



**ANTONIO MENEGHETI FACULDADE  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO  
E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO**

**ÁGATHA DEPINÉ**

**CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL  
E O EM SI ÔNTICO DO EMPREENDEDOR COMO CRITÉRIO**

**RECANTO MAESTRO**

**2016**



**ÁGATHA DEPINÉ**

**CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL  
E O EM SI ÔNTICO DO EMPREENDEDOR COMO CRITÉRIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na forma de artigo ao curso de pós-graduação em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF como critério parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Erico Azevedo

**RECANTO MAESTRO  
2016**

## RESUMO

Na atual conjuntura econômica e política do Brasil o momento é considerado desfavorável ao desenvolvimento dos negócios. Ainda assim, diversas empresas continuam crescendo e gerando resultados em decorrência natural de seu próprio funcionamento, evidenciando que na realidade para o sucesso empresarial são mais importantes os aspectos internos da organização do que os externos. Nesse sentido, destaca-se a consultoria ontopsicológica empresarial, a qual tem sua origem na ciência ontopsicológica e atua como um instrumento de intervenção. Sua meta é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos. Nessa abordagem, o empresário é considerado a mente organizadora de todo o fato empresarial, consciente ou inconscientemente, por isso a intervenção centra-se na pessoa do líder. Dessa forma, com o objetivo de identificar quais princípios garantem o sucesso da consultoria ontopsicológica empresarial, foi desenvolvida uma pesquisa utilizando-se do método indutivo por meio da revisão de literatura onde questiona-se: quais são os princípios que garantem o sucesso da consultoria ontopsicológica empresarial em sua intervenção? Com resultados, identificou-se que a intervenção em âmbito empresarial dá-se em nível externo e interno, por isso a investigação a ser realizada leva em conta não apenas os aspectos aparentes do problema ou do contexto, os efeitos, mas os porquês, a causa. Nesse sentido, o consultor com preparação ontopsicológica deve ser um técnico capaz de compreender as dinâmicas conscientes e inconscientes agentes no interior da organização. São princípios para seu sucesso: a utilização de seu critério, o Em Si ôntico do empreendedor, a análise onírica, a união entre a intuição do líder e os resultados da empresa e a responsabilização do líder perante a ação e ou mudança, os quais podem ser obtidos no decorrer das três etapas do processo: abordagem inicial, diagnóstico e devolução/*feedback*. São resultados obtidos em uma consultoria ontopsicológica empresarial de sucesso: ganho econômico, incremento ou melhoria na gestão, mudança e crescimento individual, refinamento e reimpostação das relações e situações empresariais.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial. Consultoria Ontopsicológica Empresarial. Ontopsicologia.

## ABSTRACT

In the current economical and political climate of Brazil the momentum is considered unfavorable to business development. Still, many companies continue to grow and generate results in a natural consequence of its own operation, showing that in fact for business success are most important internal aspects of the organization than external. In this sense, there is the ontopsychological business consultancy, which has its origin in ontopsychological science and acts as an intervention instrument. Its goal is to provide functionality and success to the company, but the ultimate goal is to provide maximum realization of creativity in evolution to the leader and his more operating employees. In this approach, the entrepreneur is considered the organizing mind of every business fact, consciously or unconsciously, so the intervention focuses on the person of the leader. The intervention in the business context occurs in the external and in the internal level, so the research to be carried out takes into account not just the apparent aspects of the problem or of the context, the effects, but the whys, the cause. In this sense, the consultant with ontopsychological preparation should be a technician able to understand the dynamics conscious and unconscious agents within the organization. Are principles for its success: the use of its criterion, the ontic In Itself of the entrepreneur, the dream analysis and the union between the leader's intuition with the company's results and the accountability of the leader before the action and or change, which can be obtained in the course of the three stages of the process: initial approach, diagnosis and return/*feedback*. Are results in a ontopsychological consulting business success: economic gain, increase or improvement in management, change and personal growth, refinement and reimpostation of the relations and business situations.

**Keywords:** Business Consulting. Ontopsychological Business Consulting. Ontopsychology.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 CONSULTORIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>6</b>
<b>3 CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 O que é ontopsicologia?.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Consultoria Ontopsicológica.....</b>	<b>11</b>
3.2.1 Consultoria ontopsicológica de autenticação ou "ontoterapia" .....	12
3.2.2 Consultoria ontopsicológica individual .....	12
3.2.3 Consultoria ontopsicológica empresarial.....	13
<b>4 ETAPAS DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL .....</b>	<b>16</b>
<b>5 O EM SI ÔNTICO COMO CRITÉRIO .....</b>	<b>20</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade homens sábios orientam os menos experientes em diversas áreas e estadistas e empresários mantêm conselheiros para debater variados assuntos. Atualmente, a consultoria pode englobar a solução de problemas simples ou complexos em diversas áreas do conhecimento, como: jurídica, médica, contábil, publicitária, psicológica e de gestão. Trata-se de uma atividade desenvolvida por profissionais treinados e qualificados em sua área de atuação e que ajudam clientes de forma objetiva e independente na identificação, análise e solução de problemas ou então na identificação e investimento em oportunidades.

Na consultoria empresarial, diversos são os estilos, metodologias e abordagens utilizadas por profissionais, as quais também podem variar com as mudanças no mercado e no contexto político, econômico e social do país. Pela dinâmica e objetividade desse campo, o consultor tende a seguir linhas gerais e não um rigor metodológico em seus projetos, tendo como base principal a própria experiência e conhecimento na área, oferecendo soluções personalizadas para uma condição específica ou preferência indicada pelo cliente.

A atual conjuntura econômica e política do Brasil atual impactou negativamente na esfera empresarial, fazendo com que empresas apresentem mais dificuldades para manter e elevar seus resultados. Porém, apesar desse contexto, diversos negócios continuam crescendo e gerando resultados em decorrência natural de seu próprio funcionamento, evidenciando que na realidade, para o sucesso empresarial, são mais importantes os aspectos internos da organização do que os externos.

