



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* - MBA BUSINESS**  
**INTUITION IDENTIDADE EMPRESARIAL**

**SILVANIA TEREZINHA MOLL**

**O CICLO BIOLÓGICO E O CICLO PSÍQUICO DAS ORGANIZAÇÕES:**  
**UMA ABORDAGEM ONTOPSICOLÓGICA**

**RECANTO MAESTRO**

**2013**



**SILVANIA TEREZINHA MOLL**

**O CICLO BIOLÓGICO E O CICLO PSÍQUICO DAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ABORDAGEM ONTOPSICOLÓGICA**

Trabalho de conclusão apresentado ao MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

**Orientador: Dr. Alécio Vidor**

**RECANTO MAESTRO**

**2013**



**SILVANIA TEREZINHA MOLL**

**O CICLO BIOLÓGICO E O CICLO PSÍQUICO DAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ABORDAGEM ONTOPSICOLÓGICA**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Especialização MBA Business Intuition Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Dr. Alécio Vidor

Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

Dra. Estela Maris Giordani

Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Msc. Josiane Peccin Barbieri

Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

**RECANTO MAESTRO**

**2013**

MOLL, Silvania Terezinha.

O ciclo biológico e o ciclo psíquico das organizações: Uma abordagem ontopsicológica

SILVANIA TEREZINHA MOLL.-2013.

32 p.; 30cm.

Orientador: Dr. Alécio Vidor

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Faculdade Antonio Meneghetti

Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização, MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial. Recanto Maestro/RS, 2013.

1. Liderança 2. Business 3. Ontopsicologia

4. Administração. I. Giordani, Estela Maris

II. Título.



## RESUMO

MOLL, Silvania Terezinha. **O ciclo biológico e o ciclo psíquico das organizações.: uma abordagem ontopsicológica.** 2013. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial, Recanto Maestro, 2013.

Este estudo apresenta-se em forma de ensaio bibliográfico sobre os ciclos de vida organizacional. A partir de uma análise reflexiva sobre os seus processos evolutivos, apresenta com ineditismo a transposição dos conceitos de Meneghetti sobre ciclo biológico e ciclo psíquico do indivíduo para as organizações. Apóia-se na experiência profissional da autora, possibilitando ampliar a visão tradicional para um novo olhar às empresas em seus processos evolutivos, de modo a superar as lógicas do ter para as lógicas do ser.

**Palavras-chave:** Organizações. Ontopsicologia. Desenvolvimento Humano.



## ABSTRACT

MOLL, Sylvania Terezinha. **The biological cycle and the psychic cycle of Organizations: a ontopsychology approach.** 2013. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial, Recanto Maestro, 2013.

This study is presented in the form of bibliographic essay about organizational life cycles. From a reflexive analysis on their evolutionary processes, presents with originality the transposition of the concepts of Meneghetti about biological cycle and the psychic cycle of the individual for organizations. Based on the author's professional experience, making it possible to extend the traditional view for a new look for businesses in their evolutionary processes, in order to overcome the logic of having to logical ser.

**Keywords:** Organizations. Ontopsychology. Human Development.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2 AS ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS E A LIDERANÇA .....</b>	<b>09</b>
<b>3 A CULTURA, AS PESSOAS .....</b>	<b>11</b>
<b>4 OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>13</b>
<b>5 CICLO BIOLÓGICO E CICLO PSÍQUICO .....</b>	<b>22</b>
5.1 OS CICLOS BIOLÓGICO E PSÍQUICO PARA O HOMEM .....	22
5.2 OS CICLOS BIOLÓGICO E PSÍQUICO PARA A EMPRESA .....	25
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo objetiva realizar uma análise reflexiva sobre as organizações e seu processo de evolução, a partir dos seus ciclos de vida. Propõe um olhar sobre a empresa como uma unidade de ação, com sua identidade empresarial e que ao ser repensada, pode provocar uma mudança de visão e concepção do homem na sua relação com o trabalho.

Compreende-se as empresas como organizações que tem a possibilidade de transcender o seu objetivo de maximização dos lucros, assumindo a condição de espaço de transformação, não só de matéria-prima em produto pronto, como também de pessoas, através de seu desenvolvimento.

Na trajetória profissional desta pesquisadora, muitas empresas mostraram-se exemplos a serem seguidos, principalmente pela história de vida de seus líderes e pela sua construção de organizações bem sucedidas.

Nos casos mais patológicos, um questionamento sempre presente ao conhecer os negócios mais profundamente e perceber suas dificuldades, era compreender porque as empresas não eram tratadas por sua grandeza e sim por sua limitação. Via-se muitas vezes as empresas serem adaptadas e adequadas às pessoas e não ao contrário. Em outras, as organizações encontravam-se reduzidas à miopia de seu líder, por este considerar-se “seu dono e senhor”.

Estas empresas, independente de seu segmento, faturamento, número de funcionários, e entre outros fatores, nos seus estágios de desenvolvimento, invariavelmente tornavam-se maiores que o projeto idealizado por seu líder.

Como constatação, identificou-se que a empresa concomitantemente é filha e mãe, pois nasce de um projeto de seu fundador, mas já ao ser constituída adquire uma identidade empresarial histórica, recebe um CNPJ, e precisa de regras para ser formalizada. À medida em que vai sendo organizada, ou que começa a crescer, com o incremento de mais pessoas que unem-se ao projeto, se bem posicionada, acaba tornando-se maior do que previa seu criador. Isto nem sempre é percebido, ou se percebido, nem sempre considerado. Muitas vezes na retórica sim, mas na prática não.

Ela é sempre dimensionada, almejada, mas só dá resposta e resultado, se é bem tratada. A empresa é como um ser vivo, com uma identidade própria, uma alma própria, uma personalidade organizacional. Destas percepções emergiu o desejo de pensar sobre a identidade das empresas e seu processo evolutivo.

Portanto, parte-se da reflexão sobre a experiência adquirida nos 30 anos de formação em Psicologia e na prática profissional de mais de 25 anos como consultora de empresas em processos, gestão e desenvolvimento de pessoas.

A relevância deste estudo preliminar é o exercício reflexivo da transposição dos conceitos de Meneghetti sobre ciclo biológico e ciclo psíquico do indivíduo para as organizações, possibilitando ampliar a visão tradicional para uma nova proposta da visão das empresas, de modo a superar as lógicas do ter para as lógicas do ser.

Como metodologia deste ensaio elegeu-se o estudo teórico bibliográfico, que apresenta-se estruturado em três partes. A primeira reflete sobre a liderança, as organizações corporativas, sua cultura e as pessoas. A segunda, traz uma breve revisão bibliográfica sobre os ciclos de vida organizacional, a partir de autores conceituados na área da Administração. Na terceira parte, utiliza os conceitos de Meneghetti (2004) sobre o ciclo biológico e o ciclo psíquico do ser humano para compreender os ciclos de vida das organizações.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS E A LIDERANÇA**

A sociedade atual estrutura-se através das organizações, sejam elas empresariais, políticas, culturais, religiosas, tendo uma ligação íntima com o homem, sua concepção de mundo, seus valores, seus ideais, interesses e necessidades. A sociedade moderna, para Etzioni (1976), depende muito mais das organizações. "Nós nascemos em organizações, somos educados por organizações e a maior parte de nós passa muito tempo de nossas vidas trabalhando em organizações." (ETZIONI, 1976, p. 58).

