

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
PAULA SILVA BAZZO**

**UMA PROPOSTA DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES ORGANIZACIONAIS ONTOPSICOLÓGICOS**

**RECANTO MAESTRO - RESTINGA SECA**

**2011**

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI**  
**PAULA SILVA BAZZO**

**UMA PROPOSTA DE CONHECIMENTOS ESSENCIAIS PARA A FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES EMPRESARIAIS ONTOPSICOLÓGICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Ana Maris Petry

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SECA

2011

PAULA SILVA BAZZO

**UMA PROPOSTA DE CONHECIMENTOS ESSENCIAIS PARA A FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES EMPRESARIAIS ONTOPSICOLÓGICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Ms. Ana Maris Petry

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Ana Maris Petry  
Orientador

---

Prof. Ms. Soraia Schutel  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof. Dra. Adriane Maria M. Mendes  
Membro da Banca Examinadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Restinga Seca, 15 de julho de 2011**

## AGRADECIMENTOS

É um prazer concluir este trabalho! Não que ele tenha se esgotado, mas pelo que ele representa. Se consolida como um marco histórico. Sim, é um dos trabalhos de conclusão da primeira turma de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. Sim, é o resultado de três anos e meio de estudos e descobertas. Sim, é um amadurecimento individual que indiscutivelmente eu - e meus colegas e professores - conquistei. Para mim, particularmente, é mais que isso. É impossível não tremer, é impossível não se emocionar, é impossível ser indiferente.

Estudo a Ontopsicologia há dez anos. Conheci-a por uma busca incessante: o sentido da vida, que procurei em tantos lugares e modos de ser. Não imaginava que estivesse dentro de mim e que era “personalizada”... E esse conhecimento não se revelou como algo místico e intangível como superficialmente fantasiei. É concreto, lógico e traz resultados.

Meu agradecimento poderia ser endereçado a todos os meus colegas, a todos os professores que compartilharam com seriedade e amor seus conhecimentos, à paciência de minha orientadora, aos colaboradores da AMF que constroem essa maravilhosa instituição ou a todos os empresários e profissionais que não hesitavam em reorganizar suas agendas para darem “um pulinho” na AMF e contribuírem com nossa formação.

Mas aqui tomo a liberdade de agradecer uma única pessoa: muito obrigada Prof. Meneghetti. Foi com você que aprendi que ciência é nobre e deve ser feita como função para o humano. O encontro inteligente de todos nós foi possível graças a uma informação – uma formação – que irá se propagar de modo responsável e multiplicar-se-á com nossas ações.

Do mesmo modo que nos anos de 1200 se redescobriram os escritos de Aristóteles, Platão e outros estudiosos, e que culminou 300 anos depois com personagens como Leonardo da Vinci, Michelangelo, Raffaello, Machiavel, a Faculdade Antonio Meneghetti está reabrindo o valor do humano em uma sociedade carente de valores. Sei que os pequenos passos de hoje revelarão gigantes da humanidade. Porém, assumo a responsabilidade de transformar *hoje* a nossa sociedade e não transferir a responsabilidade aos que vêm depois.

A formação na AMF é só o início. Erigimos os alicerces, fortes e robustos. Agora temos todo o edifício para construir com uma visão de homem protagonista responsável que atua na existência histórica algo de belo que cada um de nós possui e que faz parte de uma ordem de vida.

AVANTI!

*O humanismo não é uma ideia de intelectuais:  
é a prática histórica do que, depois, a história conta;  
aquela história que é escrita somente por quem vence,  
jamais por quem perde.*

Antonio Meneghetti

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar competências essenciais para a formação de um consultor organizacional ontopsicológico. Inicialmente contextualizou-se a temática consultoria em seus aspectos históricos e conceituais. Sucessivamente, elucidou-se alguns modelos de consultoria disponíveis na literatura, dedicando maior ênfase ao modelo ontopsicológico, e apresentou-se aspectos para a formação de consultores organizacionais. Para dar resposta à motivação desta investigação, conduziu-se uma pesquisa teórica e qualitativo-exploratória. Na apresentação dos resultados subdividiu-se a formação em três dimensões: Subjetiva, Prática e Cognoscitiva. Cada dimensão possui elementos que a caracterizam, mas revelaram-se interdependentes entre si.

**Palavras-chave:** formação do consultor, consultor organizacional ontopsicológico

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to identify key competencies for the training of an ontopsychological organizational consultant. Initially, it was contextualized the consultancy theme in its historical and conceptual features. Subsequently, was presented a few consultancy models available in the literature, devoting more emphasis on the ontopsychological model, and presented aspects of a business consultant training. To achieve the motivation of this research, we conduct a theoretical and qualitative-exploratory research. In presenting the results, the fostering was divided into three dimensions: subjective, practice and cognitive. Each dimension has elements that characterize it, but proved to be interdependent.

**Key-words:** consultant training, ontopsychological organizational consultant

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Receita mundial do mercado de consultoria. ....	14
Figura 02: Propósitos genéricos da consultoria. ....	21
Figura 03: Detalhamento do processo da consultoria empresarial ontopsicológica. ....	32
Figura 04: As partes de uma pessoa. ....	39
Figura 05: Tipos de mensagem numa situação de comunicação entre duas pessoas ...	40
Figura 06: Consultor empresarial ontopsicológico. ....	49
Figura 07: Relação entre consultor empresarial ontopsicológico e dimensões de formação. ....	60
Figura 08: Interação circular entre as dimensões das competências essenciais. ....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Áreas mais promissoras da Administração.....	12
Quadro 02: Doenças e sintomas empresariais. ....	23
Quadro 03: Síntese de conceitos de consultoria .....	24
Quadro 04: Pontos de observação da consultoria ontopsicológica.....	33
Quadro 05: Tipos de dirigentes .....	35
Quadro 06: Síntese dos modelos de consultoria.....	38
Quadro 07: Caracterização dos consultores entrevistados .....	46
Quadro 08: Conhecimentos essenciais para formação do consultor empresarial ontopsicológico.....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.2 Justificativa.....	12
<b>2 CONSULTORIAS EMPRESARIAIS.....</b>	<b>16</b>
2.1 Modelos de Consultoria.....	25
2.1.1 Modelo especialista (vender e recomendar).....	25
2.1.2 Modelo médico-paciente .....	26
2.1.3 Modelo de processo .....	26
2.1.4 Modelo de Formação e Treinamento.....	27
2.1.5 Modelo de Caplan.....	27
2.1.6 Modelo behaviorista .....	29
2.1.7 Modelo Ontopsicológico .....	30
2.1.7.1 Líder.....	34
2.2 Competências essenciais.....	41
2.3 Formação do Consultor .....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>45</b>
3.1 Objetivos da Pesquisa.....	45
3.2 Sujeitos da pesquisa e Instrumentos de Coleta de Dados.....	46
3.3 Análise de Dados .....	47
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1 Dimensão subjetiva.....	50
4.2 Dimensão cognoscitiva.....	54
4.3 Dimensão Prática.....	57
4.4 Síntese.....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Consultor é um termo genérico utilizado para indicar qualquer profissional que proveja alguma assistência a outros, podendo-se incluir consultores de moda, de carreira, de artes gráficas etc. Delimitando a atenção ao ‘consultor empresarial’, entre outras responsabilidades, espera-se que seja hábil em identificar problema, elaborar diagnóstico e propor soluções para situações de *business* (BISWAS, TWITCHELL, 2002).

Não obstante a incorporação das tecnologias da informação, que vêm facilitar e dinamizar o desenvolvimento da empresa como um todo, e o maior acesso a investimentos e recursos financeiros, as empresas têm investido somas significativas na busca de especialistas como resposta à necessidade de crescimento e/ou manutenção organizacional. A motivação para buscar este serviço provém desde exigências de identificação de problemas, passando pelo estudo de como aumentar a eficiência da equipe ou incrementar o retorno financeiro da empresa, questões de tecnologia e especialização técnica até aspectos relacionados à coordenação de recursos humanos e desenvolvimento da criatividade.

Formalmente, a consultoria é um serviço prestado por um indivíduo ou empresa a outros sujeitos com o intuito de alcançar um resultado dentro de um prazo específico e em troca de determinada remuneração (RODRIGUES, 2005). Pode ser interna, quando exercida pelo colaborador da empresa ou externa, quando um profissional é temporariamente contratado para prestar seus serviços.

Dentre os diversos metodologias que o consultor pode utilizar em sua atuação, aprofunda-se a investigação no modelo ontopsicológico de consultoria empresarial. Este recorte de consultoria foi escolhido por entender-se que faz uma análise mais aprofundada, pois possui instrumentos de análise diferenciados, que permitem deslocar o foco da investigação, passando-se do *problema* (efeito) para o *indivíduo motivador do problema* (causa). Tal capacidade, contudo, pressupõe preparo profissional anterior bastante vasto. Por isso, o problema que esta pesquisa se coloca é: *Quais são as competências essenciais necessárias para a formação de um consultor organizacional ontopsicológico?*

Com o intuito de compreender quais as competências essenciais que um profissional que almeje desempenhar tal função deve cultivar, neste texto, delinea-se inicialmente a importância do tema “consultoria empresarial”. Em seguida, traz-se um panorama geral sobre consultoria, contextualizando o que se entende atualmente por esta atividade e quais os principais modelos discutidos na literatura. Tendo em vista que a abordagem ontopsicológica conduzirá de modo subjacente a pesquisa, apresentam-se as características, o processo e os

principais pontos de observação deste modelo. Ainda no segundo item, apresentam-se algumas características de formação de consultor disponíveis na bibliografia especializada. Após, são indicados os procedimentos metodológicos adotados e apontados os resultados e discussões provenientes das entrevistas realizadas. Por fim, delineiam-se as considerações finais.

## 1.2 Justificativa

Vista, em geral, como uma atividade recente, Oliveira (2010) afirma que a consultoria é uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas sempre prestaram auxílio às outras, nos mais diversos assuntos. É somente há poucas décadas, no entanto, que esta se tornou uma atividade remunerada.

A última pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador realizada pelo Conselho Federal de Administração revela que os empregadores apontam a consultoria empresarial como a mais promissora área de atuação dos Administradores entre 2006 e 2011 (Quadro 01).

Setor/área	%
Empresa estatal	4,01
Órgãos do governo	6,85
Indústrias	10,87
Comércio atacadista	2,68
Comércio Varejista	5,85
Instituições financeiras	9,03
Turismo e lazer	10,2
<b>Consultoria empresarial</b>	<b>17,56</b>
Ensino e educação	7,36
Informática	5,18
Terceiro setor	9,87
Agronegócios	9,03
Outros	1,51

Quadro 01: Áreas mais promissoras da Administração  
Fonte: Adaptado de ANDRADE *et al*, 2006.

Somado a isso, o artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Graduação em Administração em sua alínea VIII explicita que estes cursos devem capacitar o egresso à competência e habilidade de “(...) realizar consultoria em gestão e administração (...)” (CNE, 2005, p. 2). Contudo, Andrade (2007) destaca a carência de instituições de

ensino que ofertam uma disciplina vinculada a tal atividade e que para a prática da Consultoria de Organização uma preparação adequada deve anteceder o exercício da profissão, sob pena de levar prejuízos para a organização-cliente. Aponta, ainda, a Empresa Junior como uma opção adequada para esse tipo de formação no âmbito das instituições de ensino.

No cenário acadêmico nacional, são ainda muito escassas as publicações e pesquisas que formalizem as atividades e as metodologias das diversas abordagens de consultoria, bem como a formação do consultor. Internacionalmente, o incremento do interesse acadêmico, afirmam Clark e Fincham (2002), decorreu principalmente da significância econômica crescente da indústria da consultoria.

O mercado da consultoria, formalizado entre o final do século XIX e início do séc. XX, ganhou força a partir dos anos de 1960. Esse crescimento pode ser ilustrado com o número de profissionais neste segmento: em 1980 estimava-se 18.000 profissionais consultores em atividade no mundo; em 1998 este número foi contabilizado em 140.000 profissionais, grande parte do crescimento decorrente do setor de tecnologia da informação. Tomando esse mesmo período como base comparativa, em 1980 havia menos de 5 empresas com mais de 1.000 consultores empregados, enquanto que em 1998 registrou-se mais de 30 empresas com mais de 1.000 consultores cada uma (CANBACK, 1998).