Para Meneghetti (1994), há uma tendência a culpar o externo quando as coisas não funcionam, mas a consequência dessa atitude imatura é a transferência do poder vencedor, do poder de resolver. Quanto mais consciente da responsabilidade pelos próprios resultados o indivíduo for, mais a possibilidade de vencer estará em suas mãos.

Nesse sentido, a consultoria ontopsicológica empresarial apresenta-se como uma possibilidade de alcançar o sucesso. Esta metodologia tem sua origem na ciência ontopsicológica e se apresenta como um instrumento de intervenção. Sua meta é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos.

Nessa metodologia o empresário é considerado a mente organizadora de todo o fato empresarial, consciente ou inconscientemente, por isso a intervenção centra-se na pessoa do líder. Além deste aspecto, também distingue-se de outras abordagens e metodologias tanto por suas características quanto por suas finalidades.

Dessa forma, com o objetivo de identificar quais princípios garantem o sucesso da consultoria ontopsicológica empresarial, foi desenvolvida uma pesquisa por meio da revisão de literatura onde questiona-se: *quais são os princípios que garantem o sucesso da consultoria ontopsicológica empresarial?*

## **2 CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Na literatura a consultoria empresarial ou de negócios surgiu no início do século XX, quando Frederick Taylor publicou sua obra *Princípios da Administração Científica* (AJMAL, NORDSTRÖM & HELO, 2009). Na prática, o surgimento desse campo se deu como resposta às exigências de economias cada vez mais industrializadas e, desde então, o campo da gestão e dos estudos organizacionais continuou a se expandir (MASSEY, 2003).

A consultoria é um serviço de aconselhamento fornecido a organizações na identificação e análise de problemas, além de recomendar e implementar soluções para estes (AJMAL, NORDSTRÖM & HELO, 2009). Nesse processo dois aspectos são fundamentais: de um lado há um cliente com uma necessidade e do outro há uma pessoa com experiência e interesse em ajudá-lo a conseguir o que quer ou precisa. O consultor é um profissional qualificado que concorda em utilizar seu conhecimento para ajudar outras pessoas a reduzirem a lacuna entre onde estão e onde querem ou precisam estar. No caso da consultoria de empresas, enquanto o cliente é uma organização e não um indivíduo, o objetivo final não é apenas o bem-estar, mas principalmente aumentar a produtividade e o lucro (GRIEGER, 2007).

Apesar de seu percurso histórico, a prática de consultoria permanece conceitualmente complexa e mesmo os profissionais da área têm dificuldade em definir seu trabalho. Isso pode ocorrer porque o consultor cumpre em cada projeto uma série de funções que julga ser adequada para o cliente, para a situação e para seu próprio estilo de trabalho. Pode preencher uma variedade de papéis em função das exigências da situação, selecionando aquilo que considera mais apropriado ou alinhado com as expectativas do cliente no alcance do objetivo acordado. O consultor sugere soluções desenhadas para uma condição específica, uma preferência ou uma finalidade, dificultando a generalização do conceito (AJMAL, NORDSTRÖM & HELO, 2009).

Nem sempre consultores empresariais são capazes de especificar a base teórica ou metodológica que utilizam, embora a maioria deles seja capaz de discorrer sobre técnicas preferenciais para analisar os problemas organizacionais ou criar e selecionar soluções (MASSEY, 2003). É o âmbito que com maior frequência oferece serviços sob medida para o cliente, ainda que venha a utilizar modelos ou esquemas formais para análise. Por não buscarem soluções prontas, muitos contratantes interessam-se menos pelo serviço em si e mais pela *pessoa* do consultor, seu conhecimento, experiência, reputação e confiabilidade (EDVARDSSON, 1990). O cliente escolhe contratar a pessoa e não o serviço em si.

Tendo em vista sua influência nas organizações, é fundamental encontrar a melhor maneira de escolhê-los e de maximizar a sua utilização (MASSEY, 2003). Hamilton (1991) afirma que algumas habilidades do consultor estão significativamente relacionadas a eficácia de sua prestação de serviços, como: abertura e capacidade de resposta às necessidades e preocupações dos outros, tendência para descobrir e dar sentido a dados complexos, incompletos ou ambíguos, e, conforto consigo mesmo em relação aos outros. Estas se traduzem em empatia, tolerância, autossuficiência, vontade de entender “os porquês” e engenhosidade.

O consultor pode ter como cliente um único indivíduo da organização, um grupo pequeno ou uma parte da mesma (departamento, unidade, projeto), onde os objetivos dos envolvidos podem ser diversos ou até mesmo estar em conflito (SCHEIN, 1997). Abaixo os seis tipos básicos de cliente:

**Quadro 1:** tipos de cliente em consultoria.

<b>Clientes de contato</b>	Indivíduos que fizeram o primeiro contato com um pedido, dúvida ou problema e que, normalmente, introduzem o consultor às pessoas com quem ele irá planejar e desenvolver as atividades na organização.
<b>Clientes intermediários</b>	Indivíduos ou grupos que o recebem ou se envolvem em entrevistas, reuniões e outras atividades durante a evolução do projeto.
<b>Clientes principais</b>	Indivíduos que em última análise "possuem" o problema ou questão a ser trabalhada. Normalmente são também aqueles que pagam a consultoria ou cujo orçamento cobre o projeto de consultoria.
<b>Clientes involuntários</b>	Membros da organização ou sistema de cliente acima, abaixo e lateralmente relacionados com os clientes primários que serão afetados pelas intervenções, mas que não estão cientes que serão impactados.
<b>Clientes indiretos</b>	Membros da organização que estão cientes que serão afetados pelas intervenções e podem sentir-se de forma positiva ou negativa sobre seus efeitos, mas são desconhecidos para o consultor.
<b>Clientes finais</b>	A comunidade, organização como um todo ou grupo com que o consultor se preocupa e cujo bem-estar deve ser considerado em qualquer intervenção realizada.