Elas são indispensáveis para o desenvolvimento econômico, político e social, no entanto, correm hoje o risco de falência das potencialidades humanas no seu interno. Se por um lado, elas representam a força de mudança de uma cultura, de uma nação, por ser a base inexorável da economia, por outro, se não se dão conta da sua importância para o desenvolvimento das pessoas, invariavelmente são

canais de fixidez e regressão humanas.

Assim como é a identidade de uma pessoa, a identidade de uma empresa é formada por vários aspectos (pensamentos, sentimentos, atitudes, hábitos) que conformam uma unidade, com a qual esta se mostra e se interrelaciona com o mundo exterior. Possui uma personalidade organizacional, sempre única e irrepetível. Esta personalidade permite criar vínculos, identificações, relações de diferentes tipos. Possui tanto traços positivos como negativos e difere da identidade pessoal, pois enquanto uma pessoa forma sua identidade aos poucos e ao longo de toda sua vida com base na suas vivências e realidades, uma empresa, ao contrário, já constitui uma identidade no momento em que surge, porque sua posse determinará desde a comunicação com seus diferentes públicos até as características físicas do lugar onde se desenvolverá o negócio.

A empresa tem uma identidade histórica e não ontológica. São as pessoas que fazem a sua dinâmica, principalmente, a pessoa do seu líder, pois a sua psique manifesta-se na organização, direcionando-a, sendo a empresa uma fenomenologia deste.

Uma empresa é sempre um projeto mental e intelectual de seu líder, e é uma projeção da identidade desta mente que a concebe. Assim como para o líder, a identidade da empresa deve ser conservada, qualificada, transmitida. Portanto, a empresa é um projeto com identidade própria. “Identidade’ significa: o que é o ser, *quem é aquele ser que está aí*. Aquele ‘quem’ que é, faz um ponto que distingue a intensidade de presença e o faz diverso, até mesmo às vezes, também oposto a todas as outras formas de existência”. (MENEGETTI, 2002, p. 35).

Desta forma, o grande diferencial de uma empresa é o seu líder. Pela etimologia, a palavra líder vem do latim e se refere ao hierarca, hierarca de funções. Aquele que constrói funções, controla, desenvolve, dirige, sempre com referência a um escopo definido (MENEGETTI, 2008). Na abordagem ontopsicológica, o verdadeiro líder “é aquele que sabe servir, sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja a máxima produção específica ou resultado integral” (MENEGETTI, 2005, p. 8). Significa que um líder, enquanto realiza o seu projeto de inteligência, realiza também o social. Quando um líder realiza os seus negócios, ele desloca bens, gera riqueza, encontra alternativa para problemas diversos, dá trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade e impulsiona o progresso.

No livro *Psicologia do Líder*, Meneghetti (2008, p. 61 a 66) expõe sete pontos do empreendedor, os quais se seguidos dão a diretiva concreta de como realizar a formação e a atuação do potencial líder. São eles: “1) potencial natural que varia por especificação e por intensidade; 2) evolução técnica racional em ISO com o potencial natural; 3) ambição; 4) amor pelo próprio trabalho; 5) consciência superior e específica sobre o setor; 6) transcendência solitária ao utilitarismo funcional; 7) racionalidade sobre a intuição”. Seguindo estes pontos se faz a formação e a atuação do potencial líder e, torna-se possível a reprodução deste método em outras pessoas.

Em síntese, o conceito de líder tem intrínseca a ação social. “Homens e mulheres definem-se líderes de ação, enquanto inteligências para mediar os meios ao fim, com vontade de poder e interesse social. Substancialmente trata-se de mediar a própria ambição através do útil aos outros” (MENEGETTI, 1999, p. 222).

As pessoas são os braços para o líder. São o maior capital que um líder possui, porque concretizam na prática o projeto que este intenciona.

### **3 A CULTURA, AS PESSOAS**

Como as organizações são formadas por pessoas, a interação entre elas pode ser observada e estudada em seu conjunto de manifestações que constituem a cultura da organização. Segundo Daft (2003 p. 293), cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura mas, em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se veem frente a frente com a força da cultura.

Para Robbins (1999, p. 374), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. A cultura organizacional remete à história e fundação da organização, referindo-se a

valores, crenças e conhecimentos compartilhados, bem como a padrões de atividade e normas de comportamento. (FERREIRA et al, 2002).

Para Fayet (2009, p.100) valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

Os valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Através da cultura é possível compreender a forma com que a empresa realiza seus negócios, trata seus funcionários, administra suas unidades ou escritórios e sua estrutura organizacional. Também possibilita identificar as percepções dos dirigentes e dos funcionários, refletindo a mentalidade que predomina na organização, e o quão aberta está para novas possibilidades e para a adaptação a rápidas mudanças.

Neste sentido, a relação do homem com as suas condições de trabalho tem sido enfatizada, nesse início do século XXI, como um dos fatores mais importantes no resgate e valorização do ser humano. Há uma íntima relação entre a formação do homem, sua concepção de valores e crenças, e as organizações. Hoje é possível afirmar que esses sistemas são condição *sine qua non* para o desenvolvimento econômico, político e social (PRESTES MOTTA e BRESSER-PEREIRA,1998). Para Oliveira,

o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente humana e social. Desenvolvimento nada mais é que o crescimento (incrementos positivos no produto e na renda) transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras. (OLIVEIRA, 2002, p. 40).

Na Psicologia, a preocupação com o desenvolvimento do ser humano e as

suas possibilidades de manifestação nas organizações de trabalho, podem ser encontrados nos estudos de Herzberg (1975), Maslow (1976), Erikson (1976), entre outros. Todos contribuíram por tratarem do desenvolvimento da personalidade do ser humano e das suas dificuldades em atuar nas organizações enquanto um ser completo.

Maslow (1976) e Herzberg (1975) não se voltaram para o desenvolvimento psicológico, mas contribuíram para a ampliação de um arcabouço que pressupõe que as pessoas são impulsionadas à ação e têm interesse em crescer. Erik Erikson (1976), por seu lado, focou suas investigações no desenvolvimento humano, considerando-o como um processo contínuo. Estas abordagens influenciaram as teorias da Administração e dos ciclos de vida organizacional, à medida em que ampliaram o conhecimento sobre o comportamento humano na relação com o ambiente corporativo.

#### **4 OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

Os ciclos de vida das organizações tem sido abordado pelas teorias de Administração de Empresas desde a década de 50, aproximadamente. Estes ciclos compõe um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, crescimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclos de vida contemplam estes estágios.