É também uma indústria que movimenta bilhões de dólares em todo o mundo (Figura 01). Enquanto em 1980 o mercado de consultoria ao redor do mundo tinha uma receita estimada em 2 bilhões de dólares (CANBACK, 1998), 20 anos depois teve um incremento de mais de 5000%, totalizando uma receita de 51 bilhões de dólares em 1995, U\$102 bi. em 1999 e U\$205 bi. estimado em 2005 (KENNEDY INFORMATION RESEARCH GROUP apud BISWAS, TWITCHELL, 2002). Em 2008, somente a PricewaterhouseCoopers, uma das mais reconhecidas consultorias internacionais, teve uma receita de 28,2 bilhões de dólares ao redor do mundo (PRICEWATERHOUSE COOPER, 2008).



Figura 01: Receita mundial do mercado de consultoria.

Fonte: Elaborado a partir de dados obtidos de CANBACK, 1998 e KENNEDY INFORMATION RESEARCH GROUP apud BISWAS, TWITCHELL, 2002.

Grande parte da literatura disponível deriva da prática profissional e é desenvolvida por consultores que relatam as experiências de consultoria ou dão indicações sobre como desempenhar bem tal função (GREINER, METZGER, 1983; QUINTELLA, 1994; KUBR, 1996; BLOCK, 2001; BISWAS, TWITCHELL, 2002; RODRIGUES, 2005; OLIVEIRA, 2010). A dialética socioeconômica que as consultorias protagonizam instiga a necessidade de ampliar as investigações científicas sobre essa atividade e como formar o profissional que a desenvolve.

Muitas vezes as consultorias trabalham com fórmulas feitas, desconsiderando particularidades da organização, ou seja, sua cultura (HELOU, 2008). O modelo ontopsicológico dá conta de resolver tal lacuna e, por isso, é interessante verificar como formar profissionais com este perfil.

Utilizando instrumentos de análise diferenciados, que permitem identificar também os fatores inconscientes que agem na dinâmica empresarial, esta metodologia desloca o foco de investigação do *problema* (efeito) para o *indivíduo motivador do problema* (causa). Pesquisas anteriores demonstraram que tal consultoria foca na identidade do líder e resultou em incremento financeiro; reimpostação e ampliação de gestão; segurança na condução dos negócios; autoconfiança; melhoria nos relacionamentos interpessoais e na dinâmica empresarial das empresas estudadas. Complementarmente, trouxe à luz a necessidade de pesquisar a formação do consultor (BAZZO, 2011).

Embora existam, no cenário nacional, publicações que demonstrem resultados da metodologia ontopsicológica aplicada à Administração<sup>1</sup>, esta investigação é pioneira no recorte “formação do consultor ontopsicológico”.

A pertinência de tal estudo é evidenciada, ainda, por uma crítica feita por Bernabei (2007) quanto ao incorreto modo com o qual a Ontopsicologia foi aplicada por alguns profissionais: “Por muitos anos foram feitas tentativas de como aplicá-la em âmbito econômico e geralmente se utilizou o estilo psicoterápico, não consentindo uma aplicação de qualidade e criando algumas vezes entendimentos errôneos” (p.88, tradução nossa).

Por fim, a metodologia ontopsicológica já é objeto de estudo da autora há mais de nove anos e está integrada nas suas atividades profissionais e acadêmicas. Por isso, observação sistemática da aplicação prática deste conhecimento contribuirá também para uma qualificação individual.

---

<sup>1</sup>Alguns exemplos: SILVA, W. L. ; GIORDANI, E. M. ; SCHUTEL, S. ; BAZZO, P. S. *Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI*. In: Anais X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, João Pessoa, 2009; MENDES, A. M. M. *Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia*. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2009. SCHUTEL, S. ; GIORDANI, E. M. ; SILVA, W. L. ; BAZZO, P. S. *Políticas de gestão dos recursos humanos no processo de internacionalização das empresas*. In: XII Congresso da Association Internationale pour la Recherche Interculturelle, 2009, Florianópolis. v. 1. p. 1-18.

## 2 CONSULTORIAS EMPRESARIAIS

Considerada como um processo para auxiliar as empresas a resolverem problemas que as impedem de atingir seus objetivos, a consultoria empresarial surgiu formalmente entre o fim do século XIX e início do século XX<sup>2</sup> com o desenvolvimento da Administração Científica, propiciando aos executivos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas (PEREIRA, 1999). Kipping (2002) atribui três gerações no processo de desenvolvimento da indústria da consultoria, nas quais ganham destaque, respectivamente: 1) administração científica; 2) organização e estratégia; e 3) tecnologia da informação. Paula e Wood Jr. (2008), por sua vez, indicam que provavelmente já seja possível identificar como elemento central de uma quarta geração a “gestão do conhecimento” e, novamente, a “estratégia”, ainda que observem a necessidade de pesquisas aprofundadas para caracterizá-la de modo adequado.

Dentre os consultores do início do século XX, Camback (1998) ressalta que se incluem indivíduos como Frederick Taylor, Henry Gantt, Arthur D. Little e Harrington Emerson, todos eles ainda hoje famosos pelas contribuições que trouxeram para a ciência da administração. Esses pioneiros focavam-se principalmente na eficiência operacional, como por exemplo, a teoria dos “tempos e movimentos” de Taylor.

Aos trinta e sete anos, Taylor tornou-se engenheiro consultor. Na Simonds Roller Bearing Company, ele aumentou a produtividade por ter melhorado a velocidade e a precisão dos processos. Seus ajustes nesta organização fizeram o quadro de empregados cair de 120 para 35 colaboradores. O mais importante cliente de Taylor foi a Bethlehem Iron Company, posteriormente conhecida como Bethlehem Steel Company. Em 1901, ele e outro graduado da Stevens transformaram a indústria Bethlehem na fábrica mais moderna do mundo e protótipo potencial para outros tipos de indústrias. Seu plano dinâmico de produção, além de análises em tempo real da produção diária e dos custos, assim como um moderno sistema de contabilidade, reduziu o número de empregados de 500 para 140, ao mesmo tempo em que dobrou a produção (HELOU, 2008).

Entre 1910 e 1940 houve uma segunda geração de consultores que expandiu a visão da consultoria, passando a implantar técnicas como “processos orçamentários”, “divisão organizacional”, “esquemas de compensação baseados no mérito”, “técnicas de previsão”.

---

<sup>2</sup>Empresas como “PricewaterhouseCoopers” (iniciada em 1865, à época nominada Price, Waterhouse&Co.); “Arthur D. Little” (1886); “Booz Allen Hamilton”(1914); Schlumberger Business Consulting (1919); McKinsey & Company (1926), são algumas das “grandes” consultorias ainda hoje no mercado (Fonte: informações disponibilizadas nos sites das empresas).

Dentre eles, Edwin Booz (com o *business research services*), James McKinsey e – na Europa – Lyndon Urwick e Charles Bedeaux (CANBACK, 1998).

A partir dos anos de 1960 tem-se um novo impulso das consultorias com as “consultorias estratégicas”. Foi neste período que foram criadas empresas como a Boston Consulting Group (1963), a Bain & Company (1973) e outras, sendo que atualmente essa atividade está continuamente em expansão.

O foco do trabalho das consultorias referidas anteriormente reflete a forma de pensar típica do final do século XIX até meados do século XX, em que a organização é entendida de modo mecanicista, isto é, como um conjunto de componentes que, embora interligados, possuem um papel claramente definido. Vista sob essa angulação, a organização se volta para o controle e eficiência.

O enfoque gerencial mecanicista (fragmentação de tarefas, reflexo direto da visão positiva, muito bem ilustrada pela linha de montagem fordista) influenciou positivamente os avanços tecnológicos e científicos e se reverteu diretamente em ganhos para a sociedade. No entanto, as organizações mecanicistas-burocratizadas, destaca Morgan (1996), tendem a funcionar em ambientes estáveis e, se de um lado a mecanização representou incremento dos limites da habilidade produtiva e influenciou quase todos os aspectos da civilização atual, de outro, é ela a principal responsável pela alienação da humanidade. Essa limita as perspectivas de carreira dos operários e marca a perda de habilidades genéricas, uma vez que se tende à superespecialização, que, com o tempo, atinge todos os níveis hierárquicos (WOOD, 1992). Capra (2002), discorrendo sobre a visão mecanicista, observa que os princípios da teoria clássica da administração impregnaram profundamente o modo de conceber as organizações empresariais e, para a maior parte dos gestores, o projeto de estruturas formais ligadas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle tornou-se uma espécie de segunda natureza. O autor afirma ainda que a adoção praticamente inconsciente da perspectiva mecânica é um dos maiores obstáculos que atualmente se interpõem no caminho da mudança das organizações.

Assim, as organizações precisam encontrar, da maneira mais criadora e inventiva, um modo de operar e estruturar as suas empresas a fim de ligarem-se ao ambiente mais amplo. Os limites da visão mecanicista levaram muitos teóricos organizacionais a inspirarem-se na biologia como fonte de ideias para refletir as organizações.

Valendo-se de diversas metáforas para conduzir o leitor ao entendimento dos processos organizacionais, Morgan (1996) também faz um paralelo das organizações com organismos: “as distinções e relações entre *moléculas*, *células*, *organismos complexos*,

*espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquele de *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social*” (p. 43).

Como bem apontam Sonaglio, Santos e Marion Filho (2008, p. 125):

a visão das organizações, como organismos vivos, ultrapassa e expande a visão mecanicista, cuja preocupação era dicotomizada entre objetivos, estruturas e eficiência que agora se tornam parte do problema maior de sobrevivência junto a outras preocupações biológicas. A teoria organizacional fez uma incursão na Biologia e partiu da ideia de que os funcionários são pessoas com necessidades complexas, que podem ser satisfeitas, se forem conduzidas a uma vida plena e saudável, com conseqüente melhora de desempenho na organização onde trabalham.

Este recorte da organização ilustra-a como uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente, buscando atender suas necessidades e adequar-se a circunstâncias ambientais. Como um organismo vivo – com elementos diferenciados, mas integrados que tendem a se auto-organizarem, numa interação constante com o ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele – a organização sai em busca de sua própria sobrevivência.

Esta concepção de organização está estreitamente ligada à teoria formulada por Bertalanffy sobre sistemas abertos, em que os organismos não podem ser entendidos de forma isolada, e sim pela interrelação entre as variáveis internas e externas a eles. Disso decorre a visão sistêmica, reforçada também pelas novas descobertas da física quântica, pela biologia orgânica, pela psicologia da Gestalt, pelos ecologistas (CAPRA, 1996).

Uma nova configuração de mundo começou a ser composta – e continua nos dias atuais –, a qual caracteriza os contextos sócio-histórico-econômicos de vida como ambientes competitivos, globalizados, dinâmicos e instáveis (SONAGLIO, SANTOS, MARION FILHO, 2008). No entanto, percebe-se que as contínuas transformações nos contextos de vida e produção da existência *requerem respostas e posturas diferenciadas de seus próprios agentes*, ou seja, dos *seres humanos*. É nesse sentido que se faz necessário um novo modelo de pensamento, uma nova maneira de percepção sobre os contextos de vida, e ainda, quiçá, uma reforma, uma modificação no pensamento e na forma de pensar (MARCHI; WITTMANN, 2008). Reformas e modificações que também se destinam às organizações.

A dimensão humana da mudança organizacional, afirma Kubr (1996), é fundamental. Para que as organizações mudem, é preciso que as pessoas mudem também. É necessário, prossegue, que adquiram novos conhecimentos, absorvam novas informações, incrementem suas habilidades, desistam de algumas coisas que desejariam preservar e com frequência

mudem seus hábitos, valores e atitudes no trabalho. As consultorias, nesse sentido, auxiliam a planejar e implantar mudanças nas organizações clientes (KUBR, 1996).