Fonte: elaboradora pelos autores com base em Schein (1997).

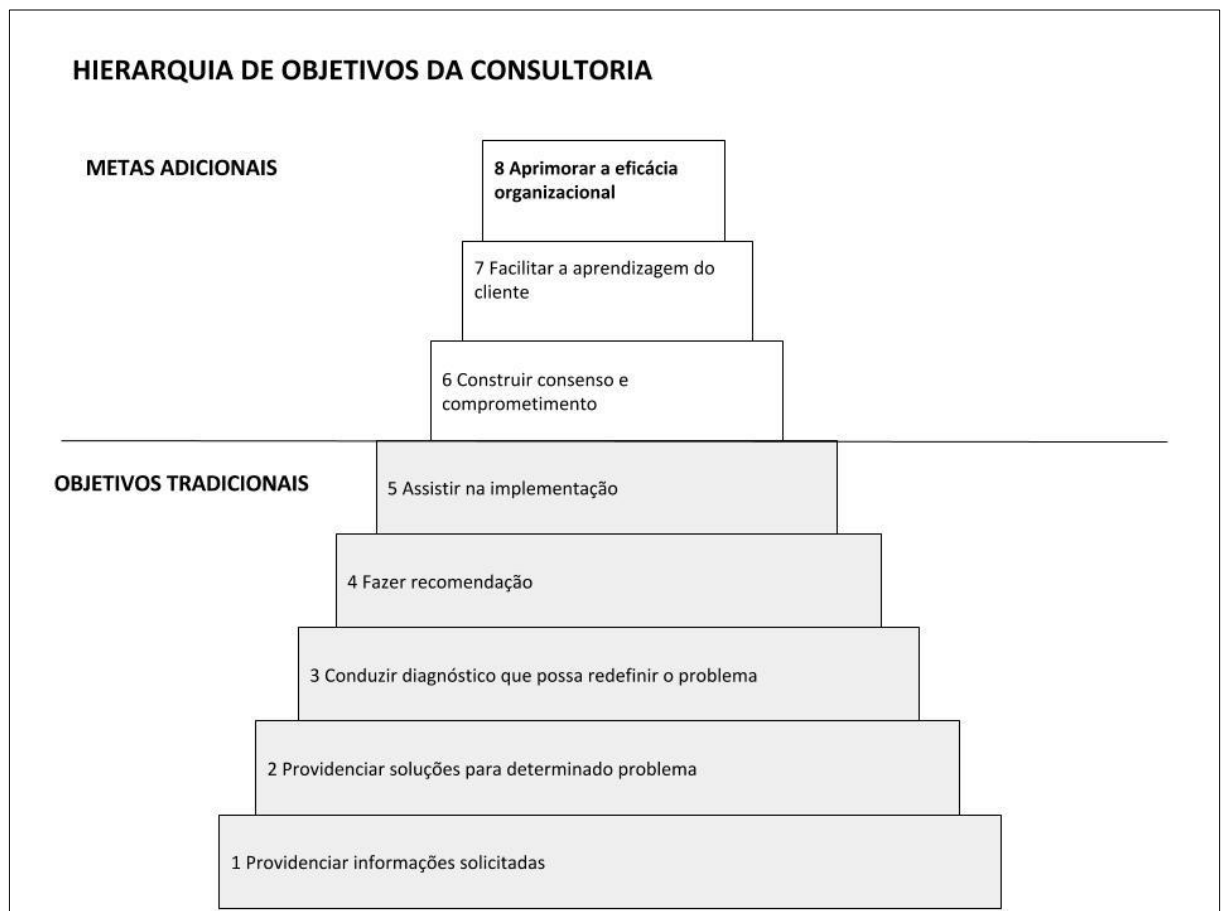
Na consultoria empresarial qualquer apoio ou mudança tem um cliente, mas este nem sempre está verdadeiramente identificado no início do processo de consultoria, podendo até mesmo ser ambíguo ou conflituoso. De toda forma, é essencial distinguir e gerenciar todos os clientes durante a intervenção, equilibrando seus interesses e necessidades, além do impacto das ações (SCHEIN, 2007).

Geralmente o pedido inicial do cliente ou a busca pela consultoria se dá porque este percebe, de forma mais ou menos vaga, a existência de uma situação que precisa de mudança na organização. O cliente sente ou sabe que tem um problema, mas ainda não tem certeza sobre a natureza específica do mesmo (AJMAL, NORDSTRÖM & HELO, 2009). Entretanto, a consultoria é útil não apenas em momentos de dificuldade ou incerteza, mas também na busca e avaliação de oportunidades para a organização, sejam elas internas ou externas.



Os bastidores da situação a que se refere o cliente representam um desafio de investigação, o qual é superável com um projeto que geralmente se desenvolve em quatro fases: entrada e contratação do consultor, coleta de dados e diagnóstico, *feedback* e ação decisória e, por fim, implementação (MARTIN JR., HORNE & CHAN, 2001). Além de analisar o processo de consultoria por suas fases, também é possível considerar seus efeitos e objetivos, como apresentado na figura abaixo:

**Figura 1:** hierarquia de objetivos da consultoria.



Fonte: traduzido e adaptado de Turner (1982).

A clareza sobre os objetivos do processo de consultoria influencia diretamente seu sucesso. Clientes são mais propensos a solicitar os objetivos de 1 a 5 na pirâmide, mas os fins de 6 a 8 são também essenciais para a eficácia do processo, mesmo se não foram explicitamente destacados quando do início. Quanto mais ambicioso for o objetivo e o projeto, maior deve ser a sofisticação e habilidade do consultor (TURNER, 1982).