Para os autores Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Mount, Zinger e Forsyth (1993) e Adizes (1993), as organizações evoluem quase “biologicamente” da mesma forma que os seres vivos. De forma geral, é possível considerar que as organizações surjam a partir de um nascimento, evoluam até atingirem a maturidade e, em determinado momento comecem a definhar até a sua extinção ou ressurgam a partir da decadência. Segundo Borinelli (1998), quando se procede ao estudo do ciclo de vida das organizações, dificilmente se encontra um modelo ou referencial padrão que possa ser aplicado às mesmas sem se correr o risco da especificidade de cada caso.

Cada um destes autores identificam variáveis condicionadas à lógica dos ciclos de vida organizacionais e ressaltam modelos que enfatizam: o aspecto

funcional, de Scott e Bruce, em 1987; os estágios de desenvolvimento, de Kaufmann, em 1990; o modelo gerencial, de Mount *et. al*, em 1993; os estágios de crescimento, de Adizes, em 1993, como pode ser observados no seguinte quadro, conforme Borinelli (1998):

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
<b>Modelo Funcional</b>	Scott e Bruce	1987	1) Início 2) Sobrevivência 3) Crescimento 4) Expansão 5) Maturidade
<b>Estágios de Desenvolvimento</b>	Luiz Kaufmann	1990	1) Nascimento 2) Crescimento 3) Maturação e Institucionalização 4) Renovação
<b>Modelo Gerencial</b>	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1) Empresa operada pelo dono 2) Transição para empresa administrada pelo dono 3) Empresa administrada pelo dono 4) Transição para uma administração Profissional 5) Administração profissional
<b>Estágios de Crescimento</b>	Adizes	1993	1) Namoro 2) Infância 3) Pré-Adolescência 4) Adolescência 5) Plenitude 6) Estabilidade 7) Aristocracia 8) Burocracia Incipiente 9) Burocracia 10) Morte

Quadro 1: Comparativo de abordagem do ciclo de vida das empresas.

Fonte: Borinelli (1998). Adaptado pela autora

O modelo de Scott e Bruce (1987), denomina-se funcional, considerando a evolução de uma organização através de cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Este modelo atribui grande importância às instabilidades que ocorrem nas transições entre cada uma das etapas, pois nesses períodos pode se originar o fracasso. Seus elementos de pesquisa são: idade,

tamanho, taxa de crescimento, estágio da indústria, formalização de sistemas e controles, centralização e recursos financeiros, geração de caixa e investimentos.

Para os autores (1987), a etapa *início* consiste no período entre o surgimento da ideia e decisão de criar a nova empresa. Na etapa seguinte, *sobrevivência*, os esforços estão concentrados na ocupação de um espaço no mercado, no teste dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, e em alcançar uma estabilidade que permita planejar o crescimento dos negócios. (SCOTT e BRUCE, 1987 *apud* FAYET, 2009, p. 35).

Como características desta fase, o gestor volta-se para o ambiente interno da organização, preocupando-se em fazer com que o processo de produção permita fabricar produtos de boa qualidade que sejam aceitos pelos clientes. Cuida de todos os assuntos da empresa e persegue o equilíbrio financeiro nos negócios, pois para cobrir os custos dos produtos e da empresa precisa desenvolver a capacidade de aquisição de recursos. Esta etapa conclui quando a empresa tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que possibilitem um nível de equilíbrio capaz de dar suporte ao gestor para decisões futuras.

A etapa de *crescimento* caracteriza-se pela concretização das previsões de vendas da segunda etapa. Quando tais previsões forem atingidas a fase de crescimento estará concluída e a empresa pode optar por continuar a crescer ou permanecer neste patamar de negócios.

Na quarta etapa, *expansão*, a organização deve oferecer suporte à introdução de novos produtos, ao aumento do volume de vendas ou à integração da cadeia produtiva. Uma vez que isso tenha acontecido, para evoluir à última etapa, o gestor deve decidir o futuro da sua empresa, o que significa uma constante atualização (de pessoal e tecnologia – de produção e gerenciamento).

A última etapa do Modelo Funcional é a *maturidade*, que corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura. O foco passa ao planejamento, de forma mais ou menos ordenada, sobre o futuro da organização.

Kaufmann (1990) no seu modelo compara as empresas aos organismos vivos, os quais passam pelos estágios de nascimento, crescimento, maturação e institucionalização e renovação em um processo evolutivo denominado “Estágios de desenvolvimento”. Fala em crises de crescimento, observando que “... a cada passagem de um estágio para outro, enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem” Kaufmann (1990, p.11). De acordo com o autor (1990),

identifica-se as seguintes características das organizações em seus estágios de desenvolvimento:

1. *Nascimento*: na fase de nascimento a prioridade é exercer a atividade principal em busca da sobrevivência. A comunicação é simplificada, informal, direta e aberta, sendo a estrutura administrativa enxuta. O proprietário participa diretamente dos negócios e influencia a gestão da empresa, moldando o conjunto de valores ético e moral dominante na empresa. A tomada de decisão é centralizada, com nível de delegação reduzida.
2. *Crescimento*: na fase do crescimento, aumenta o número de empregados e tarefas especializações funcionais, há ampliação do organograma com funções e profissionais mais diversificados em termos de formação e experiências. Como as atividades operacionais se tornam mais complexas, surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau organização e de burocratização, havendo necessidade de implantação das ferramentas de planejamento para orientar a organização. O processo de comunicação torna-se formal, criando-se a delegação de autoridade. O empreendedor se esforça na preservação da cultura da empresa para a transmissão aos novos funcionários do conjunto de valores que formaram a organização da etapa do Nascimento.
3. *Maturação e Institucionalização*: neste estágio acentua-se a estrutura organizacional com forma e hierarquia mais definidas, aumenta o volume de atividade e de vendas, despertando a “falsa” necessidade de aumento proporcional de estrutura. Há descentralização de responsabilidade através da criação de unidades, divisões ou centros de resultado, com tendências para o surgimento de cargos de *staff* e assessorias. O processo de comunicação é altamente burocrático, sendo o sistema de informações estruturado e formal, com exigência de maior dinamismo e rapidez na geração das informações para a tomada de decisão. Estas passam a ser mais lentas em função do crescimento hierárquico e da burocracia e o controle do orçamento exerce pressão sobre o desempenho.

Na passagem do Crescimento para a Maturação, torna-se latente a necessidade de se resgatar e preservar os valores culturais, tornando a estrutura forte e eficiente. Do estágio da Maturação/Institucionalização a empresa passará para o estágio da Renovação, cuja ideia dominante é a

simplificação: fazer mais com o menor uso de recursos.

4. *Renovação*: Este estágio se constitui em um recomeço, em que são retomados os valores e objetivos que nortearam o negócio e a sua missão. Por vezes, a Renovação implica em reengenharia ou mudança de rumo, como por exemplo: certa empresa percebendo a extinção de seu mercado, em função de mudança tecnológica, inicia um novo ramo de atividade.