O processo de consultoria pode ser visto como uma dinâmica na qual estão definidos papéis (do cliente e do consultor), em que o cliente experimenta a insatisfação com o estado atual e onde há, pelo menos, um entendimento tácito de que o consultor está lá para fornecer algum tipo de ajuda (KENTON; MOODY; TAYLOR, 2003). De modo geral, a consultoria empresarial “é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos” (LINS, 1999, p. 29).

A consultoria pode ser interna ou externa. A primeira é aquela realizada por um colaborador da própria empresa, um

funcionário de uma organização, especialista num campo de conhecimento e que, por seu conhecimento nesta especialidade, por sua habilidade, experiência, postura e posição, pode influenciar diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos), mas não possui poder decisório sobre seus clientes para implementação de mudanças (MANCIA, 1997, p. 61).

Nesse sentido, a consultoria interna é prestada por um profissional membro da equipe da própria organização, tais como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Finanças, que, como explicam Kenton, Moody e Taylor (2003) contribui para dar suporte a clientes internos com problemas específicos.

A consultoria externa, ao invés, é prestada por um profissional ou grupo de profissionais contratados temporariamente para realizar algum serviço especializado. O presente estudo aborda, em sua proposição, os elementos da formação de um consultor externo que utiliza a metodologia ontopsicológica.

O Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO) avalia que as principais vantagens da adoção de consultoria externa são:

- *Neutralidade*: o consultor não faz parte da estrutura, do equilíbrio do poder e das cadeias de lealdade;
- *Visão externa*: o profissional exerce atividades em diversos clientes e serviços, permitindo uma visão mais ampla do contexto;
- *Experiência*: possui facilidade em encontrar a resolução por já ter vivido diversas experiências em empresas diferentes;
- *Atenção concentrada*: o consultor, no cliente, não tem outras tarefas;

- *Alavancagem para a ação*: o consultor funciona como catalisador, dando um impulso extra para as mudanças acontecerem;
- *Tarefas temporárias*: a organização pode contratar serviços de consultoria para realizar serviços ou projetos limitados, em lugar de contratar especialistas para logo depois dispensá-los (IBCO, 2010a).

A consultoria empresarial é conceituada por Oliveira (2010) como “um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (p. 4).

Para Greiner e Metzger (1983), tal atividade

é um serviço de aconselhamento contratado para prover as organizações por meio de pessoas qualificadas e especialmente treinadas para auxiliar de modo objetivo e independente a identificação de problemas gerenciais na organização cliente analisando problemas, recomendando soluções para estes problemas e quando requisitados, auxiliando na implantação das soluções (p. 07, tradução nossa).

Canback (1998) faz notar que existem diversos termos-chave dentro deste conceito: “serviço de aconselhamento”, “objetivo e independente” e “qualificados e treinados”. O *serviço de aconselhamento* implica a responsabilidade pela qualidade dos conselhos dados por parte dos consultores. Contudo, a empresa não pode delegar ao consultor as tarefas dos dirigentes, mesmo porque eles não possuem uma autoridade formal dentro da organização. *Objetivo e independente* refere-se à independência financeira, administrativa, política e emocional para com o cliente, apresentadas por Kubr (1996) no livro *Management Consulting: a guide to the profession*. Tal característica reforça a neutralidade e a visão externa apontadas pelo IBCO (2010a) como vantagens da consultoria. Os termos *qualificados e treinados* assinalam que a atividade de consultoria é mais que uma visão do indivíduo e de suas experiências, pressupõe uma formação adequada para este fim.

Reforçando a discussão conceitual, Kubr (1996) considera a consultoria gerencial como

um serviço de aconselhamento profissional independente, que auxilia gestores e organizações a alcançar objetivos e propósitos organizacionais através da resolução de problemas gerenciais e de negócios, identificando e aproveitando novas oportunidades, melhorando o aprendizado e implementando mudanças (p. 10, tradução nossa).

Desta concepção formalizada por Kubr, é possível perceber alguns dos propósitos da atividade de consultoria empresarial, que o próprio autor sintetiza na seguinte imagem:



Figura 02: Propósitos genéricos da consultoria.

Fonte: adaptado de Kubr (1996, p. 11), tradução nossa.

Individuado como o objetivo global da consultoria empresarial, *alcançar propósitos e objetivos organizacionais* fornece, segundo o autor, um norte e uma postura racional para os trabalhos de consultoria. Para Kubr (1996), a “consultoria tem que agregar valor para a organização do cliente e esse valor tem que ser uma contribuição tangível e mensurável para o alcance dos principais propósitos do cliente” (p.10). Este escopo maior é sustentado por outros quatro propósitos, quais sejam: a) Resolver problemas de gestão e negócios; b) Identificar e aproveitar novas oportunidades; c) Promover o aprendizado; d) Implantar mudanças (o consultor é um agente de mudanças).

O propósito da atividade de consultoria é o de dar suporte às pessoas e/ou organizações que necessitem de auxílio para alcançar objetivos fixados pela empresa-cliente, com o serviço do consultor. Tal processo comporta sempre a presença de três personagens imprescindíveis; o consultor, a empresa-cliente e os sintomas que deverão ser cuidadosamente investigados. No decorrer do processo consultivo devem ser apresentadas propostas de ações que visem corrigir os problemas identificados (CARVALHO, ARAÚJO & REZENDE, 2008).

Quintella (1994) e Kubr (1996) afirmam que a razão de ser da consultoria é a *mudança*, que pode ser de estrutura, de atividades, de tecnologia, de fatores humanos, de imagem etc. Todas essas mudanças, por sua vez, dependem da *mudança que ocorre nas pessoas*, seja na relação que mantêm com a realidade, seja pela relação que desenvolvem com os outros. Justamente por este fator, é importante considerar conhecimentos de Psicologia

Organizacional e estrutura da personalidade por parte do consultor. Falhar na proposta de mudança, afirma Quintella, é perder a chance de promover a “cura” de uma empresa “enferma” e perder também uma oportunidade de negócios.

Transpondo a experiência de consultorias individuais a funções sociais (dentro das organizações), Meneghetti (2007) conclui que a economia é mente: “se o modelo psicológico é sadio, também o resultado deve sê-lo. [...] notei que a economia é a excelência do resultado prático de uma inteligência funcional” (p. 24). A sanidade também é trabalhada por Schein (2008), o qual aponta que um gestor pode perceber sintomas de falta de saúde na empresa através da queda de vendas, do alto número de reclamações de clientes ou problemas de qualidade etc. Nessa direção, Meneghetti (2008) faz uma contribuição à ciência administrativa no sentido de acrescentar um elemento a mais na identificação das causas: o líder. Para este autor, se um gestor não conduz bem a sua vida pessoal, não poderá administrar de modo vencedor sua empresa, uma vez que o “Eu” que conduz o seu organismo é o mesmo que conduz a empresa, e afirma:

Da mesma forma que a maioria psicossomatiza os próprios erros sobre si mesmo, assim o empreendedor debilita ou eleva a empresa em coincidência com qual ordem ou desordem há entre o seu modo de compreender e a arquitetura concreta do *business* (p. 90).

Reforçando a posição de Quintella (1994), Schein (2008) e Meneghetti (2007; 2008), Oliveira (2010) apresenta alguns exemplos de “doenças” e sintomas empresariais:

<b>Doenças</b>	<b>Sintomas</b>
Econômicas	* Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido * Retorno baixo sobre o ativo total
Financeiras	* Despesas financeiras elevadas * Alta necessidade de capital de giro * Alta influência de capital de terceiros
Técnicas	* Alto nível de reclamações e de devoluções dos clientes * Alta dependência tecnológica externa
Mercadológicas	* Processo de distribuição inadequado * Preços inadequados para os produtos e serviços vendidos * Falta de competitividade no mercado
Administrativas	* Inadequada utilização de recursos disponíveis * Trabalhos repetidos
Comportamentais	* Falta de motivação * Baixo nível de coesão * Alto nível de atritos * Alto nível de rejeição às mudanças

**Quadro 02: Doenças e sintomas empresariais.**

Fonte: Oliveira, 2010, p.77.

É interessante destacar o que Tavares discorre no Prefácio do livro de Quintella (1994), que, por sua vez, compartilha destas colocações. Aquele autor demonstra *como os traços pessoais se manifestam no meio vivo ou material circundante*: os animais irão se parecer com seus donos, os automóveis irão padecer ou se beneficiar dos traços de caráter do proprietário, as plantas ressentirão o estado de ânimo daquele que as trata e assim por diante. Uma empresa, afirma Tavares, não foge à regra: “seu fundador imprimirá suas peculiaridades a toda engrenagem organizacional, transformando-a num organismo que pensa e sente, só que como ele” (p. XXIV).

O consultor é, então, chamado a intervir quando se percebe uma desarmonia na organização, e os seus executivos não são capazes de individuar o que está errado, em que setor (SCHEIN, 2008), ou qual a causa que motiva o erro (MENEGHETTI, 2008). Para Meneghetti<sup>3</sup>, a consultoria deve ter a capacidade de estabelecer a análise da proporção entre empresário-empresa-contexto.

Do quanto visto, apresenta-se o seguinte quadro-síntese de conceitos de consultoria:

CONCEITO	AUTOR, ANO
Processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e os profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, no entanto, o controle direto da situação	Oliveira, 2010
Serviço prestado por um indivíduo ou empresa a outros sujeitos com o intuito de alcançar um resultado dentro de um prazo específico em troca de determinada remuneração	Rodrigues, 2005
Serviço de aconselhamento profissional independente, que auxilia gestores e organizações a alcançar objetivos e propósitos organizacionais através da resolução de problemas gerenciais e de negócios, identificando e apreendendo novas oportunidades, reforçando o aprendizado e implementando mudanças	Kubr, 2002
Relação dialógica entre o especialista técnico e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica. Deve ter a capacidade de estabelecer a análise da proporção entre empresário-empresa-contexto.	Meneghetti, 2001; 2003b
Atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais	Junqueira, 1999

<sup>3</sup>Conferência proferida por Antonio Meneghetti em 03/02/2003, em Ialta (Ucrânia), durante o evento “Projeto Líder”

Processo para auxiliar as empresas a resolverem problemas que as impedem de atingir seus objetivos	Pereira, 1999
Um dos meios que os empresários podem utilizar para obter a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos	Lins, 1999
Elemento externo promotor de mudanças	Quintella, 1994
Serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria	Greiner e Metzger, 1982

### Quadro 03: Síntese de conceitos de consultoria

Fonte: Elaborado pela autora.

Para auxiliar no entendimento de elementos que contribuem para a formação de um consultor, em especial daquele que se vale da metodologia ontopsicológica, apresentam-se brevemente modelos desenvolvidos e utilizados correntemente, disponíveis na literatura. Maior aprofundamento é feito na metodologia-fim desta pesquisa, com vistas a compreender particularidades que o profissional deve possuir.

## 2.1 Modelos de Consultoria

Os modelos de consultoria empresarial são “um conjunto sistematizado de ações que visam organizar a atividade com o objetivo principal de ajudar o cliente a resolver problemas de diferentes naturezas e aumentar a efetividade pessoal, grupal ou organizacional” (MANCIA, 1997, p.45). Tais modelos podem ser compreendidos como diferentes modos de atuar e são definidos pelo papel que os consultores podem assumir quando estão atuando (SCHEIN, 2008) ou pela perspectiva de análise adotada por parte do profissional que está prestando o serviço. Schein aponta que o principal motivo para distinguir claramente os modelos é que “o ajudante precisa escolher de um momento para outro que papel exercer ou qual modelo de ajuda usar” (2008, p. 26).

Refletindo sobre os modelos de consultoria, Sun (20--) afirma que eles são interligados e que o consultor deveria questionar-se sobre quando usar cada modelo, ao invés de qual o melhor entre eles. Portanto, tais abordagens auxiliam a condução do trabalho do consultor. Sem o intuito de comparação, e sim de contextualização do argumento, a seguir são apresentados alguns modelos de consultoria empresarial. Tendo em vista que esta pesquisa assume o modelo ontopsicológico como foco de observação, maior ênfase é despendida a ele.