### 3 CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL

Para além do alcance comum das consultorias empresariais, há a metodologia ontopsicológica. Um dos instrumentos de intervenção da ontopsicologia é a consultoria, a qual se constrói a partir de uma relação dialógica entre um técnico em ontopsicologia e um cliente que busca uma solução, seja ela pessoal, política ou econômica (MENEGHETTI, 2010; MENEGHETTI, 2012).

#### 3.1 O que é ontopsicologia?

A ontopsicologia é um método para autenticar<sup>1</sup> e desenvolver o homem criativo (MENEGHETTI, 2010). É uma ciência que impõe um sistema diagnóstico e sabe ressaltar as contradições à identidade de natureza do sujeito por meio de três descobertas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão (MENEGHETTI, 2001). Por fundar sua teoria e *práxis* sobre as citadas descobertas, torna-se essencial compreendê-las.

A primeira descoberta foi o campo semântico, compreendido como uma informação contínua que se transmite de um indivíduo a outro e que acontece antes de todos os sentidos e emoções, antecipando-se também à consciência (MENEGHETTI, 2014). Meneghetti o descreve como a comunicação-base que a natureza usa entre as individuações, emanando da parte central do existir do sujeito (2010; 2005a). “Campo”, pois é uma relação entre dois ou mais ponto-força, representando um contexto hipotético definido por três coordenadas: espaço, tempo e individuação; “semântico”, pois especifica a realidade, é o sinal da ação naquele lugar (MENEGHETTI, 2010; 2012).

A segunda descoberta da ciência ontopsicológica foi o monitor de deflexão, o qual age como um espelho deformante da consciência (MENEGHETTI, 2005b). É um mecanismo que interfere na exatidão dos processos cognitivos e voluntarísticos, determinando a regressão humana por meio da fenomenologia de doença, dor, angústia, medo e etc (MENEGHETTI, 2014). O monitor de deflexão subverte o dado elementar da informação, não permitindo sua correspondência (MENEGHETTI, 2005b).

---

<sup>1</sup> “Autenticação: eu me ponho igual à ação que sou. [...] Conformar o Eu lógico-histórico à intencionalidade do Em Si ôntico” (MENEGHETTI, 2012).

O homem, porém, nasce em parte de um projeto metafísico. A ontopsicologia é uma ciência determinante porque isolou os comportamentos desse princípio, sua terceira descoberta, o Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2014; 2001). Ele é o critério elementar, primeiro e mais essencial, o iso<sup>2</sup> que dá iso a todos os comportamentos psicorgânicos (MENEGHETTI, 2010). A consciência possui muitas memórias, muitas conexões, mas o Em Si ôntico age por evidência, não tem opiniões, por isso é infalível (MENEGHETTI, 2005c). O fim contínuo da ontopsicologia é reportar a lógica do Eu (consciência, lógica racional e voluntária) à lógica do Em Si ôntico (projeto primário), para então consentir a realização (MENEGHETTI, 2010).

As três descobertas sobre as quais é fundada a ciência ontopsicológica podem ser compreendidas da seguinte forma: Em Si ôntico (essência virtual e formal), campo semântico (transferência), monitor de deflexão (distorção) (MENEGHETTI, 2014). As descobertas são operativas, são técnicas que implicam uma mecânica funcional que pode ser utilizada para estabelecer o progresso de funcionalidade integral ao sujeito (MENEGHETTI, 2010).

Entretanto, para operar a metodologia ontopsicológica são necessárias três preparações:

- a) Bagagem de conhecimento da teoria ontopsicológica;
- b) Autenticidade;
- c) Conhecimento do campo semântico.

Dessa forma, compreende-se que o operador deve ser exato, ter feito metanoia<sup>3</sup> e se apropriado do conhecimento ontopsicológico, os quais permitem a validade do campo semântico e devem estar presentes conjuntamente. Quando bem aplicado, o método resulta no desaparecimento do sintoma ou problema e no desenvolvimento do sujeito no plano da funcionalidade integral a si mesmo sobre a globalidade existencial (MENEGHETTI, 2010).

### **3.2 Consultoria Ontopsicológica**

---

<sup>2</sup> “Iso (de natureza): do grego ‘igual’” (MENEGHETTI, 2012).

<sup>3</sup> “Metanoia: mudo a mente. Variação radical do comportamento para identificá-lo à intencionalidade do Em Si. [...] substituir o Eu formado pela doxa por aquele Eu sublimado pela intencionalidade de natureza (MENEGHETTI, 2012).

A inteligência humana possui um momento consciente e um momento inconsciente, porém age sempre de modo total. Na melhor das hipóteses o homem usa apenas dez ou quinze por cento da inteligência real e, somente quem possui o conhecimento destes dois momentos da inteligência é infalível. O erro não é decorrência de dificuldades externas, mas de aspectos que não se vê por causa da estrutura pessoal inconsciente<sup>4</sup> (MENEGHETTI, 2005c). A ontopsicologia possui instrumentos precisos de análise e intervenção para verificar se o sujeito está colhendo segundo o seu ser de natureza (MENEGHETTI, 2001). Abaixo são apresentados os modos distintos de consultoria que podem ser utilizados.

### 3.2.1 Consultoria ontopsicológica de autenticação ou "ontoterapia"

A consultoria ontopsicológica de autenticação encontra-se no âmbito da psicoterapia, a qual tem como fim primário a autenticação do humano (MENEGHETTI, 2012). Autenticação é a reintegração ou conscientização do original natural em antecipação a todo acultramento sucessivo não congruente (MENEGHETTI, 2010) e significa revisar criticamente a consciência para recuperar a capacidade ao nexos ontológico, ao nexos com o mundo-da-vida.