No estágio da Renovação a empresa busca pela adequação da estrutura e redução de custos estruturais, simplificando o modelo de gestão, reduzindo a burocracia para agilidade de decisão. Resgata o foco nos negócios, na busca de maior responsabilidade do grupo e menor individual, ajustando o quadro funcional e reduzindo funções ou setores inteiros. Revisa a logística da cadeia de suprimentos, tendo como prioridade ampliar o volume de negócios, com atenção voltada aos clientes e aplicação de ferramentas de negociação. Quanto à fase de Renovação, afirma Kaufmann (1990, p. 25):

A fase de renovação, na verdade, constitui-se em uma meia-volta no caminho do desenvolvimento da empresa. Esta meia-volta é um retorno aos valores originais e ao espírito empreendedor que possibilitaram, no passado, o acelerado crescimento da empresa, agora em torno de uma organização mais forte, mais estruturada, com personalidade e identidade próprias.

No Modelo gerencial de Mount, Zinger e Forsyth (1993 *apud* FAYET, 2009, p. 36), o papel do proprietário da empresa é fundamental para o desempenho do negócio nas cinco fases integrantes do ciclo evolutivo das empresas. As etapas do modelo são: 1) empresa operada pelo proprietário; 2) transição para uma empresa administrada pelo proprietário; 3) empresa administrada pelo proprietário; 4) transição para uma administração profissional; e 5) administração profissional.

De acordo com Grapeggia (2007 *apud* FAYET, 2009, p. 36), a primeira etapa, é focada na ação, na eficiência e na atenção aos detalhes. A capacidade gerencial do proprietário não é o principal fator de desempenho, mas suas habilidades como técnico e vendedor, e sua experiência pessoal são mais importantes. A flexibilidade característica desta fase resulta numa estrutura simplificada, capaz de responder às demandas ambientais. A transição para a segunda etapa é resultado do crescimento que exige uma estrutura mais complexa.

A segunda etapa, ocorre o crescimento do volume de vendas, que resulta na

geração de novos postos de trabalho e em mudanças no estilo gerencial. Tais mudanças consistem em abandonar a posição de controle absoluto exercida na etapa anterior, substituindo habilidades técnicas pelo desenvolvimento de habilidades gerenciais. (MOUNT et al., 1993 *apud* FAYET, 2009, p. 35).

A terceira etapa, empresa administrada pelo proprietário, caracteriza-se pelo aprimoramento das habilidades desenvolvidas na etapa anterior, pela descentralização da tomada de decisões e a adoção de estilo gerencial direcionado à incorporação de tecnologia, implantação de serviços ao cliente e obtenção de informações adicionais para manter a competitividade. Nesta fase o foco está na reorganização das atividades em busca da eficiência.

Na etapa de transição para a administração profissional, quarta, a expansão da empresa decorre da capacidade do proprietário, até então gestor absoluto e responsável pelas decisões, para delegar mais responsabilidades e disponibilizar acesso à informações. Como resultado de tal atitude a empresa vivencia mudanças estruturais e operacionais, que podem resultar em maior ênfase nos processos administrativos e investimentos nos sistemas de suporte.

A quinta etapa, administração profissional, é caracterizada pela presença de um diretor geral e de uma equipe de direção composta por especialistas em áreas funcionais, que participam nas decisões, trocam informações e realizam planejamento efetivo.

De acordo com Mount et al. (1993 *apud* FAYET, 2009, p. 36), as etapas 1, 3 e 5<sup>1</sup> correspondem a períodos de estabilidade. Nestas etapas o gestor pode planejar o futuro da empresa e preparar-se para as transições. Por outro lado, as etapas de transição se caracterizam pelo alto grau de instabilidade e podem resultar em fracasso.

No seu modelo evolutivo, Ichak Adizes (2002) definiu estágios onde as empresas crescem e morrem, comparando-os aos organismos vivos: Infância, Pré-Adolescência ou Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade ou Estabelecimento, Aristocracia, Pré-Burocracia ou Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte. Segundo Adizes (2002, p.4), "Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a

---

<sup>1</sup> Mount et al. (1993 *apud* FAYET, 2009, p. 36), as etapas são: 1) empresa operada pelo proprietário; 3) empresa administrada pelo proprietário; 5) administração profissional.

serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações.”

De acordo com o autor, nestes estágios do ciclo de vida de uma organização, vários desafios apresentam-se. Considerando os aspectos econômicos, dois estágios onde a empresa necessita de um empenho financeiro maior e de uma análise econômica, visto ser um problema para seus fundadores, são em destaque o estágio da Infância e da Pré-Adolescência.

Adizes (2002) considera como desafios e características destes estágios:

1. *Namoro*: o fundador com entusiasmo idealiza a empresa.
2. *Infância*: um dos desafios é a necessidade de dinheiro e de capital de giro e o outro desafio é o compromisso do fundador. Se não obtiver dinheiro e amor pela empresa, esta mesma perecerá. Se o fundador não acompanhar de perto o fluxo de caixa não irá longe, por isso tem que ter comprometimento.
3. *Pré-Adolescência ou toca-toca*: neste estágio, o desafio é o de não se envolver em outros empreendimentos, pois o fluxo de caixa neste momento está equilibrado e as vendas aumentaram, portanto existe uma tendência de adquirir novos negócios. O que num dia pode ser uma oportunidade, noutro dia torna-se prejuízo. Outro desafio é a delegação de autoridade. Neste estágio não deve ocorrer à descentralização, pois não há sistema de controle.
4. *Adolescência*: neste estágio, um dos grandes desafios é a mudança de liderança, do empreendedor ao gerente profissional. Não podem existir conflitos entre sócios e administradores, mas brigas internas são comuns devido a crise de liderança. Empresa voltada para o interno.
5. *Plenitude*: é um desafio manter a empresa neste estágio, onde atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade, e também é um desafio manter o espírito empreendedor.
6. *Estabilidade*: neste estágio é o início de envelhecimento da empresa e o grande desafio é retomar o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças.
7. *Aristocracia*: é um grande desafio voltar às decisões essenciais, tendo que reaprender a lutar para enfrentar os adversários. A organização tem que identificar qual é o seu negócio e qual é o seu valor para os clientes.
8. *Pré-Burocracia ou burocracia incipiente*: é um grande desafio, nesta fase, pois a empresa entra na paranoia gerencial, uma vez que os maus resultados tornam-se evidentes, os gerentes começam a lutar entre si, ao invés de

lutarem contra os concorrentes. É a sobrevivência pessoal. O desafio consiste em substituir as pessoas que são ineficazes, e uma única pessoa assumir o controle, levando a empresa à sua essência lucrativa.

9. *Burocracia*: neste estágio, o gestor não tem autoridade e nem responsabilidade, não há mais mudança, a organização deixa de reagir às mudanças do meio ambiente. Torna-se um grande desafio mudar o sistema organizacional, mas neste momento mudar a liderança gerencial não será a solução. É importante reativar o empreendedorismo e o comprometimento das pessoas.