### 2.1.1 Modelo especialista (vender e recomendar)

Baseado em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados, este é um modelo proposto por Schein (1978; 2008), no qual o conhecimento e o domínio de tecnologia estão centrados no consultor, que deve prover o cliente de informações ou serviços, oferecendo a assistência especializada.

Tal modelo “pressupõe que o cliente” compre do consultor alguma informação ou serviço especializado que aquele é incapaz de gerar por si próprio” (SCHEIN, 2008, p.27). Portanto, busca-se o consultor que proveja a informação ou o serviço, como, por exemplo, como um grupo de colaboradores irá reagir a uma nova política de pessoal ou como os concorrentes gerenciam os processos de pesquisa e desenvolvimento.

Para ter resultado positivo neste modelo, é necessário que a) o diagnóstico apresentado pelo cliente seja correto; b) ele tenha conseguido comunicar suas necessidades corretamente ao consultor; c) o cliente tenha conseguido avaliar rigorosamente as capacidades do consultor para trazer a informação; d) o cliente tenha pensado e aceitado as potenciais consequências

das recomendações que receberá e; e) exista de fato uma realidade externa que possa ser objetivamente estudada e reduzida a conhecimento utilizável pelo cliente (SCHEIN, 2008).

A principal característica deste modelo é que *o cliente faz o diagnóstico* e determina o tipo de serviço especializado que almeja, todavia, abre mão do poder. O consultor terá a responsabilidade de buscar e trazer informações ou conhecimento relevantes em nome do cliente.

### 2.1.2 Modelo médico-paciente

Com foco prescritivo e com origem no referencial clínico e de saúde mental, o modelo médico-paciente também foi proposto por Schein (1978; 2008). Esta abordagem pressupõe que o cliente sabe que algo está errado, mas não sabe identificar o que ou como solucionar. O consultor é procurado para fazer um “exame geral” da organização: tanto para fazer o diagnóstico quanto para prescrever e administrar a solução.

A forma para atender às solicitações pode ser através de entrevistas em profundidade, testes psicológicos, administração de pesquisas de opinião e atitude da organização. Schein (2008) afirma que uma das maiores dificuldades do modelo médico-paciente é a suposição de que o consultor possa ter a informação diagnóstica por si mesmo. Este autor destaca que:

(...) a realidade organizacional que é definida como doente, pode relutar em revelar o tipo de informação que o consultor precisa para fazer um diagnóstico exato. Quase presumivelmente distorções sistemáticas vão ocorrer em questionários e em entrevistas. (...). Se o clima [da organização] é de desconfiança e insegurança, os respondentes vão da mesma forma ocultar do consultor qualquer informação danosa, pelo medo de retaliação (...) (SCHEIN, 2008, p.34).

Além de outras dificuldades citadas por Schein, este modelo apresenta alguns riscos nos resultados, uma vez que reforça a dependência do cliente, que *transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo “tratamento”*.

### 2.1.3 Modelo de processo

Terceiro modelo proposto por Schein (1978) é resultado de sua prática dentro de organizações-clientes. Com a premissa central de que “alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar” (SCHEIN, 2008, p. 21), o modelo de processo não é somente um conjunto de técnicas que pode ser comparado e contrastado com outras técnicas. A consultoria

por processo é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorrem no seu ambiente.

O modelo de processo propõe atuar integrando os procedimentos técnico-administrativos com os procedimentos da interação humana (conflitos interpessoais, disputa de poder, falhas de comunicação etc.). Em contraste com as duas propostas anteriores, o diagnóstico é realizado *conjuntamente* (cliente e consultor), com objetivo de comprometer e reeducar o cliente para que seja capaz de desenvolver uma percepção acurada do meio e agir sobre ele. A consultoria por processo possui como princípio subjacente a necessidade do cliente aprender a ver o problema por si mesmo ao compartilhar o processo de diagnóstico e estar envolvido ativamente na geração de uma solução (SCHEIN, 2008).

Neste modelo, o consultor pode ou não ser especialista na solução dos problemas identificados. A especialização é menos relevante do que a capacidade de envolver o cliente no autodiagnóstico e de ajudá-lo a encontrar solução adequada à sua realidade (SCHEIN, 2008). O consultor, todavia, deve ser especializado em procedimentos humanos em nível individual, interpessoal e grupal, pois seu papel assume caráter mais de educador e de facilitador dos processos (administrativos e humanos) que envolvem desde o diagnóstico até a implantação (MANCIA, 1997).

#### 2.1.4 Modelo de Formação e Treinamento

Com origem na área da saúde mental, o modelo de Formação e Treinamento foi sendo aplicado a outras áreas como Educação, Comunidades, Organizações etc., pela sua estrutura lógica e grau de eficiência. É uma abordagem mais pontual, atuando sobre um ou mais pontos específicos do cliente de modo que, através de um programa de treinamento, seja capaz de oferecer melhores serviços em suas atividades. Não se caracteriza por uma intervenção que atue diretamente nas causas dos problemas.

O consultor, neste caso, é reconhecido apenas por um dos aspectos de seu papel: o de formador, treinador ou professor. Todavia, para ter um resultado positivo neste tipo de intervenção, o consultor – além de dominar a área de conhecimento para o qual foi chamado – deve ter clareza do seu papel e domínio de conhecimento de métodos andragógicos (educação de adultos) (MANCIA, 1997).

#### 2.1.5 Modelo de Caplan

Criada por Caplan (1970; 1978), esta abordagem diferencia o termo cliente e consultando. O consultando é a pessoa que receberá diretamente a ajuda de um consultor, enquanto que o cliente refere-se ao sistema (pessoa, grupo ou organização) que receberá diretamente o trabalho do consultando (MANCIA, 1997). A consultoria é descrita por Caplan como uma relação entre dois profissionais cuja responsabilidade pelo "cliente" é do consultando e não diretamente do consultor, uma vez que nem sempre o consultor trabalha diretamente com o sistema cliente. O autor diferenciou quatro tipos específicos de consultoria que variam de acordo com o seu foco:

a) consultoria centrada no consultando

Voltado para o entendimento das dificuldades percebidas pelo consultando, sejam elas de conhecimento, de habilidades ou de manejo em um caso específico com um cliente, este tipo de consultoria procura ajudar o consultando a melhorar sua performance, ampliando seu campo de percepção e ação para que seja capaz de ajudar seu cliente. Portanto, centra o processo de intervenção nas inconsistências internas trazidas pelo consultando (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

b) consultoria centrada no cliente<sup>4</sup>

Com foco no problema do cliente trazido pelo consultando, o objetivo desta intervenção é a orientação do consultando pelo consultor sobre como proceder, sobre como o cliente pode e deve ser ajudado. É uma prática que contribui para que os consultandos desenvolvam mais conhecimentos e habilidades para auxiliar em outras situações similares (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

c) consultoria centrada no programa

---

<sup>4</sup>Ressalta-se que a abordagem de Caplan é diferente do quanto proposto pelo modelo de consultoria centrada no cliente exposto por Merron (s/a), na sua obra "Dominando a Consultoria". Este último traz um modelo de Consultoria Centrada no Cliente que deriva da visão rogersiana, cujos princípios podem ser vistos no livro de Rogers "Terapia Centrada no Cliente". Em Rogers o terapeuta extrai do cliente sua capacidade natural. Na abordagem trazida por Merron o problema da maioria das organizações não é a falta de conhecimento, mas a falta de capacidade para deixar esse conhecimento vir à tona e dirigir escolhas organizacionais. Ele não faz a distinção entre cliente-consultando-consultor.

Nesta abordagem, o consultor geralmente é procurado por um consultando ou um grupo de consultandos para avaliar um programa específico da organização e recomendar alternativas e soluções aos problemas encontrados, uma vez que possui conhecimento e experiência no assunto. Assume o papel de crítico e de orientador, sem necessariamente se envolver com aspectos das inconsistências internas do consultando, operacionais ou culturais da organização (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

#### d) consultoria centrada no administrador do programa

Similar à consultoria centrada no consultando, esta abordagem foca na análise, no entendimento e na ajuda às pessoas responsáveis pelo gerenciamento de um programa ou projeto, visando melhorar a capacidade de gestão. O consultor centra sua atenção nas inconsistências internas apresentadas pelos consultandos (gestores de programas) em relação ao programa e promove um processo de aprendizagem dos consultandos através de *feedback*, orientação e aconselhamento (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

#### 2.1.6 Modelo behaviorista

Russell (1978), um dos principais estudiosos e práticos do modelo de consultoria behaviorista, também sugere, a exemplo de Caplan, uma relação baseada em Consultor-Consultando-Cliente. Proveniente da Teoria Behaviorista e das práticas de consultoria, a atuação inicial deste modelo centrava-se nas áreas da medicina, psicologia, educação e serviços comunitários, migrando posteriormente para a área organizacional (RUSSELL, 1978).

A premissa deste modelo é que as influências ambientais determinarão o comportamento, por isso todo problema expresso em termos de comportamentos observáveis é resultado de fatores situacionais que, por sua vez, também são afetados pela reação comportamental (MANCIA, 1997).

O objetivo deste modelo de consultoria é a mudança tanto em nível individual quanto organizacional, a partir de alterações substanciais no ambiente. O consultor, nestes casos, pode trabalhar intervindo junto ao consultando ou diretamente junto ao cliente.

### 2.1.7 Modelo Ontopsicológico

A consultoria empresarial ontopsicológica é um dos instrumentos de intervenção da ciência ontopsicológica. Como os demais instrumentos de intervenção<sup>5</sup>, ela tem por objetivo conduzir à autenticação do indivíduo para consentir um desenvolvimento em criatividade. Para este modelo, a necessidade de autenticação nasce do fato que nem sempre aquilo que se pensa é o que de fato é, o que revela um “desconhecimento” ou “conhecimento parcial” da realidade, isto é, há algo que é inconsciente: mesmo que não seja visto, existe e atua. Se o sujeito possui uma dimensão inconsciente, esse aspecto também irá se refletir no produto de sua ação, neste caso, na empresa (MENEGHETTI, 2010).

Muitas vezes os autores sabem que existe um aspecto inconsciente da empresa, ainda que não explicitem nesta terminologia. Schein (2008), por exemplo, afirma que quanto mais *áreas de ignorância* são removidas, mais camadas de realidade são reveladas e que a única forma de descobrirmos nossa realidade interior é aprendendo a distinguir o que sei, do que eu assumo que sei e do que realmente não sei. Para ele, “explorar nossas áreas de ignorância pode ser um processo custoso de circular por todas as nossas ideias preconcebidas e superar algumas de nossas percepções defensivas” (p.31).

Partindo do pressuposto que parte do sujeito é inconsciente, o *escopo* da Ontopsicologia é, através do seu método, fazer com que o sujeito recupere a consciência total de si mesmo, isto é, que sua lógica racional seja coincidente com a identidade ôntica de si mesmo (virtualidade intrínseca) (MENEGHETTI, 2010).

A autenticação, afirma Meneghetti (2008), pode referir-se a uma coisa ou a *um contexto*, e significa colocar-se igual a como a ação é: númeno e fenômeno coincidem. Em âmbito empresarial, a autenticação diz respeito à coerência entre aquilo que a empresa “é” e “como se pensa”, “como se constrói”: passa-se do micro-ambiente “ser humano”, para o macro-ambiente “organização”, que é resultado da ação deste(s) homem(ns).

Logo, no modelo ontopsicológico:

A meta da consultoria empresarial é dar *funcionalidade* e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização máxima de *criatividade* em evolução *ao líder e aos seus colaboradores mais operativos*. Portanto, a consultoria ontopsicológica à empresa é *um dos instrumentos de autenticação da própria empresa* (MENEGHETTI, 2010, p. 291, grifo nosso).

---

<sup>5</sup>Além da consultoria empresarial, a Ontopsicologia possui outros 8 instrumentos de intervenção, quais sejam: psicoterapia individual ou de grupo; consultoria de autenticação; imagogia; cinelogia; psicotea; melolística, melodance, hidromúsica solar; residence; isomaster (MENEGHETTI, 2010).