Psicoterapia é a recuperação da inteligência da alma em sentido laico e racional. Dentre seus tipos encontra-se a psicoterapia de autenticação, a qual tem como base: individuar a pulsão ou intencionalidade do Em Si ôntico no contexto psicológico do indivíduo, evidenciar a sua exigência autêntica em ação situada e provocar sua atuação possível. Esse percurso torna possível a identificação, a autenticação e a evolução da pessoa que é o paciente. Aquele que chegar a esse estágio é sempre um operador de valores sociais, pois o homem comum pode viver com muito menos que isso. A psicoterapia de autenticação pode ser realizada de modo individual ou em grupo, e seus princípios teóricos e práticos encontram-se descritos no capítulo "O Modelo Psicoterapêutico Ontopsicológico" (MENEGHETTI, 2010).

### 3.2.2 Consultoria ontopsicológica individual

---

<sup>4</sup> "É o substrato de emoções, pulsões, memórias, dinâmicas psíquicas, semânticas, ambientais e outros, não registrados pela esfera consciente" (MENEGHETTI, 2010).

Nesta forma o cliente busca uma solução pontual para uma situação ou contexto específico, para o qual o consultor deve dar uma diretiva direta (MENEGETTI, 2012). Distingue-se claramente da primeira forma de consultoria por dois elementos fundamentais: (1) o consulente tem como objetivo encontrar a solução para uma problemática pessoal, política, econômica, a qual não está implicada necessariamente a autenticação da consciência do sujeito, mas sim a resolução da problemática de interesse; e (2) o consultor, além do conhecimento ontopsicológico, deve possuir o conhecimento técnico profissional em relação ao problema específico apresentado pelo cliente em sentido histórico, legal, econômico e etc.

O processo se desenvolve por meio do encontro entre o cliente e o técnico por uma ou mais ocasiões, onde o primeiro expõe:

- 1) Uma síntese biográfica;
- 2) A situação afetiva, familiar e social do problema;
- 3) A visualização da caracterialidade psicológica (constituição fisiológica, genitura, psicossomática, etc.);
- 4) A manifestação do ponto de vista pessoal sobre a situação e sobre o problema e;
- 5) A narração de um ou mais sonhos completos.

Com esse material o consultor ontopsicólogo realiza uma análise que inclui: a) isolamento das motivações do monitor do deflexão; e b) individuação da pulsão do Em Si ôntico do cliente. Somando esse conhecimento técnico ontopsicológico ao conhecimento técnico da área do problema apresentado, o consultor pode identificar a diretiva precisa para solução buscada pelo cliente (MENEGETTI, 2012).

Pode acontecer que o cliente alcance o resultado buscado num primeiro encontro com o consultor, mas não obstante isso, o *training* deve ser seguido de modo regular. Uma vez concluído, será o cliente a escolher fazer outros encontros para crescer mais (MENEGETTI, 2005d).

### 3.2.3 Consultoria ontopsicológica empresarial

A consultoria ontopsicológica empresarial é um instrumento de autenticação da empresa (MENEGETTI, 2015). Em âmbito empresarial a autenticação está relacionada à coerência entre aquilo que a empresa é e como se pensa ou como se constrói (BAZZO, 2011). É a passagem do microambiente, indivíduo, ao macro ambiente, organização.

Conforme Barbieri (1998), a empresa e o líder formam um contínuo holístico-dinâmico, onde a primeira deve coincidir com a visão do segundo. O líder é um estimulador de progresso, o qual por meio do próprio egoísmo realiza também o interesse público (MENEGHETTI, 2013a). Através do *business* bem-sucedido quer transmitir uma afirmação da superioridade da inteligência. Sua ação em vantagem de si mesmo ativa a economia, mas seu contexto também participa em vantagem (MENEGHETTI, 2015). Deve saber administrar todo o contexto conforme a sua identidade de interesse, gerando crescimento àquele contexto de forças, seja ele um povo, uma cultura, uma música ou uma empresa (MENEGHETTI, 2001).

O escopo da ação do *businessman* é o lucro. A empresa é o indivíduo que se investe dentro de um negócio e se constitui de modo a chegar ao lucro. Por isso, quando há um erro na empresa, seja econômico ou de relação, denuncia-se uma falha no íntimo do sujeito operador. Vencer ou errar nos negócios é sempre uma fenomenologia da causalidade interna do empreendedor (MENEGHETTI, 2013a; 2013b).

Com base nas descobertas da ontopsicologia, é possível verificar que o sucesso ou insucesso no *business* está relacionado a uma condição do empreendedor sobre a qual ele é o único responsável. Entretanto, por ignorância ou resistência, o líder não compreende o impacto de seu inconsciente na condução do negócio, permanecendo convicto de que os resultados obtidos estão estritamente ligados a fatores externos a si mesmo. Pode pensar que a vida vai mal porque o negócio está mal, mas é justamente o oposto. O empreendedor não calcula que o modo como gere sua vida privada, o miricismo cotidiano, seu microuniverso, condiciona o sucesso do negócio. Por isso, ao avaliar uma empresa é necessário avaliar a realidade interna da pessoa que está em seu comando (PENSO, 1998).

O homem é educado sobre como funciona o mundo externo, mas não é preparado para conhecer a si mesmo, não sabe como dirigir a própria energia criativa. Aqui intervém o método ontopsicológico contribuindo com uma novidade no plano da consultoria empresarial (MENEGHETTI, 2005c).

A meta da consultoria empresarial é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos. A consultoria ontopsicológica à empresa, portanto, é um dos **instrumentos de autenticação da própria empresa** (MENEGHETTI, 2010)

A partir do critério que dá a exatidão, o Em Si ôntico, a consultoria ontopsicológica oferece ao líder os instrumentos racionais para utilizar a própria intuição. O objetivo é unir sua intuição com os resultados da empresa (MENEGETTI, 2005c).