10. *Morte*: não há mais comprometimento com a empresa.

Nos primeiros estágios de uma organização faz-se necessário empenho financeiro, injetando recursos na empresa e conforme vai amadurecendo a análise econômica tem que ser uma realidade, pois será a mola propulsora do crescimento da empresa.

No Quadro 2, pode-se identificar algumas das características de cada Estágio de Crescimento proposto por Adizes:

<b>FASES DE VIDA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DO FUNDADOR</b>
Namoro	Empresa apenas na ideia Fundador entusiasmado. Perguntas típicas: O quê? Quem? Como? Quando fazer?
Infância	O foco muda de ideia para produção e resultados Mau gerenciamento de caixa Poucas regras, sistemas ou políticas Empresas vulneráveis a crises Não delegação de autoridades, e empresário faz tudo
Pré-Adolescência	Bom fluxo de caixa Crescimento das vendas Empresa voltada para o mercado Oportunidades exploradas e não planejadas Ausência de um sistema de contabilidade de custos
Adolescência	Necessidade de delegação de autoridade Mudança de liderança Mudança de metas Gerenciamento de produção e serviços Planejamento de custos

Plenitude	Equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade Estrutura organizada Meta e missão bem definidas Empresa lucrativa
Estabilidade	Primeiro estágio do envelhecimento Perda do espírito de mudanças Estagnação do crescimento da organização
Aristocracia	Pouco interesse na conquista de novos mercados Valorização do vestuário, endereço e tradição Geração de inovações insignificantes
Burocracia Incipiente	Preocupação com o fluxo de caixa Empresa rígida e sem flexibilidade para acompanhar o mercado A empresa tem como metas os dividendos
Burocracia	Muitos sistemas, pouca utilidade Empresas sem controle Sérios problemas no fluxo de caixa
Morte	Ninguém comprometido com a empresa

Quadro 2: Características da empresa e do fundador nas fases do ciclo de vida.

Fonte: Bavaresco (2008, p. 28), a partir dos conceitos de Adizes (2004).

Para Adizes, de acordo com FAYET (2009, p. 38), assim como na vida dos seres humanos, nas organizações é preciso resolver problemas continuamente. Este autor assegura que como a capacidade de enfrentar problemas diminui com o envelhecimento, a chave do sucesso reside na concentração dos problemas pertinentes ao estágio atual da organização no seu ciclo de vida.

Para alguns autores, defensores do modelo funcional, como Scott e Bruce (1987), as etapas dos ciclos de vida organizacional se encerram com a fase da Maturidade. Neste ponto, o ciclo de vida biológico se distingue do organizacional, pois a renovação pressupõe que se reestruture e volte a crescer novamente. Ao se falar em ciclos evolutivos das organizações é preciso considerar a sua identidade corporativa, seu líder empreendedor, sua cultura, as pessoas que dela fazem parte. Os fatores, em geral citados na literatura e que, conduzem a trajetória da empresa durante o ciclo de vida são entre outros, a cultura corporativa, o poder, a autoridade, as mudanças culturais.

Nos modelos apresentados acima, observa-se que os autores centralizam na figura do líder os ciclos de vida organizacional, no entanto, observa-se que estes apresentam apenas uma visão parcial destes processos evolutivos de desenvolvimento, por projeção de suas consciências, que sofrem interferência dos próprios complexos pessoais e dos estereótipos sociais. Não o fazem por uma

projeção do valor radical da vida.

Nesta acepção, a ciência ontopsicológica serve de luz para corrigir, ampliar e aperfeiçoar estas visões parciais, evidenciando o que é apropriado, o que é impróprio, onde está o limite, acrescentando o que os demais autores não viram, uma vez que dá diretividade ao trabalho.

Assim, no processo evolutivo do ser humano, a Ontopsicologia apresenta o ciclo biológico e acrescenta o ciclo psíquico, com uma visão global e consistente, conforme exposto no próximo capítulo.

## **5 CICLO BIOLÓGICO E CICLO PSÍQUICO**

A ciência ontopsicológica dá uma outra diretiva na compreensão do processo evolutivo do ser humano. A Ontopsicologia é interdisciplinar e fundamental, pois dá o fundo onde está a mente verdadeira que age. É ciência epistêmica e posiciona o limite e as diferenças que as demais correntes não viram. Dá uma visão de globalidade, enquanto as outras correntes permanecem em fenomenologias parciais.

Meneghetti apresenta a sua visão dos ciclos biológico e psíquico em relação ao homem, de modo a explicar seu processo evolutivo existencial. Refere o autor (2004, p. 280): “observando atentamente o ser humano, percebe-se que é uma força em projeção contínua”. Diz ainda que, “inobstante esta premissa, o homem apresenta também falência, regressão e repetição.” Ao abordar os ciclos de vida o autor esclarece e traz elementos diferenciadores do conhecimento humano, dando outros caminhos para este entendimento.

Neste estudo pretende-se realizar um exercício de transposição destes conceitos de Meneghetti para o âmbito das empresas, apresentando primeiramente sua visão com relação ao ser humano.

### **5.1 OS CICLOS BIOLÓGICO E PSÍQUICO PARA O HOMEM**

De acordo com a ciência Ontopsicológica os conceitos de ciclo biológico e de ciclo psíquico remetem ao universo da Filosofia Ontopsicológica, quando o sujeito começa a se questionar: “Eu quem sou? Por que vivo? Para onde vou?”.

O ciclo biológico ou biogênese tem a exigência da manutenção da vida e de crescimento até um estágio. O ciclo psíquico ou noogênese tem continuidade, que vai até o desfecho da plenitude, da felicidade. Conforme Meneghetti (2004), a ordem do ciclo biológico é aquela que visa as condições adequadas para a manutenção, conservação e reprodução da vida. O problema para o ser humano é que muitas vezes não sabe viver a ordem do ciclo biológico. Se não a restitui, não pode chegar ao ciclo psíquico. Para viver esta condição, precisa saber usar os instintos como ordem em progresso e aperfeiçoamento da humanidade.

Instinto é a intencionalidade de tudo, por isso não tem um estágio. Na ordem natural é a primeira ordem da vida na base: o instinto de conservação e crescimento. Para Meneghetti (1989, p. 9), *“l’istinto è il luogo di individuazione della vita...”* Segundo o autor (1989, p. 11), *“il tutto è istintuale nell’uomo. Il determinismo insito nell’uomo è essere tutto; cioè l’essere felice, l’essere complete, l’essere maturo è un dovere perché è un istinto, non una scelta”*. Portanto, o determinismo inerente no homem é ser tudo e quem dá esta intencionalidade do sujeito é o instinto. Por isto há o ciclo biológico, que precisa ser aprimorado, para depois alcançar o ciclo psíquico, aberto a tudo. Através do Em si ôntico é possível traduzir o tudo.