Em seu proceder metodológico, em sua intervenção é necessário que o consultor, além do processo indutivo-dedutivo, utilize contemporaneamente as três descobertas ontopsicológicas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão.

O **campo semântico**, primeira das três descobertas, é um tipo de comunicação que o ser humano possui por natureza, mas sobre o qual não foi educado a perceber e compreender ao longo da sua formação e, por isso, perdeu a sensibilidade de leitura. É “a comunicação *base* que a vida usa entre as suas individuações” (MENEGHETTI, 2010, p. 114-115, grifo nosso); isto é uma comunicação *anterior* às demais formas de comunicação (verbal, cinésica, fisionômica etc.). Através dele é possível identificar “informações elementares que agem nas dinâmicas internas e externas do contexto” (MENEGHETTI *et al.*, 2010, p.7), mesmo que não sejam vistas a nível fenomênico.

O consultor que utiliza este modelo de consultoria é um profissional que teve que passar por uma formação para ser capaz de reconhecer essa informação e, portanto, vale-se de um instrumento de *análise* complementar aos demais dados fenomênicos (dados econômicos, políticos, de gestão de pessoas etc.).

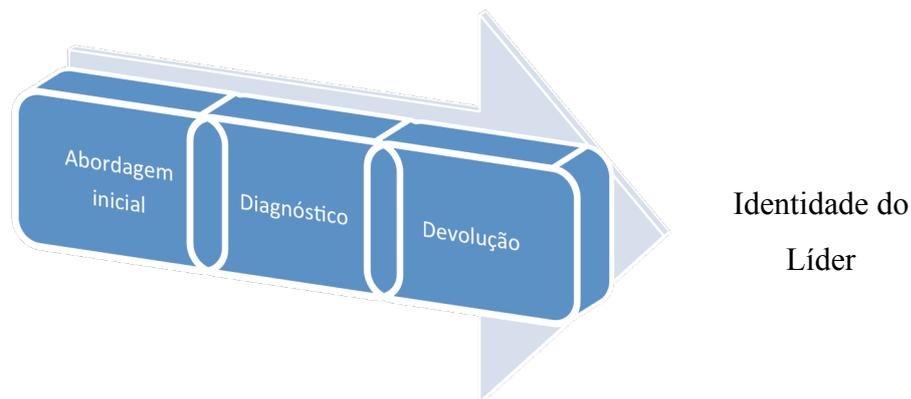
A segunda descoberta é o **Em Si ôntico**, que é o *critério* em base ao qual é possível *distinguir* se algo (objeto, situação, relação etc.) é *funcional* ou *não-funcional para a identidade do indivíduo/organização*. É o “critério-base que dá direção e lógica utilitarista-funcional ao homem” (MENEGHETTI *et al.*, 2010, p.7). Logo, o consultor não parte de uma posição pessoal ou exclusivamente de dados estatísticos; ele possui um critério (o Em Si ôntico do empresário-líder) em base ao qual consegue reconhecer qual é a ação-guia da empresa, o que está em identidade, utilidade e funcionalidade ao cliente e a sua organização.

Por fim, o **monitor de deflexão** é um dispositivo que age através de imagens e interfere na exatidão dos processos cognoscitivos. Sofrendo tal interferência, muitas vezes o ser humano não é capaz de conhecer o real como de fato é, ou seja, a imagem projetada na consciência não coincide com a realidade externa. O consultor ontopsicológico possui preparação para verificar em que momentos o monitor de deflexão se ativa e como isolar sua ação.

Acrescentando ao conhecimento utilizado pelos demais modelos de consultoria o uso contemporâneo das três descobertas ontopsicológicas em sua análise, a consultoria empresarial ontopsicológica examina, de um lado, os **fatores externos**, ou seja, a intervenção conduz a uma funcionalidade técnico-prática e instrumental a todos os setores (recursos humanos, administrativo-financeiro, produção, comercial, etc.). Por outro lado, centra a intervenção em **nível interno**: na figura do líder e de seus colaboradores mais próximos,

verificando se suas ações e intenções *são ou não funcionais ao ganho* (MENEGETTI, 2008).

O processo de desenvolvimento do modelo de consultoria ontopsicológica foi sintetizado por Bazzo (2011) do seguinte modo (figura 03):



**Abordagem inicial:**

1. Contato telefônico ou por escrito entre cliente e consultor;
2. Proposta e Contrato;
3. Verificação dos 10 pontos de análise (quadro 04);
4. Avaliação de documentos (organograma, balanço etc.).

**Diagnóstico:**

1. Reunião com líder para verificar expectativas, como percebe a situação própria e da empresa;
2. Entrevista com colaboradores;
3. Visita às instalações da empresa (quando é o caso);

**Devolução:**

1. Reunião com líder. Análise do sonho para confirmar informações coletadas;
2. Devolutiva verbal;
3. Relatório técnico;
4. Feedback de satisfação.

Figura 03: Detalhamento do processo da consultoria empresarial ontopsicológica

Fonte: BAZZO, 2011.

No gráfico, o processo foi decomposto em três momentos interligados (representado pela intersecção entre as fases), cujo critério e referência constante é a identidade do líder (flecha subjacente). Para compreender a identidade do outro (do cliente) com clareza é indispensável o conhecimento da própria identidade (por parte do consultor), evitando-se confusões e projeções. Cada fase (abordagem inicial; diagnóstico e devolução) pressupõe conhecimentos que devem ser considerados quando da formalização de um modelo de formação de consultores empresariais segundo o modelo ontopsicológico. Percebe-se, a partir do item 3 da “Abordagem Inicial” descrito na figura 03, que antes de iniciar a fase de diagnóstico propriamente dita, há dez pontos a serem analisados (quadro 04), quais sejam:

<i>Individuação da competência da empresa no setor específico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão do organograma que caracteriza o corpo empresarial;</li> <li>▪ identificação do que é, onde está, o que faz, em que modo, para quem, com quem, há quanto tempo;</li> <li>▪ verificação de quem é, em quais modos a personaliza ou objetiva; se desejada ou tolerada;</li> <li>▪ quais as capacidades e experiências no setor específico como impostação, produção, exposição, realização.</li> </ul>
<i>Oportunidade de produção e de mercado ou de marketing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar a coincidência ou a resposta a explícitas ou inconscientes exigências de mercado ou psicologia social, de moda e de ideologia (lógica de resposta ao mercado).</li> </ul>
<i>Distribuição – venda voltada à exigência de demanda</i>	<p>Articula-se em três momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) localização das solicitações;</li> <li>b) serviço facilitado;</li> <li>c) continuidade de assistência, de mediadores, representantes, concessionários eficientes por capacidade e credibilidade;</li> </ol>
<i>Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa.</i>	
<i>Legalidade, fisco, seguridade</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificação da situação de caráter legal</li> </ul>
<i>Convergências e capacidades dos colaboradores, ou dissociações manifestas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificação se o líder possui convergência e capacidade por parte dos colaboradores mais próximos ou se existem dissociações manifestas.</li> </ul>
<i>Relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar influências do ponto de vista: do empreendedor, do <i>staff</i> dirigente e da empresa como um todo.</li> </ul>
<i>Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos</i>	
<i>Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenção de um perfil integral da causa agente e motivadora da dinâmica dominante da empresa, e se é dominante, quando e quanto o é.</li> <li>▪ <i>Vade-mécum</i> ou testes remotos para verificar a capacidade.</li> </ul>
<i>Referência política e relativo oportunismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificação se o nome, o modo, o produto e o mercado reforçam ou contrastam com o partido, a religião, o assistencialismo ou o naturalismo preponderantes.</li> </ul>

#### Quadro 04: Pontos de observação da consultoria ontopsicológica

Fonte: Elaborado a partir de Meneghetti, 2008.

Esses pontos devem ser levantados de modo geral (portanto, não detalhadamente) e darão subsídio para as fases sucessivas. A partir do quadro 04 também é possível individualar

uma série de conhecimentos que o profissional que almeje se tornar consultor empresarial utilizando o modelo ontopsicológico deve ter como constante referência.

#### 2.1.7.1 Líder

Tendo em vista o critério constante de “Identidade do líder” que o modelo ontopsicológico de consultoria utiliza, a figura do líder ganha destaque. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2007) define líder como o “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras”. Sua etimologia é atribuída ao século XV, à palavra inglesa *leader*, ‘algo ou alguém que guia, conduz’.

A palavra inglesa *leading*, da qual deriva líder, é encontrada pela primeira vez na língua viquingue (séc. VIII - XI). “Este termo substancialmente indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica: 1) uma capacidade de *realizar* e 2) uma segunda capacidade de *coordenar um grupo a um único escopo*: uma capacidade de ação e uma de socialização” (MENEGETTI, 2008, p.189, tradução nossa).

No final do século XIX e início do século XX, as pesquisas de liderança voltavam-se ao que se denominou *teoria dos traços*. Segundo esta abordagem, os líderes já nascem como tal, não existindo possibilidade de “construí-los” posteriormente. Francis Galton, por exemplo, afirmava em 1869 que os traços dos grandes líderes eram herdados geneticamente (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Bergamini (1994) ressalta que uma revisão das pesquisas sobre liderança entre 1904 e 1948 isolou cerca de 34 traços de personalidade tidos como característicos de bons líderes. Essa angulação de pesquisa procurava responder a “o que são” os líderes.

Embora tenha permanecido desacreditada durante muitos anos, a teoria dos traços voltou a ser utilizada a partir da década de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas (GRUBBER, 2001). Traçando um paralelo com as correntes administrativas, a liderança não obteve grande atenção por parte dos seus primeiros estudiosos. Na Administração Científica, por exemplo, as pesquisas protagonizavam a tarefa (TAYLOR, 2008). Na Teoria Clássica, ainda que se tenham feitos estudos sobre os aspectos gerenciais, a liderança era considerada apenas sob o aspecto da autoridade formal (FAYOL, 2007). A maior parte dos estudos iniciais

sobre liderança provém dos campos da psicologia e da sociologia. É com a Teoria das Relações Humanas que se resgata a existência e influência de lideranças informais entre os trabalhadores. A partir desse momento, os estudos sobre liderança ganham força e passam a ser, na Administração, um dos principais temas de pesquisa.

É comum a utilização o termo “líder” para designar membros da alta administração, pessoas que ocupam cargos de poder ou personagens famosos. Essa “confusão” teórica pode comprometer aspectos da prática organizacional. Senge (2001) questiona:

Que empresa não investe pesadamente no desenvolvimento de liderança? Gerentes de alto potencial são identificados logo no início de suas carreiras. Eles têm uma ‘ascensão profissional meteórica’, são ‘aconselhados’ e enviados para inúmeros programas caros, cuja intenção é desenvolvê-los para futuros cargos administrativos de alto nível. Isso é sem dúvida importante. Mas por que não dar a isso o nome apropriado: desenvolvimento executivo? (p. 85).

Tal questionamento nos leva a comparar a figura do gestor e a do líder (quadro 05). Srour (2005) destaca que gestores não necessariamente são líderes e vice-versa. Para ele “a liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto de sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes e seguidores” (p.187).

VETOR	GESTOR	LÍDER
POSIÇÃO	Confiança nos superiores ( <i>dever de defendê-los</i> )	credibilidade dos seguidores ( <i>identidade de propósitos</i> )
EXERCÍCIO	mando autoridade política	influência autoridade moral
RELAÇÃO	chefe que dá ordens: obediência compulsória	mentor que semeia orientações: obediência consentida
CONTROLE	disciplina do corpo	adesão da mente

Quadro 05: Tipos de dirigentes

Fonte: Srour, 2005

Partindo do pressuposto que líder/liderança não está necessariamente vinculado a cargos de poder, cabe a distinção citada pela Faculdade de Engenharia ([19--?]) entre liderança estatutária ou formal e liderança emergente. A primeira é associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual correspondem condutas esperadas das pessoas, ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. A segunda é exercida por algum indivíduo, independentemente da posição oficial que ocupa, o qual pode exercer uma influência decisiva

no grupo, por exemplo, ao expressar uma ideia útil, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões proveitosas ao líder estatutário. O presente estudo foca-se neste segundo sentido.