Problemas financeiros, comerciais, de clima, custos e outros são apenas fenomenologias, *efeitos*. A investigação a ser realizada leva em conta não apenas os aspectos aparentes do problema ou do contexto, mas os porquês, a *causa*. Para Petry (2015), a primeira e fundamental base sobre a qual está alicerçada a consultoria ontopsicológica empresarial é a busca centrada nas causas e não nos efeitos.

A consultoria empresarial ontopsicológica distingue-se da consultoria empresarial convencional pela novidade das três descobertas da ciência ontopsicológica, pelos seus fins, critério, etapas e também pela forma como entende a responsabilidade de cada um dos polos da relação de consultoria.

Em um dos polos está o técnico, o qual deve ter um conhecimento relacionado não apenas ao tema-problema apresentado pelo cliente, mas que se expanda por outras áreas do conhecimento (interdisciplinaridade). O consultor com preparação ontopsicológica é um técnico capaz de compreender as dinâmicas conscientes e inconscientes agentes no interior da organização (PETRY, 2015).

No outro pólo está o cliente, o líder empreendedor, que é o Em Si ôntico de toda a empresa. O empresário é a mente organizadora de todo o fato empresarial, consciente ou inconscientemente (PETRY, 2015). No modelo de consultoria ontopsicológica empresarial o líder é o responsável pela implantação das mudanças e não o consultor, como em outros modelos e abordagens (BAZZO, 2011). A intervenção do consultor para a autenticação da empresa é sobre o líder e seus principais colaboradores.

Pesquisa realizada por Bazzo (2011) identificou que as duas principais motivações para a contratação da consultoria ontopsicológica empresarial têm origem no líder e são:

- 1) Insatisfação: percepção que algo deveria ser mudado na organização;
- 2) Ambição: percepção que a organização possui potencial não realizado de crescimento, seja na produção, na área financeira ou em outro aspecto.

Com a insatisfação ou com a ambição surge a necessidade de contratar um profissional que ajude a provocar o crescimento ou eficiência organizacional. Essa provocação pode envolver aspectos de verificação de um problema ou contexto existente e ou aspectos de potencialização, quando o objetivo da contratação é sugerir pontos de crescimento da organização (BAZZO, 2011).

#### 4 ETAPAS DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL

O modelo de consultoria ontopsicológica empresarial propõe dois ângulos de revisão: exame dos fatores externos e intervenção na pessoa do líder e de seus colaboradores mais importantes (MENEGHETTI, 2010). No quadro abaixo são apresentados os níveis de sua instrumentalização:

**Quadro 2:** Níveis de intervenção da consultoria ontopsicológica empresarial.

<b>Externo</b>	Sobre todos os setores da organização, examinando e restituindo sua funcionalidade. Busca a exatidão das áreas e setores como: recursos humanos, administrativo-financeiro, produção, comercial, entre outros.
<b>Interno</b>	Sobre o piloto da empresa, verificando se suas ações e intenções são funcionais ou não ao ganho. Analisa-se se o líder é completamente funcional e se a sua estrutura de inteligência e de atividade é capaz de vencer.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Meneghetti (2010).

Apesar do contexto externo, há sempre a capacidade ou incapacidade do líder em fazer o negócio funcionar. A empresa é o *corpo* social do empreendedor e reflete sua personalidade. Assim, o erro do líder reflete-se na perda de desempenho organizacional, assim como, seus acertos se traduzem em ganho por toda a empresa (BAZZO, 2011).

Ao verificar o ângulo interno, não se trata de buscar transformar toda a vida do líder ou mesmo de autenticá-lo, que é o objetivo de outro instrumento de intervenção, mas de identificar o ponto específico que torna o indivíduo ineficiente como empreendedor (PENSO, 1998).



Por isso a análise ontopsicológica verifica se o empresário tem a capacidade de controle e de função na sua empresa (MENEGETTI, 2005c). Meneghetti (2013a) determina quais são especificamente os pontos de observação da consultoria ontopsicológica empresarial em nível externo e interno:

- 1) Individuação da competência da empresa no setor específico:
  - a) O que é, onde está, o que faz, em que modo, para quem, com quem, há quanto tempo;
  - b) De quem é, em quais modos a personaliza ou objetiviza, se desejada ou tolerada;
  - c) Quais são as capacidades e experiências no setor específico.
- 2) Oportunidade de produção e de mercado ou de marketing;
- 3) Distribuição – venda voltada à exigência da demanda:
  - a) Localização das solicitações;
  - b) Serviço facilitado;
  - c) Continuidade.
- 4) Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa;
- 5) Legalidade, fisco, seguridade;
- 6) Convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações manifestas;
- 7) Relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais:
  - a) Empreendedor;
  - b) *Staff* dirigente;
  - c) Empresa global;
- 8) Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos;
- 9) Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa;
- 10) Referência política e relativo oportunismo.

Desta forma, evidencia-se que o diagnóstico é o foco de atuação da consultoria ontopsicológica empresarial e através dele é possível identificar as dinâmicas que estão sendo atuadas na empresa e fornecer diretrizes para solucionar os problemas e o contexto. Desde que o consultor tenha capacidade de utilizar a metodologia ontopsicológica, conforme requisitos apresentados anteriormente.

Restando claro que a consultoria ontopsicológica empresarial é envolve basicamente o diagnóstico da situação atual do *business* para possibilitar sua autenticação por meio da intervenção no líder, evidencia-se também o que ela não é: serviços empresariais como, por exemplo, seleção, treinamento (individual ou de equipe), avaliação de perfil, mapeamento de processos, mapeamento de competências, entre outros. Tais conhecimentos podem ser de valia ao consultor, o qual pode se utilizar da metodologia ontopsicológica em seu desenvolvimento, mas não são a denominada consultoria ontopsicológica empresarial.