Biologicamente o ser humano tem seus limites, mas psiquicamente pode alçar-se ao infinito. É com o ciclo psíquico que se chega a plenitude e compreensão de tudo, retomando o princípio que dá o tudo. A questão que se impõe é: “Como usar o instinto para não deformar a ordem e proporção que estabelece a natureza humana?” Conforme Meneghetti (2004) é preciso viver dentro da ordem de cada instinto sem desvirtuar, sem alterar e sem ofender esta ordem. Se o homem não sabe a forma adequada de usar o instinto por ex. da fome, não devo comer, para não errar contra a vida. Existem normas inerentes da natureza humana da qual existe uma proporção que não pode ser ofendida.

O instinto é impulso vital que tende a encontrar a totalidade, a plenitude da vida, a perfeição plena da pessoa. Todo o instinto pede uma proporção. Toda a vez que se faz uma correção da forma como se está conduzindo o instinto, necessariamente se abre a possibilidade de evolução.

A natureza tem flexibilidade de tolerância. Não há uma rigidez. Contudo, a tolerância tem um limite, mas não é necessariamente a virtude. Como exemplo, posso nutrir-me com alimentos impróprios. O meu organismo constrói resistências para não ser ofendido e poder me manter com saúde.

Assim, o princípio biológico é a conservação da vida. O psíquico é a evolução da vida. O princípio geral é: se eu não sei administrar de modo adequado, proporcional o que é biológico, produzir algo de ordem psíquica se tornará muito mais difícil. A necessidade de atingir a exatidão biológica, uma vez que já vivemos em desvantagem é um modo de atingir esta ordem. De acordo com Meneghetti (2001, p. 29),

a maioria dos seres humanos são inferiores ao ciclo biológico da natureza. A presença da angústia e esquizofrenia existencial testemunha que o ser humano é absolutamente inferior a uma posição de natureza. O âmbito de tudo o que definimos doença, distonia, atipicidade, significa não ter atingido nem mesmo a maturidade biológica, não ter a exatidão do nível de sanidade.

Cada ciclo possui características distintas que formalizam o processo evolutivo do ser humano, conforme pode-se identificar no Quadro 3:

## HOMEM

CICLO BIOLÓGICO	CICLO PSÍQUICO
O homem é sempre um prefixado repetitivo da própria espécie.	Seus escopos são centros energéticos de um vasto raio que, de momento a momento, desenvolvem-se em proporções sempre mais abrangentes.
Pesa de modo muito forte a questão afetiva, sexual, possessiva, objetal.	Importa é a capacidade da mente de ser livre de tudo isso para exercer uma função superior.
Tem necessidade de repetir e de confirmar a própria espécie.	Tem necessidade de identificar-se em um espaço progressivamente mais amplo, sem fim, enquanto tem atualidade.
Para identificar a si mesmo, tem necessidade de uma substancialidade do ter.	Tem necessidade de uma substancialidade transcendente, de dar correspondência entre a sua intencionalidade psíquica e a atualidade da vida. No ciclo psíquico há a evolução em direção ao ser.
Parece estúpido, porque não usa todos os seus sensores, continuamente entra em desordem, não cuida de si mesmo, ou seja,	Cuida de si mesmo com atenção a sua resposta organísmica, bem como ao seu ambiente e estilo de vida, buscando cultivar

abandona-se objeto para os objetos.	o mericismo cotidiano. Preserva sua higiene psíquica, estética e proporção nos relacionamentos.
Crê na concepção gratuita que tudo deve resolver-se por si e, tão logo haja um contratempo, rapidamente culpa os outros.	Responsabiliza-se por si mesmo, assumindo em primeira pessoa as suas escolhas.
Em um primeiro momento, nasce-se biologicamente. A lei externa deve ser observada como norma do ciclo biológico, da biologia social.	O nascimento em ciclo psíquico é algo que se aperfeiçoa sucessivamente. Uma lei de qualquer Estado não pode ser nutritiva no âmbito do ciclo psíquico.
Pode colocar-se perguntas existenciais, porém nada faz que o torne presente na solução dos problemas existenciais. Não age.	São necessárias escolhas criativas para atuar progressão. “Criar” significa: pôr novidade de ser, portanto um novo em positivo, sempre partindo da virtualidade do sujeito.

Quadro 3: Comparativo de abordagem do ciclo biológico e ciclo psíquico.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Meneghetti (2004)

Portanto, conforme Meneghetti (2004) o ciclo biológico para o ser humano caracteriza um ciclo de experiências relativas ao seu nascimento, ao alcance da sua maturidade fisiológica, procriação e morte. O ciclo psíquico é atingido depois de muito trabalho pessoal, estudo, atenção contínuas, em que se chega a um potencial disponível ao ato criativo. Mas a plenitude que se alcança depois de uma ação exitosa não é fim a si mesmo, devendo ser transcendida.

Um líder é um ser humano potencializado pela natureza para ser um operador social. É uma pessoa que constantemente faz investimento de sua capacidade, de seu profissionalismo, de seu desenvolvimento. Quando constrói uma empresa, esta passa a ser uma extensão de seu próprio corpo. A empresa, o negócio ou a profissão são sempre decorrências do estado de ordem interna da pessoa. Nesta perspectiva, busca-se a seguir, fazer uma analogia destes conceitos para o líder e sua empresa.

## 5.2 OS CICLOS BIOLÓGICO E PSÍQUICO PARA A EMPRESA

Considerando a compreensão do ciclo biológico e psíquico no ser humano conforme Meneghetti (2001; 2004), pretende-se elaborar uma transposição destes conceitos a fim de se contextualizar a partir destas premissas, a evolução da empresa. Nas empresas, observa-se a existência destes ciclos através dos questionamentos: “Quem somos? O que queremos? Para onde vamos?”. As proposições do planejamento estratégico podem dar esta evidência, em que as organizações começam a definir e estruturar sua missão, sua razão de ser, sua visão estratégica, suas forças e fraquezas.

Algumas questões que podem conduzir todos aqueles que tem o interesse de refletir sobre o estado evolutivo de seu negócio: “Como se caracteriza uma empresa do ciclo biológico? Uma empresa do ciclo psíquico? Encontra-se em que ciclo de seu desenvolvimento? Como eu sei que está no ciclo biológico ou psíquico? Como se conduziu desde seu nascedouro até o momento atual? Qual o prognóstico? Para onde se encaminha?”

Na natureza, a existência dá apenas o ciclo biológico. O ciclo psíquico deriva da forma, não tanto da existência. Esta tem suas exigências concretas. No âmbito das organizações, conduziria as indagações: “Quem são os funcionários? Quais os setores que precisam ser preenchidos? Como preencher sem errar? Como desenvolvê-los?”

O ciclo biológico nas organizações corresponde a exigência da manutenção da empresa e de seu crescimento até um estágio. O ciclo psíquico envolve a continuidade e perpetuidade da empresa, até o desfecho da plenitude, da felicidade, que pode estar representada pelo sentido de valorização do humano, acima dos valores econômicos, culturais e históricos.