Esta acepção vem ao encontro do conceito proposto por Meneghetti (1995), que conceitua o líder como a pessoa que, através da inteligência<sup>6</sup>, sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. Para este autor, o líder “não é uma pessoa que sufoca, inquire ou destrói. Este conceito de liderança é infantil. O líder é aquele que [...] *sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas*” (2008, p.16, tradução nossa, grifo nosso). Para fins do presente estudo, adotar-se-á a concepção de líder como proposta por Meneghetti.

Sintetizando o quanto visto sobre o modelo ontopsicológico e sobre os demais modelos percorridos neste tópico, podem-se salientar algumas características das abordagens de consultoria conforme o quadro 06:

---

<sup>6</sup> O termo “inteligência” é utilizado por este autor não no sentido de capacidade de aprender ou armazenar dados. Meneghetti retoma a etimologia latina, qual seja: *intus legere actionem* (ler dentro da ação), remetendo à capacidade que o indivíduo possui de perceber (ler) dentro daquela determinada situação as dinâmicas (conscientes e inconscientes) que estão ocorrendo e sintetizar a decisão que favoreça o objetivo maior de todos.

Modelo	Origem	Características do Modelo	Papel do Consultor	Atributos do consultor
<b>Especialista</b>	Proposto por Schein, baseado em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento e domínio de tecnologia estão centrados no consultor;</li> <li>▪ O cliente faz o diagnóstico e determina o tipo de serviço especializado que almeja.</li> </ul>	Deve prover o cliente de informações ou serviços, oferecendo a assistência especializada.	Conhecimento especializado
<b>Médico-paciente</b>	Proposto por Schein, tem origem no referencial clínico e de saúde	Cliente transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo "tratamento"	Diagnosticar, prescrever e administrar a solução.	Faz "exame geral".
<b>Modelo de Processo</b>	Proposto por Schein como resultado de sua prática dentro de organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua integrando os procedimentos técnico-administrativos com os procedimentos da interação humana;</li> <li>▪ Diagnóstico é realizado conjuntamente (cliente e consultor).</li> </ul>	Assume caráter mais de educador e de facilitador dos processos	Consultor pode ou não ser especialista na solução dos problemas, todavia deve ser especializado em procedimentos humanos.
<b>Formação e treinamento</b>	Área de saúde mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua sobre um ou mais pontos específicos do cliente através de um programa de treinamento;</li> <li>▪ Intervenção não atua diretamente nas causas dos problemas.</li> </ul>	Formador, treinador ou professor.	Além de dominar a área de conhecimento para o qual foi chamado, deve ter clareza do seu papel e domínio de conhecimento de métodos andragógicos.
<b>Modelo de Caplan</b> (centrado no consultando)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ centra o processo de intervenção nas inconsistências internas trazidas pelo consultando, procurando ajudar este último a melhorar sua performance para que seja capaz de ajudar seu cliente</li> </ul>	Entender as dificuldades percebidas pelo consultando (de conhecimento, de habilidades ou de manejo) em um caso específico com um cliente	n/e
<b>Modelo de Caplan</b> (centrado no cliente)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ foca no problema do cliente trazido pelo consultando</li> </ul>	Orientação do consultando	n/e

<b>Modelo de Caplan</b> (centrado no programa)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultando ou um grupo de consultandos querem avaliar um programa específico da organização</li> </ul>	Recomendar alternativas e soluções aos problemas encontrados; assume papel de crítico e de orientador	Conhecimento e experiência no assunto
<b>Modelo de Caplan</b> (centrado no administrador do programa)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajudar as pessoas responsáveis pelo gerenciamento de um programa ou projeto visando melhorar a capacidade de gestão</li> </ul>	Centra sua atenção nas inconsistências internas apresentadas pelos consultandos sobre os programas; promove um processo de aprendizagem dos consultandos através de <i>feedback</i> , orientação e aconselhamento	n/e
<b>Behaviorista</b>	Teoria Behaviorista	As influências ambientais determinarão o comportamento	Conseguir mudanças individuais e/ou organizacionais, a partir de alterações substanciais no ambiente	n/e
<b>Ontopsicológico</b>	Proposto por Meneghetti, a partir da aplicação em âmbito empresarial das três descobertas da Ontopsicologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera a empresa como reflexo da personalidade do líder;</li> <li>▪ Fase de diagnóstico é considerada foco de atuação e é realizada pelo consultor.</li> </ul>	Técnico capaz de análise das dinâmicas inconscientes na empresa e dos efeitos decorrentes dessas.	Autenticação do consultor, conhecimento da metodologia ontopsicológica, conhecimentos relativos à empresa.

Quadro 06: Síntese dos modelos de consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

n/e = não especificado

A partir da revisão dos modelos de consultoria empresarial, observa-se que cada um possui suas particularidades quanto a foco de atuação, desenvolvimento do processo de consultoria, características do modelo, papel e formação do consultor. Cada modelo, ao seu modo, procura contribuir para a eficiência organizacional, promovendo mudanças, gerando aprendizagem.

Schein (2008) faz notar que consultores, gestores e toda outra pessoa que desejar zelar pelas relações de ajuda precisam compreender as dinâmicas invisíveis que se criam no processo de comunicação, decorrentes de pressupostos culturais tácitos bem como de filtros pessoais. Dessa forma, o profissional poderá desenvolver processos de comunicação que potencializam a aprendizagem. Uma das formas mais importantes de aprendizagem é dar e receber respostas deliberadas, que seria “uma forma de particular de alterar o que pode ser entendido como o ‘nível’ ou profundidade da comunicação interpessoal (SCHEIN, 2008, p.169).

Joe Luft e Harry Ingram apresentaram um modelo simplificado desses níveis de conhecimento, conhecido como “Janela de Johari” (LUFT, 1961), adaptado na figura 04:



Figura 04: As partes de uma pessoa  
Fonte: Adaptado de LUFT, 1961

O *Eu aparente*, explica Schein (2008), refere-se às áreas que temos consciência e que estamos dispostos a compartilhar com os outros. O *eu oculto*, são partes que consciente e *deliberadamente* procuramos esconder dos outros, como, por exemplo, uma insegurança ou sentimentos considerados inadequados. A *zona cega* são aspectos individuais que escondemos de nós mesmos, mas que de todo modo são comunicados aos outros. Schein exemplifica essa parte mostrando como algumas pessoas dizem que não se importam com a opinião alheia, mas que ficam perturbadas quando não são elogiadas pelo seu trabalho. Por fim, o *eu inconsciente*, que nem o indivíduo nem os outros têm conhecimento, como impulsos profundamente reprimidos ou potencialidades não experimentadas.

Para examinar as dinâmicas invisíveis, em que as mensagens ambíguas – ou seja, aquelas que possuem um significado manifesto e outro latente – fazem parte da interação entre duas pessoas, Schein recorre justamente à Janela de Johari, conforme a figura 05.

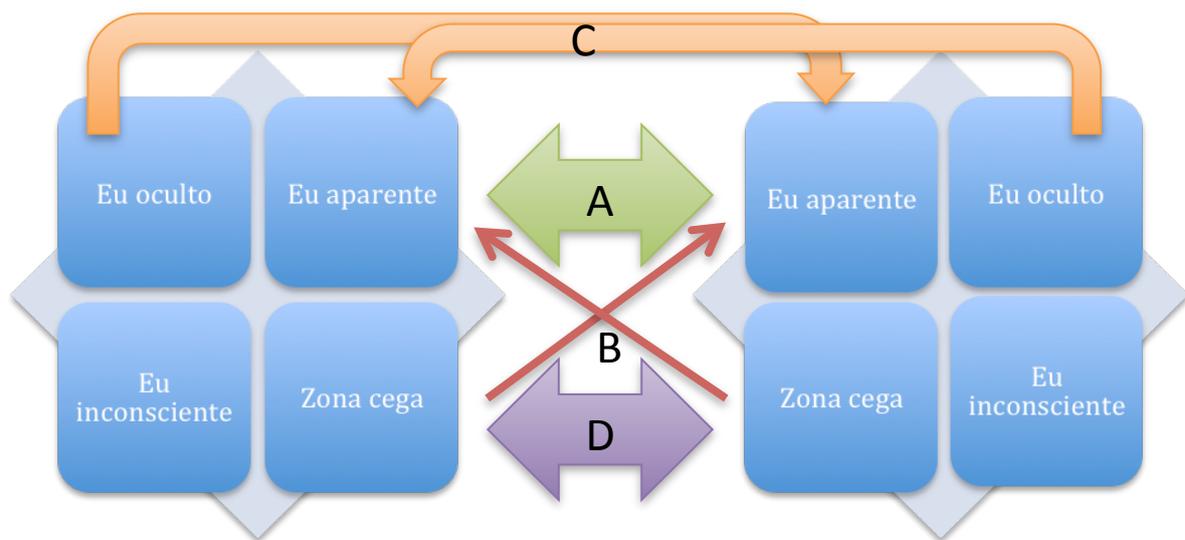


Figura 05: Tipos de mensagem numa situação de comunicação entre duas pessoas  
Fonte: Adaptado de LUFT, 1961 e SCHEIN, 2008

Na representação “A” da figura 05, a comunicação é aberta e se dá entre os dois “eus” aparentes. A maior parte das análises em processo de comunicação se limita a este nível. O segundo nível de comunicação é a denominado “vazamento”, representado pelas setas “B”. Neste, cada uma das partes pode captar sinais ou significados que o outro emite a partir de sua zona cega e cujo envio não é percebido por si mesmo. Quando a comunicação acontece do eu oculto para o eu aparente do outro, a comunicação é denominada “confidência/franqueza”,

terceiro nível, representado pelas setas “C”. E finalmente, quando uma pessoa influencia os sentimentos do outro, sem estar consciente da origem desse sentimento, tem-se a relação ilustrada pela seta “D”, denominada “contágio emocional” (SCHEIN, 2008). Desta forma, verifica-se que a comunicação pode assumir níveis de profundidade que contribuem para uma análise mais aprofundada da dinâmica “invisível” na organização. Desperta a atenção, no entanto, que a comunicação proveniente do “eu inconsciente” não é “explorada”.

Considerando a comunicação não explorada, optou-se focar o estudo no profissional que utiliza o modelo ontopsicológico em sua atividade, visto que tal modelo acessa com técnica e instrumentos o aspecto inconsciente, restituindo ao líder uma visão integral da empresa e respectiva funcionalidade. Fazendo esta contribuição, abre-se o questionamento a respeito dos conhecimentos essenciais que capacitam este profissional. Antes de abordar a formação do consultor empresarial ontopsicológico, então, abre-se o conhecimento sobre competências e apresenta-se sinteticamente como se dá, o desenvolvimento de consultores empresariais.

## **2.2 Competências essenciais**

Ao falar de competências, atualmente bastante debatido em âmbito acadêmico, empresarial e de senso comum, afrontam-se entendimentos com diferentes níveis de compreensão. Pode ser vista de um ponto de vista individual, organizacional ou essencial (PACHECO, 2010). Os diferentes pontos de observação impõem delimitar a concepção de ‘competências essenciais’ ora trabalhada.

De modo genérico, o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2007) define competência como a soma de conhecimentos ou de habilidades; ou caracteriza-a como a grande autoridade de um indivíduo num ramo do saber ou do fazer. Do ponto de vista das competências individuais, destacam-se duas abordagens: a estadunidense e a europeia (FLEURY & FLEURY, 2001; PACHECO 2010; MONTENEGRO, WAZLAWICK & SILVA, 2010). Na perspectiva americana (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982), ela é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um elevado desempenho. Neste caso, a competência é percebida como o estoque de recursos que o indivíduo detém. A escola francesa (LE BORTEF, 1995; ZERIFAN, 2001), por sua vez, em especial a partir da década de 1990, amplia a compreensão da competência individual,

vinculando-a ao saber agir responsável. Le Bortef (1995) situa a competência na intersecção de três eixos: pessoa; formação educacional; e experiência profissional. Fleury & Fleury (2001) fazem notar como neste autor a competência “implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (p.187). Nessa perspectiva é que se dá o entendimento de competência desta pesquisa: ela é entendida como “um saber atuar complexo que se apoia sobre a mobilização e a utilização eficazes de uma variedade de recursos” (TARDIF, 2003, p.63, tradução nossa) por parte do profissional.