A consultoria ontopsicológica empresarial segue um processo, há um modo de se fazê-la, o qual é essencial para o sucesso de sua realização. Após pesquisa desenvolvida com diversos empresários e consultores de diversos países com conhecimento da metodologia, Bazzo (2011) sugere uma síntese desse processo em três principais etapas: abordagem inicial, realização do diagnóstico e devolução dos resultados.

#### **a) Abordagem inicial**

Consiste inicialmente na formalização do serviço após os primeiros contatos, por meio do alinhamento de objetivos e aceite da proposta ou contrato. Na sequência procede-se à observação genérica de alguns aspectos da empresa e dos dez pontos de observação da consultoria ontopsicológica, através de visitas e acesso à documentos e relatórios como o organograma, balanço e etc. Além disso, verifica-se o motivo da contratação e a disponibilidade e comprometimento do cliente com o investimento. Essa etapa já contempla, dessa forma, uma anamnese empresarial.

#### **b) Diagnóstico**

Consiste inicialmente na reunião com o líder para estabelecer algumas coordenadas do trabalho, como quais pessoas serão envolvidas, quais aspectos os contratantes consideram importantes e também colher a percepção do líder. Depois passa-se às entrevistas com os colaboradores, escolhidos pelo contratante e ou pelo consultor, e conhecimento das instalações da empresa (setores, departamentos, unidades). Essa etapa tem um período de duração médio de uma semana.

### c) **Devolução/feedback**

Com os dados coletados e colhidas as dinâmicas atuantes no negócio, é realizada uma reunião com o líder para evidenciar a ele aquela realidade. Posteriormente ele decide como e para quem quer comunicar os resultados do diagnóstico. O *feedback* é realizado verbalmente e ou com a entrega de um relatório, apresentando a situação atual, a causa, a solução e a passagem de evolução. A chave de interpretação final é dada pelo sonho do empreendedor e a informação semântica, os quais apresentam elementos para relacionar as coisas. Nesse sentido, é essencial que o líder tenha o máximo entendimento da apresentação, pois ele é o grande responsável pela implantação (BAZZO, 2011).

Nesse sentido, as atividades do consultor são desenvolvidas em alguns dias e após a intervenção e *feedback*, cabe ao líder agir. Com isso, exprime-se que o consultor não deve prolongar-se no processo, sob o risco de viciar a forma de desenvolvimento do mesmo ou retirar a responsabilidade do líder agindo em seu lugar. Realizadas as etapas da consultoria ontopsicológica empresarial, finda o serviço e o consultor deve se retirar.

O diagnóstico apresenta-se basicamente na definição da situação, causa e solução. Por isso a consultoria ontopsicológica empresarial é a busca centrada nas causas e não nos efeitos. O consultor busca e evidencia aspectos que antes haviam sido ignorados ou não percebidos pelo líder e os envolvidos, são inconscientes. Trata-se de uma análise profunda que demanda conhecimento e capacidade operativa das três descobertas da ontopsicologia.

Por fim, os resultados do processo de consultoria, tudo aquilo que foi entregue ao cliente, exige dele uma ação ou mudança. Pode envolver subsidiariamente outros sujeitos do negócio, mas acima de tudo depende do líder. Caso ele não se responsabilize, outros não se encarregarão, nem mesmo o consultor. De outra forma, caso ele aja, quatro serão os resultados obtidos: ganho econômico (resultado objetivo e tangível), incremento ou melhoria na gestão, mudança e crescimento individual, refinamento e reimpostação das relações e situações empresariais (resultados subjetivos e intangíveis) (BAZZO, 2011).

## 5 O EM SI ÔNTICO COMO CRITÉRIO

O Em Si ôntico é um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica. Na primeira parte desse conceito estamos no aspecto metafísico e, no segundo, no aspecto relacionado ao devir existencial (MENEGHETTI, 2004). É a forma invisível que estrutura a parte visível (MENEGHETTI, 2010). Se o sujeito quer a unidade de ação de si mesmo, deve agir de forma coerente com o seu Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2001).

O organismo é a primeira projeção da virtualidade do Em Si ôntico, o primeiro modo de ação histórico da existência e, no caso do empreendedor, após o corpo, o ambiente de maior interesse é a empresa (PENSO, 1998). Todo o processo empresarial inicia a partir do homem e a empresa funciona como uma extensão do organismo do líder empreendedor, onde ele concretiza as suas ideias e as suas intenções (MENEGHETTI, 2010). Uma vez que o responsável pela empresa atingiu um estágio médio representado pela sanidade física, sanidade psicomoral e competência ou subsistência econômica, então pode se interessar pela projeção da ação-guia da empresa (MENEGHETTI, 2013a).

Dessa forma, presente em todas as etapas do processo está o critério da consultoria ontopsicológica empresarial, que é o Em Si ôntico do líder. O critério é o princípio ou elemento que constitui o conforme ou disforme a uma coisa, a uma ação ou projeto (MENEGHETTI, 2012).

No empreendedor, o Em Si ôntico indica quais são as categorias operativas no momento (pessoas, meios, burocracia) e explicita a gestão que o empreendedor age de fato, lhe dá os valores e, segundo esses, diz quais são as causas, indicando com exatidão quais são os módulos de mudança e de intervenção a serem atuados para sanar ou engrandecer (MENEGHETTI, 2012).

É o verdadeiro sócio e consultor do empreendedor, a mente que administra o *business* (MENEGHETTI, 2010). O Em Si ôntico é um detector de negócios e indica se este existe ou não, antes mesmo do negócio (MENEGHETTI, 2001). Graças à sua descoberta é possível intervir com autoridade no suporte às empresas, pois em qualquer situação empresarial ele projeta um gráfico que configura a escolha ótima sem possibilidade de erro, a qual se evidencia no sonho do empreendedor (MENEGHETTI, 2010).