Falar de ciclo psíquico nas empresas exige uma mudança radical em todos os que nela trabalham, a começar pelos que a comandam, pois assim como para o ser humano, também a empresa pode apresentar o problema de não saber viver a ordem do ciclo biológico, e que se não a restitui, não pode chegar ao ciclo psíquico.

Esta ordem para as organizações é relativa principalmente ao líder. Para Meneghetti (2005, p. 110),

a empresa é o primeiro corpo da personalidade do líder. Como a maioria psicossomatiza os próprios erros sobre si mesmo, também em modo forte, assim o empreendedor debilita ou enaltece a empresa, em coincidência com a ordem ou desordem que existe entre o seu modo de compreender e a concreta arquitetura do *business*.

Ao menos ele deve construir-se adequadamente no ciclo biológico para chegar ao psíquico. Corrigir a exatidão de consciência para poder entrar no ciclo psíquico, transcendendo os estereótipos. É preciso fazer a metanóia. De acordo com Vidor (2013, p. 76),

a Ontopsicologia fornece os instrumentos metodológicos para a metanóia, para fazer a ab-reação do monitor de deflexão, levando o indivíduo a aprender como sair fora do controle do parasita mecânico e dos complexos que impõe ao homem ser repetitivo, e impedem a evolução criativa e a produção científica autêntica.

A fim de enriquecer estas concepções, apresenta-se nos quadros a seguir, algumas características do líder nos dois ciclos e sua fenomenologia na empresa:

## CICLO BIOLÓGICO

O LÍDER	FENOMENOLOGIA NA EMPRESA
<b>O líder para identificar a si mesmo, tem necessidade intrínseca de uma substancialidade do ter. Valoriza o ter.</b>	O valor econômico se sobrepõem ao valor social, ao valor do humano na empresa. Nesta empresa o que importa é o crescimento econômico.
<b>Para o líder é muito forte a questão afetiva, sexual, possessiva, objetal.</b>	As relações ao interno da empresa são permeadas por disfunções provocadas pelo sexo, posse e afetos, nas quais facilmente as pessoas perdem o escopo profissional.
<b>O líder é um repetidor. Trabalha para conservar a vida, assim como a encontrou, transmitindo-a igual através da própria geração.</b>	Na empresa as atividades e processos são repetitivos. Tudo é feito para manter o <i>status quo</i> . Há falta de incentivo à criatividade, com limites à liberdade de expressão.
<b>O líder não cuida de si mesmo, ou seja, abandona-se objeto para os objetos. Não tem a exatidão do nível de sanidade.</b>	A empresa perde-se no fazer por fazer. Continuamente entra em desordem, faltando-lhe a objetividade na busca dos resultados.

Quadro 4: Relação entre o líder do ciclo biológico e a fenomenologia na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Meneghetti (2004)

No ciclo biológico, o líder precisa garantir a sobrevivência da empresa, preocupando-se com sua estabilidade e segurança, com base na dimensão econômica. Compreende tudo o que é importante seguindo as proporções do ter. Já no ciclo psíquico, o líder se constitui onde está o poder da vida, na dimensão transcendental. Faz a metanóia.

## CICLO PSÍQUICO

O LÍDER	FENOMENOLOGIA NA EMPRESA
<b>O líder tem necessidade de dar correspondência entre a sua intencionalidade psíquica e a atualidade da vida. Há evolução em direção ao ser.</b>	Para a empresa além do crescimento econômico, importa o desenvolvimento social. Possibilita a evolução das pessoas e com isto a empresa passa a ser um espaço de transformação social.
<b>O líder não se fixa nas relações, importando-lhe a capacidade da mente de ser livre para exercer uma função superior.</b>	As relações são pautadas pelo escopo profissional e respeito às Individualidades. Há a responsabilização, a busca da autonomia.
<b>O líder realiza escolhas criativas para atuar progressão. Faz uma verdadeira autóctise histórica.</b>	Há o estímulo na empresa à criatividade e ao empreendedorismo. Há a busca de soluções inovadoras para o crescimento.
<b>O líder tem necessidade de identificar-se em um espaço progressivamente mais amplo, sem fim, enquanto tem atualidade.</b>	A empresa move-se pela intenção estratégica, com metas de resultado constantemente atualizadas.
<b>O líder é sempre novidade criativa, É sempre transcendente, para entrar na cadência da vida.</b>	A empresa é dinâmica, rapidamente muda e adapta-se aos novos desafios.
<b>O líder é autêntico.</b>	A empresa é autêntica.

Quadro 5: Relação entre o líder do ciclo psíquico e a fenomenologia na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Meneghetti (2004)

O líder é um empresário do espírito. No seu mundo interno, o em si ôntico como princípio epistêmico da realidade, lhe dá os caminhos para o sucesso. Precisa superar os estereótipos, os complexos, os modelos mentais e comportamentais, salvaguardando sempre a funcionalidade utilitarística da empresa, a sua identidade

e o seu escopo.

De acordo com Barbieri (1998) a função do líder é ser e dar solução ao contexto empresarial, sem jamais fixar-se no resolvido, transcendendo sempre o desfecho empresarial individuado. Com o auxílio de dirigentes e colaboradores capazes e evoluídos, pode fazer ressonância da sua inteligência no holístico dinâmico empresarial, que é o seu corpo de atuação.

Conclui Barbieri (1998, p. 7) dizendo que

a empresa é propedêutica ao líder. Somente ele é real e da sua exclusiva participação a empresa existe e é. A empresa, nesta ótica, fundamenta-se exclusivamente no líder autêntico que, baseado em premissas humanísticas, cria um modelo de gestão empresarial onde o quociente de inteligência é o seu maior diferencial.

Uma empresa se conserva e se mantém (ciclo biológico) e cresce desenvolvendo-se (ciclo psíquico) até quando seu líder estiver em forma, pois este sempre é a fonte dos resultados.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisando os diversos autores considerados clássicos nos estudos de Ciclo de Vida Organizacional, percebe-se que divergem quanto às denominações das fases, das formas de análises, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de pré-concepção ou outro de declínio do modelo. A variação de estágio também se dá de acordo com as percepções teóricas de cada autor. Como comum, observa-se que todos usam a comparação do ciclo biológico, embora façam alusão a características de criatividade, inovação e desenvolvimento.

No entanto, é a partir da ciência ontopsicológica que se reimposta a visão do homem nos seus ciclos evolutivos, corrigindo e aprimorando as concepções destes autores. Esta ciência busca a recuperação desta unidade vital que é o homem, dando outros caminhos e instrumentos para que se possa recuperar o seu valor como pessoa. Desta forma, o homem realiza bem a sua vida na dimensão histórica-existencial através do ciclo biológico, para chegar ao ciclo psíquico.