Distanciando-se da concepção acadêmica da ‘competência essencial’, marcadamente vinculada às organizações (PACHECO, 2010), a característica ‘essencial’ está – neste estudo – para as características da competência individual das quais não é possível prescindir. Portanto, ainda que valendo-se de um conceito normalmente empregado em âmbito organizacional, as competências essenciais almejadas em um consultor organizacional ontopsicológico é observado sob a angulação individual. Antes de expor o resultado da pesquisa, contudo, delimitam-se aspectos da formação de consultores apresentados na literatura.

### 2.3 Formação do Consultor

O objetivo geral de conduzir um programa de formação de novos consultores é “assegurar que o consultor tenha a habilidade e a confiança de conduzir atribuições em seu campo de consultoria” (KUBR, 1996, p. 689, tradução nossa). Greiner e Mitzger (1983) alertam que todos os consultores devem reconhecer que, para ser efetivo nesta profissão, é necessário um processo continuado de formação. Para a consolidação como consultor empresarial, Oliveira (2010) considera que o profissional deve partir do produto da consultoria, isto é, qual especialidade, nível de conhecimento e competência que está oferecendo, bem como a amplitude e estilo de atuação do consultor.

Três habilidades são apontadas por Peter Block (2001) como indispensáveis para um bom trabalho: a) **habilidades técnicas**: é necessário ser especialista no assunto para o qual se presta consultoria, seja ela científica, como a análise de partículas químico-físicas por exemplo, ou não, como o gerenciamento organizacional; b) **habilidades interpessoais**: capacidade de manter um relacionamento, de transformar ideias em palavras, ouvir, dar apoio

ou discordar de forma razoável; e c) **habilidades de consultoria**: independente do tempo dedicado, todo projeto de consultoria passa por cinco fases: entrada e contato; coleta de dados e diagnóstico; *feedback* e decisão de agir; engajamento e implementação; extensão, reciclagem ou término; e o profissional deve ter competência em todas elas.

Kubr (1996), por sua vez, atesta que as competências dos consultores são descritas em termos de: a) *Traços da personalidade e aptidões*: Aqueles referem-se a modos de reação da pessoas (ex: propensão a tomar iniciativa, ambição, flexibilidade, paciência etc.), enquanto estas dizem respeito a destreza manual ou habilidades linguísticas; b) *Atitudes*: vinculadas aos sentimentos favoráveis ou contrários a determinadas questões; c) *Conhecimento*: distinguido entre *geral* (processos econômicos, sociais, políticos, culturais) e *especializado* (sobre o assunto que presta consultoria e sobre a consultoria em si); d) *Habilidades*: são as habilidades de fazer coisas, isto é, aplicar efetivamente o conhecimento, as aptidões e as atitudes nas situações de trabalho.

Também Greiner e Metzger (1983), a partir de suas experiências e de entrevistas realizadas com diversos consultores, identificaram áreas de competência dos consultores, as quais devem ser adquiridas através de intensiva formação e ampla experiência. São elas:

**1) habilidade em diagnosticar**: um consultor tem que ser *objetivo* e não acreditar em todas as opiniões expressas pelo cliente, tem que ter uma *curiosidade intensa* para ver por trás dos sintomas e explanações superficiais, deve ser *conceitual e analítico* para descrever de modo claro e sucinto a situação verificada e ter um *raciocínio indutivo* para tratar cada situação como nova e única, sem se prender em memórias passadas ;

**2) aptidão a solucionar e implementar**: por melhor que seja o diagnóstico, as soluções não aparecem automaticamente. É necessário que o consultor tenham habilidades de criar respostas, sendo necessárias algumas habilidades intangíveis, mas essenciais, tais como *imaginação, coragem e de ensino*;

**3) conhecimento geral e especializado em administração e disciplinas relacionadas**: permite ao consultor ver “o todo” empresarial, estabelecer conversa com executivos em termos que eles compreendam e estar acima do conhecimento dos especialistas do staff do cliente. Neste âmbito, são necessários *conhecimentos científicos sobre administração* – Greiner e Metzger recomendam, inclusive, a especialização aprofundada em duas áreas – e *técnicas aplicadas*, tais como estatística e construção de questionários;

**4) habilidades de comunicação**: talento que reforça todas as habilidades citadas, envolve *sensibilidade de ouvir, habilidade excepcional de escrita e capacidade de expressão oral*;

**5) habilidades de marketing e vendas:** manter a empresa visível e com reputação é determinante para ser levada em consideração por novos clientes. Além disso, essas habilidades complementam a continuidade do contrato de consultoria;

**6) habilidades administrativas:** refere-se às capacidades de condução do próprio negócio, tais como liderar uma equipe de consultores; elaborar planejamento estratégico da própria empresa; avaliar, recompensar e reter consultores juniores; possuir uma contabilidade eficiente; e

**7) atributos pessoais que conduzam a consultoria:** elenco de atitudes mais mencionadas por outros consultores – ética, empatia e confiança, pensamento positivo, automotivação, trabalha em equipe, auto-realização, mobilidade, energia, autoconsciência.

Tendo em vista que o consultor com preparação ontopsicológica deve ser um técnico capaz de analisar as dinâmicas dos processos inconscientes dentro da empresa (VEREITNOVA, 2005), abre-se a necessidade de uma formação complementar. A causa a ser investigada, além de levar em conta o seu aspecto concreto ou aparente, como, por exemplo, a individuação de um colaborador que conduz à desestruturação de eficiência de toda a equipe, *considera o aspecto interior do líder:* a individuação do por que o líder daquela empresa não identificou aquela situação ou o que o motivou a contratar aquele tipo de profissional, por exemplo. Isto é, o consultor ontopsicológico não se coloca como substitutivo ao conhecimento específico do operador. Bernabei (2010a) afirma que,

exatamente como um médico esportivo não é capaz de ensinar como se tornar campeão olímpico, mas pode analisar se o atleta está realmente em forma de acordo com as exigências dos resultados que quer alcançar, da mesma forma a psicologia não pode substituir a capacidade de inteligência operativa de um chefe de empresa. (...) a partir da sua análise **pode-se verificar se o sujeito e sua típica atividade de inteligência estão exatos e capazes para vencer** (p.16, tradução e grifo nossos).

Neste ponto a preparação do consultor empresarial ontopsicológico se distingue dos demais consultores empresariais: além da preparação especializada é necessária uma formação que permita ao consultor compreender as dinâmicas conscientes e inconscientes da empresa, de modo a garantir a análise da *funcionalidade* dos sujeitos em relação à empresa. Para este fim, propor-se-á no item “Análise e Discussão” as competências necessárias para a formação deste perfil de profissional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para propor um conjunto de competências para a formação de um consultor organizacional que utiliza o modelo ontopsicológico, a pesquisa assumiu um caráter teórico e qualitativo-exploratório.

A pesquisa bibliográfica, ou teórica, tem a finalidade de aproximar o pesquisador de publicações de algum argumento. Marconi e Lakatos (2008) ressaltam que tal pesquisa “(...) não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (p. 57).

Somado a isso, o aspecto qualitativo, conforme Hair *et. al.* (2007), “representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números [...]. Em vez de coletar informações com a atribuição de números, os dados são coletados por meio de registro de palavras e, às vezes, de imagens” (p.100). A metodologia qualitativa oferece descrições ricas, além de explicações sobre processos em contextos, locais identificáveis, baseando-se sobre uma variedade de técnicas como entrevistas formais e informais, técnicas de observação *in loco*, análise histórica, etnografia etc. (VIEIRA e ZOUAIN, 2005).

Em se tratando de um tema ainda em construção na área da Administração – formação do consultor empresarial ontopsicológico – adotou-se a pesquisa exploratória. Tal metodologia auxilia na identificação de variáveis que não são conhecidas ou não estão totalmente definidas (COOPER e SCHINDLER, 2003) e “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2008, p.41).

#### 3.1 Objetivos da Pesquisa

##### 3.1.1 Objetivo geral

Identificar competências necessárias para a formação de um consultor organizacional ontopsicológico.

##### 3.1.2 Objetivos específicos

a) Apresentar modelos de consultoria empresarial propostos na literatura;

- b) reunir da literatura aspectos considerados importantes para a formação de um consultor;
- c) identificar competências específicas de um consultor ontopsicológico;
- d) propor uma “matriz de competências” para a formação de um consultor empresarial ontopsicológico.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa e Instrumentos de Coleta de Dados

Além do estudo teórico foram realizadas entrevistas com seis consultores que utilizam o modelo ontopsicológico de consultoria em suas atividades, caracterizados a seguir:

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo de COE
<b>P1</b>	F	32	Administração	9 anos
<b>P2</b>	F	43	Psicologia	19 anos
<b>P3</b>	F	49	Psicologia	22 anos
<b>P4</b>	M	51	Economia	18 anos
<b>P5</b>	F	32	Psicologia	9 anos
<b>P6</b>	F	44	Psicologia	10 anos

Quadro 07: Caracterização dos consultores entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas

A escolha dos entrevistados aconteceu por conveniência, considerando a viabilidade de contato com consultores indicados por organizações dedicadas a garantir a integridade na aplicação de tal metodologia.

Em uma primeira aproximação ao campo de pesquisa, houve a possibilidade de acompanhar como observador-participante de três, dos quatro dias, de desenvolvimento da consultoria ontopsicológica dentro de uma empresa. Durante o acompanhamento, esteve-se presente em quase todas as atividades da consultoria, exceto em situações em que se tratavam de questões estratégicas muito particulares, como ocorreu em dois momentos, quando da reunião entre empresário-líder e consultor, cada uma com aproximadamente uma hora e meia de duração. Esta fase foi determinante para a compreensão efetiva de alguns conhecimentos teóricos previamente estudados e de como o consultor conduz o processo de trabalho.

Para coletar as informações junto aos respondentes, optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa, fazer perguntas relacionadas que não foram pensadas previamente, o que pode resultar no surgimento de

informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR *et al.*, 2007). Triviños (2008) considera esta abordagem

um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados (...) porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (p. 146).

O roteiro de entrevista foi elaborado visando esclarecer aspectos da intervenção na empresa e obter informações mais detalhadas para explicitar como se dá a atuação do consultor no modelo de consultoria objeto de estudo.

### 3.3 Análise de Dados

Para analisar o quanto coletado, optou-se pela técnica da Análise de Conteúdo, visando categorizar as informações e, sucessivamente, interpretá-las. Essa técnica foi utilizada tanto com as entrevistas quanto com as publicações pesquisadas.

Para esta abordagem, Bardin (1994) aconselha o desenvolvimento em três fases:

a) *Pré-análise*: consiste na organização inicial do material pela escolha dos documentos, da formulação de hipóteses, de objetivos e seleção dos “indicadores que fundamentam a interpretação final” (p. 95). Esta etapa na pesquisa foi parcialmente desenvolvida a partir do material teórico e da fase precedente à coleta de dados propriamente dita.

b) *Exploração do material*: caracterizada como a etapa mais longa, consiste em elaborar a

operação de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (...). A codificação corresponde a uma transformação (...) dos dados brutos do texto, (...) que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, e de sua expressão. (BARDIN, 1994, p. 101; 103).

Portanto, a codificação compreende a escolha de unidades de registro (recorte), a seleção de regras de contagem (enumeração) e a escolha de categorias (classificação e agregação);

c) *Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação*: envolve operações estatísticas simples, síntese e seleção dos resultados, inferências e interpretação. A interpretação pode conduzir a pesquisa para dois tipos de resultados. Um é a utilização dos

resultados da análise com fins teóricos ou pragmáticos, e outro, orientações para uma nova análise.