A análise do sonho do empreendedor contribui estrategicamente com o processo de consultoria, permitindo a exposição fenomenológica do inconsciente do mesmo segundo os vetores de seu Em Si ôntico, a partir dos quais, distinguindo-os da interferência do monitor de deflexão, obtém-se a exatidão dos dados e a projeção da recuperação ou do investimento, assim como a infalibilidade dos efeitos (MENEGHETTI, 2013a).

O sonho mostra ao empreendedor a cada dia se ganhou ou perdeu, seja em termos de funcionalidade, dinheiro ou saúde. Identifica também por que, por quem ou de quem ele perdeu, indicando em âmbito econômico: se é capaz ou não em seu negócio, se existem os meios e se a sua equipe funciona (MENEGHETTI, 2010).

Distrações e erros podem ser evitados se o líder estiver disposto a centrar a ação corretiva da consultoria sobre o próprio inconsciente e nos demais operadores que detém poder em seu negócio. Por isso a intervenção do consultor ontopsicológico empresarial direciona-se também aos colaboradores mais operativos (PENSO, 1998).

Uma das emanções diretas do Em Si ôntico, e por isso também infálivel, é a intuição. O líder se distingue dos demais pela posse natural da intuição, a qual fornece imagens, impressões e concepções, consentindo operar a escolha ótima na conjuntura de diversos problemas ou soluções. O conhecimento ontopsicológico favorece, identifica e atua a intuição da liderança (MENEGHETTI, 2013a).

O sucesso nasce da coerência entre a ação atuada e o Em Si ôntico. Há uma passagem lógica entre o organismo individual do líder e o organismo empresarial (PENSO, 1998).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A consultoria ontopsicológica empresarial é um instrumento de autenticação da empresa, autenticação que está relacionada à coerência entre aquilo que a empresa é e como se pensa ou como se constrói. A meta desse instrumento é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas seu fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos.

Trata-se de um instrumento de intervenção da ontopsicologia. A ontopsicologia é uma ciência que, por meio de suas três descobertas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão, imposta um sistema diagnóstico. As podem ser compreendidas da seguinte forma: Em Si ôntico (essência virtual e formal), campo semântico (transferência), monitor de deflexão (distorção).

Tais descobertas são operativas, técnicas que implicam uma mecânica funcional que pode ser utilizada para estabelecer o progresso de funcionalidade. Entretanto, para operar a metodologia ontopsicológica são necessárias três preparações: bagagem de conhecimento da teoria ontopsicológica, autenticidade e conhecimento do campo semântico.

A intervenção em âmbito empresarial dá-se em nível externo e interno, por isso a investigação a ser realizada leva em conta não apenas os aspectos aparentes do problema ou do contexto, os *efeitos*, mas os porquês, a *causa*. Nesse sentido, o consultor com preparação ontopsicológica deve ser um técnico capaz de compreender as dinâmicas conscientes e inconscientes agentes no interior da organização.

São princípios para seu sucesso: a utilização de seu critério, o Em Si ôntico do empreendedor, a análise onírica, a união entre a intuição do líder e os resultados da empresa e a responsabilização do líder perante a ação e ou mudança, os quais podem ser obtidos no decorrer das três etapas do processo: abordagem inicial, diagnóstico e devolução/*feedback*.

São resultados obtidos em uma consultoria ontopsicológica empresarial de sucesso: ganho econômico, incremento ou melhoria na gestão, mudança e crescimento individual, refinamento e reimpostação das relações e situações empresariais.



## REFERÊNCIAS

- AJMAL, M. M.; NORDSTRÖM, F.; HELO, P. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 6, p. 523-541, 2009.
- BARBIERI, J. L'impresa come contraddizione del leader. **Nuova Ontopsicologia**, n. 1, XVI, 1998.
- BAZZO, P. S. **O impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho organizacional**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- CAROTENUTO, M. **In Sè ontico a confronto**. Terni (Itália): Ontopsicologica Editrice, 2014.
- EDVARDSSON, B. Management Consulting: Towards a Successful Relationship, **International Journal of Service Industry Management**, v. 1., p. 4-19, 1990.
- GRIEGER, R. One Rebtors Model for Business Consulting. **Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy**, v. 25, n. 2, 2007.
- HAMILTON, E. A Test of the Validity of a Model of the Prerequisites of Effective Organisational Consulting. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 2, p. 34-47, 1991.
- MARTIN JR., C. R.; HORNE, D. A.; CHAN, W. S. A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 2, p. 137-157, 2001.
- MASSEY, C. Understanding the impact of a consultant's worldview: the use of metaphor in a diagnostic exercise. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, p. 304-312, 2003.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.
- \_\_\_\_\_. **Arte, sonho e sociedade**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Campo semântico**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005a.
- \_\_\_\_\_. **Dicionário de ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

- \_\_\_\_\_. **IsoMaster**. Brasília: Ontopsicológica Editrice, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Manual de ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Nova fronda virescit: introdução à Ontopsicologia para Jovens**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014. v. 1.
- \_\_\_\_\_. **O Em Si do homem**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O monitor de deflexão na psique humana**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005b.
- \_\_\_\_\_. **O residence ontopsicológico**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005c.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013b.
- \_\_\_\_\_. **Residence em Moscow**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005d.
- \_\_\_\_\_. **Sistema e personalidade**. Porto Alegre: ABO, 1994.
- PENSO, I. Dall'organismico individuale all'organismico dell'impresa: la consulenza ontopsicologica. **Nuova Ontopsicologia**, n. 1, XVI, 1998.
- PETRY, A. A Consultoria Ontopsicológica Empresarial: uma abordagem humanista às organizações. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Ontopsicologia: ciência interdisciplinar**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015. v. 1.
- SCHEIN, Edgar H. The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. **Journal of Organizational Change Management**, v. 10, n. 3, p. 202-216, 1997.
- TURNER, A. Consulting Is More Than Giving Advice. **Harvard Business Review**, v. 60, n.5, p.120-129, 1982.