Olhando o mundo das organizações corporativas, no ciclo biológico a empresa está preocupada somente com o crescimento econômico. Realisticamente,

esta é a condição *sine qua non* para a sobrevivência de qualquer empresa. A sua manutenção só é possível se tiver recursos para estabelecer-se, no entanto, se obtendo a prosperidade na sua economia, passa a fixar-se neste estágio, não faz a evolução para o ciclo psíquico.

Neste ciclo, a empresa que atingiu sua base de crescimento econômico passa a buscar o desenvolvimento social, a evolução da empresa através do crescimento das pessoas.

A empresa no ciclo biológico deve dar os subsídios necessários para o exercício de uma profissão. No ciclo psíquico a empresa dá como acréscimo a diretiva para a construção do valor pessoal. Além de serem bons profissionais, as pessoas precisam ser evoluídas na realização própria. Estes dois elementos precisam estar integrados.

Por que as empresas se finalizam no ciclo biológico? Porque atendem somente o aspecto da manutenção da empresa na existência e não para a construção da inteligência que eleva a pessoa, que é do ciclo psíquico.

As empresas podem ser sustentáveis e perenes se tiverem na base de sua estrutura e gestão, o capital social e cultural (ciclo psíquico) e como decorrência terão o capital econômico. Se tem sua base apenas no escopo econômico (ciclo biológico), não fazem esta passagem. O econômico deve estar subordinado ao social, por isto é preciso criar uma nova visão nas empresas, que começa pela transformação de seus líderes.

Assim como o indivíduo, a organização é uma estrutura dinâmica, viva, em constante ação, adequação e resposta à realidade, tendo como condição de funcionalidade e expansão, o potencial humano livre e bem direcionado. Sua estrutura, seus resultados, suas políticas de gestão de pessoas, de marketing, de produção, de tecnologia, e principalmente, a mente de quem a comanda, são condições que lhe fazem única e irrepetível.

Como exemplo, a área voltada aos processos e gestão de pessoas, atualmente chamada de "Recursos Humanos" pode também constituir um conjunto de ações, que conduzem às estratégias do fazer por fazer, das práticas e regulamentos desconexos da realidade da empresa e de sua possibilidade criativa e expansiva, condicionando a uma visão retrógrada e autômata, tendo o homem como um "recurso" e não potencializado na sua força de realização.

O desafio encontra-se em revisar e provocar os dirigentes empresariais, a

considerar a empresa como um espaço de transformação social, direcionando o foco às pessoas, além do resultado. Como evidência prática desta mudança cultural pode ser a passagem da área de Recursos Humanos para área de Desenvolvimento Humano. Esta mudança traz a possibilidade real de alterar a participação do homem no contexto organizacional, social, político e econômico.

A premissa balizadora desta mudança é de que o ser humano passe a ser contemplado como valor e não como recurso. Sua inteligência precisa ser desenvolvida para que possa realizar seu potencial pleno. Um novo modelo de organização mais centrado nas pessoas e no seu desenvolvimento integral é que cada vez mais fará a diferença no mundo corporativo e, por consequência, na sociedade em que se vive.

Aqui reside a passagem do ciclo biológico para o psíquico. A mudança cultural da empresa, que depois de ordenada nas suas condições de conservação e manutenção propiciada por sua economia, reconhece a dimensão humana, através do reconhecimento ao valor das pessoas, fortalecendo a responsabilização, a autonomia, o empreendedorismo, dentro de suas estruturas corporativas.

Este estudo apresenta-se como preliminar ou como um ensaio, portanto não é conclusivo. Sua contribuição social, prática e científica está no exercício de transposição conceitual de Meneghetti dos ciclos biológico e psíquico para o mundo corporativo das organizações e que propõe-se como um critério para a sustentabilidade das empresas. De acordo com Meneghetti (2001, p. 44), critério é a norma, a regra para discernir o verdadeiro do falso. O que estabelece identidade ou diferença em relação a um ponto, a uma hipótese, a uma lei, a uma ação.

Só podemos falar de sustentabilidade das empresas se nos reportamos ao homem, ao seu máximo valor potencial, em que o trabalho que realiza passa a ser um propulsor do seu talento e inteligência, atentos a sua relação consigo próprio e com o mundo que lhe circunda. Embora vivamos em um tempo em que a sustentabilidade já se torna um *business*, se torna *commodity*, critérios de sustentabilidade passam a fazer parte do protocolo de negócios, em um mercado com regras totalmente fundadas na lógica contábil-financeira.

Muitas são as posições quando se busca identificar os valores que dão a base a este conceito, tais como: respeito ao ambiente, às pessoas, ao ecossistema, à diversidade, à ética, à transparência, à justiça, entre outros, mas em nenhuma delas se encontra a referência do homem consigo mesmo, exceto a partir das

constatações da ciência ontopsicológica. E este é o fator *sine qua non* que está em sua base. É preciso buscar a ligação profunda da sustentabilidade com o conceito de humano. O "humus" da terra, o "humus" da vida, o "humus" da existência. (MENEGETTI, 2005)

À medida em que o homem se conecta consigo próprio, respeita, usa e preserva seu trabalho e o lugar em que trabalha à serviço desta realização. Na construção de seu projeto existencial, ele passa a cuidar, zelar, ordenar o ambiente externo, pois este é uma extensão do seu interno.

Na relação com o mundo corporativo, o homem é parte do ecossistema que o determina e o habita, em uma relação de íntima integração e harmonia plena, e o homem líder, o homem-ponta, é potencializado pela natureza para fazer mais; é parte do projeto da vida, para dar evolução a si e aos demais. (MENEGETTI, 2005)

Portanto, corrigir a exatidão de consciência em todos para poder entrar no ciclo psíquico. Deve haver o processo de autenticação: autenticação da consciência, dos indivíduos, do comportamento, do conhecimento, das relações. A metanóia, através da autenticação, contribui de algum modo para colocar o grupo a serviço de um objetivo comum. A empresa passa a valorizar acima do econômico, o valor humano e espiritual.

Assim, a Ontopsicologia resgata a compreensão do íntimo da vida.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2002.

BARBIERI, Josiane. A Empresa como Contradição do Líder. In **Atti del Congresso Mondiale e XV Congresso Internazionale di Ontopsicologia**. Moscow – Rússia De 8 a 12 de outubro de 1997. Psicologica Editrice, Roma: 1998.

BORINELLI, Márcio L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DAFT, Richard L. Organizações: teorias e projetos. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: **Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FAYET, Eduardo Alves. Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o Ano 2000** - como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron- MC Graw Hill, 1990.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicologica Editrice, 2001.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004.

MENEGHETTI, A. **O Critério Ético do Humano**. Porto Alegre: Ontopsicologica Editrice, 2002.

MENEGHETTI, Antonio. **Ontopsicologia Clínica**. Roma: Psicologica Editrice, 1989.

MENEGHETTI, A. **O Projeto Homem**. 2 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 1999.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 2 ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2005.

PRESTES MOTTA, F.C., BRESSER PEREIRA, L.C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

ROBBINS, S. P. (1999). **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC.

VIDOR, Alecio. **Fenomenologia e Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.