Laurence Bardin (1994) destaca que a análise de conteúdo não procura descrever o conteúdo analisado, mas organizá-lo e tratá-lo a fim de descobrir o que pode nos ensinar.

Ao fazer a análise de conteúdo, Gil (2008) sugere que o pesquisador elabore categorias de análise. Estas, conforme as pesquisas de tipo fenomenológico, vão se constituindo no próprio andamento da coleta e da análise dos dados. As categorias emergem das próprias informações coletadas e do movimento dialético que o pesquisador efetua entre as várias leituras e a compreensão delas, à luz do referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Por este motivo, no decorrer da pesquisa é que foram formalizadas as categorias analíticas, que se transformaram no resultado da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A consultoria empresarial é uma das aplicações práticas da Ontopsicologia em âmbito econômico. A preparação que o profissional que utiliza tal metodologia deve ter, é apresentada sinteticamente por Bernabei (2007), a qual elenca alguns requisitos e descreve quatro áreas de ensino para formá-lo: 1) conhecimento da Ontopsicologia; 2) interdisciplinaridade de alguns assuntos referentes à consultoria; 3) conhecimento dos procedimentos operacionais (a elaboração do contrato, as fases da consultoria, a aplicação do método na empresa etc.); e 4) conhecimento da empresa em que se quer operar nos aspectos legais, fiscais, políticos.

Explanando sobre a consultoria empresarial ontopsicológica, Meneghetti (2011a) formalizou a seguinte representação gráfica:

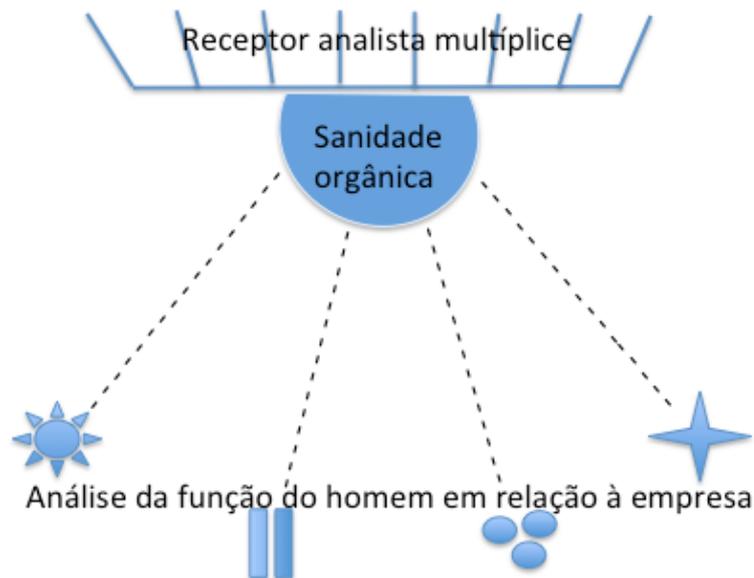


Figura 06: Consultor empresarial ontopsicológico  
Fonte: Meneghetti (2011)

Na figura 06, o elemento central é o consultor, o qual deve ter como requisito mais elementar a *sanidade orgânica*. Isto é, como premissa à formação e aplicação do método, o profissional deve possuir a integridade orgânica na acepção médico-biológica e de funcionalidade circular: “o conceito de ‘sanidade’ compreende o sentido de fluidez, ordem e harmonia da energia vital” (MENEGHETTI, 2000, p.115). Tal premissa é necessária, visto que um dos instrumentos utilizados neste modelo de consultoria é o campo semântico, comunicação-base entre as individuações, cujo instrumento de percepção o próprio corpo; isto

é, o consultor utiliza-se das variações percebidas no próprio orgânico para compreender o ambiente. Se o sujeito não possui sanidade orgânica, não possui exato o instrumento de leitura semântica.

Ainda em referência à figura 06, os conhecimentos do profissional funcionam como “receptor analista múltiplo”, isto é, são os saberes múltiplos do consultor que o auxiliam na decodificação da informação que a unidade de ação-empresa emana. Os desenhos da parte inferior da figura são os diversos indivíduos com os quais o profissional-consultor entra em interação. A análise considera a *funcionalidade* de cada sujeito em relação à empresa.

Para apresentar uma proposta de competências essenciais para a formação do profissional que emprega este modelo de consultoria, utilizou-se predominantemente a literatura ontopsicológica, vista a especificidade ao tema, acrescentando, em alguns momentos, aspectos da revisão bibliográfica apresentada nesta pesquisa e as entrevistas realizadas com consultores que utilizam a metodologia ontopsicológica em seu proceder profissional. Os elementos da formação foram subdivididos em 3 dimensões: **Subjetiva, Cognoscitiva e Prática**. Esta classificação converge parcialmente com a concepção de Le Bortef (1995), quando fala dos três eixos da competência (pessoa, formação educacional e experiência profissional) acenado no item 2.2 desta monografia. Ainda que se tenha estabelecido tal divisão nesta proposição, a formação em cada uma das dimensões é síncrona e interdependente com as demais.

#### 4.1 Dimensão subjetiva

Como conceito científico-teórico, é a partir do *homem autêntico* que é possível a abertura para as diversas aplicações da Ontopsicologia, entre elas a consultoria empresarial. Ou seja, o ponto de partida de um cientista que queira ser operador de Ontopsicologia é a *exatidão de consciência* (MENEGETTI, 2010). Bernabei (2007) reitera que o eixo sobre o qual gira a consultoria empresarial ontopsicológica é, antes de tudo, a autenticação do consultor: “O consultor ontopsicológico não pode ter áreas de sombra, é ele o principal instrumento da consultoria” (p. 92). Os discursos dos entrevistados P6 e P5 reforçam este aspecto.

*Para aplicar a metodologia ontopsicológica em âmbito empresarial, inicialmente é necessário que o consultor tenha realizado o processo de autenticação individual, ou seja, deve ter utilizado o método consigo mesmo (P6).*

*O ponto sine qua non da consultoria é o consultor ser centrado no próprio potencial, no próprio Em Si ôntico, ser uma pessoa de fato autêntica. Se o consultor não está bem ele não conseguirá individuar a dinâmica empresarial, pois ele é o radar, ele é o principal instrumento da Ontopsicologia (P5).*

Block (2001) é um dos poucos autores que discorrem sobre a atividade consultoria que explicita também sobre a importância da autenticidade do consultor para a eficácia da consultoria. Contudo, o entendimento de autenticidade deste autor é bastante diferente do entendimento ontopsicológico. Para Block (2001), o comportamento autêntico “significa colocar em palavras aquilo que você está vivenciando com o cliente enquanto trabalha” (p. 29). Uma abordagem similar é encontrada em Kubr (1996), quando sustenta que um consultor precisa ter a capacidade de ser a si mesmo, de comportar-se segundo seus próprios valores. Contudo, esses autores não questionam em base *ao que* a consciência do consultor está vivenciando a situação ou o que levou o consultor a ter determinados valores em detrimento de outros e quais resultados esses comportam.

No sentido ontopsicológico o homem autêntico é aquele que fez uma revisão individual para conformar seu Eu lógico-histórico à intencionalidade do Em Si ôntico (MENEGETTI, 2010). Essa conformidade é inata a todos os seres humanos, mas a construção social (educação recebida da família, escola e outros grupos de referência) acrescida ao compromisso de primado afetivo que o indivíduo-criança estabelece com o adulto de referência<sup>7</sup> resultam em um humano inconsciente a si mesmo: é, mas não sabe; possui uma dimensão psíquica e somática ativa e que produz efeitos históricos não obstante o desconhecimento por parte da dimensão consciente-racional. O dilema se resolve enfrentando a psicoterapia de autenticação ontopsicológica. “‘Psicoterapia’ significa cuidado da mente. ‘Autenticação’ significa ação de reconstituição de si próprio” (MENEGETTI, 1999, p.36)<sup>8</sup>.

Sucessivamente a esta “primeira fase” da psicoterapia é necessário desenvolver uma “atitude existencial: escolher o utilitarismo funcional à própria identidade de situação em situação” (MENEGETTI, 2003a, p.23). Resulta que o indivíduo deve aprender a manter constantemente o próprio íntimo através das pequenas ações de cada situação.

A visão ontopsicológica não faz distinção entre vida privada e vida social, isto é, as escolhas feitas por um indivíduo terão reflexo em todas as esferas de sua vida. Portanto, uma relação tanto profissional, quanto emocional mal gerenciada pode se fenomenizar em perda de

<sup>7</sup> Sobre o nascimento do inconsciente conforme o entendimento ontopsicológico, cujo foco estudo não tem sede nesta pesquisa, sugere-se aprofundamento em Meneghetti (2010).

<sup>8</sup> Além da psicoterapia de autenticação, a Ontopsicologia possui outros instrumentos que auxiliam no processo de autenticação, tais como o Residence e Cinelgia. Maior aprofundamento pode ser obtido em Meneghetti (2010).

desempenho no interior da empresa. Da mesma forma, uma escolha acertada acarreta ganho a toda a empresa ou a toda uma economia, conforme as responsabilidades históricas do indivíduo. Ou seja, além da contingência externa (mercado, produto, economia etc.), existe esta variável determinante que é o indivíduo e sua capacidade ou incapacidade de resolução dos problemas que toda empresa apresenta (BARBIERI, 2007; DIMITRIEVA, 2007; MENEGHETTI, 2010b). Optou-se por denominar este aspecto a ser considerado na formação do consultor como “*coerência do estilo de vida*”. O entrevistado P3 evidencia em seu discurso:

*É importante ter um estilo de vida que garanta para ele [o consultor] sempre a exatidão. Esse é o grande desafio do consultor, porque ele tem que realmente ser fiel a ele mesmo, ao próprio critério. No momento em que ele não é assim, não consegue mais fazer o trabalho bem feito (P3).*

O estilo de vida explicitado aqui não se refere ao potencial de consumo (*american way of life*) ou módulos de comportamento que categorizam dentro de uma “tribo” (“os certinhos”, “os rebeldes” etc.), como popularmente é associada esta expressão. O estilo de vida aqui explicitado refere-se às pequenas atitudes do dia-a-dia (modo de se vestir, o que e como se alimenta, como organiza o próprio espaço, o modo de gerir as relações em todos os âmbitos da própria vida etc.) que reforcem a manutenção da própria autenticidade. Não é algo fixo, mas varia de indivíduo para indivíduo. Meneghetti (2010) fala da manutenção do estilo de vida através do *miricismo cotidiano*. Miricismo, esclarece o autor, vem do latim *miricis*, que significa *migalhas*, isto é, “através das pequenas ações de cada *miricica* situação, você constitui a si mesmo por inteiro. (...) É necessário ser preciso no detalhe cotidiano. O segredo está no pequeno, terrível cotidiano” (MENEGHETTI, 1994, p. 8-9, tradução nossa).

O escopo de funcionalidade é garantido, também, pela capacidade do consultor em estar acima das morais e das culturas correntes. Isto é, sua a capacidade de organizar diversas situações e ideologias, sem enrijecer-se em uma cultura fixa que o pré-orienta. Denominou-se *transcendência dos estereótipos* este aspecto subjetivo. Estereótipo é um modelo fixo de comportamento, é “um módulo de construção que o Eu invariavelmente usa, *não obstante a novidade dos estímulos históricos*” (MENEGHETTI, 2010, p. 229). Meneghetti (1999) enfatiza que enquanto fazemos experiências para nos construirmos, é importante aprendermos a variedade de estereótipos que são utilizados por todos, sem contradizê-los. Este elemento

implica conhecimento individual e metanoia<sup>9</sup> contínuos. É uma característica pessoal cuja função relaciona-se fortemente com o outro (cliente): a capacidade de relativização de ideias pré-concebidas revelam-se como liberdade de compreensão. Isto é, o consultor não possui “amarras” que o condicionam a determinados modelos. É função e instrumento para reforço da identidade do líder e da empresa-cliente. O entrevistado P3 acena esse elemento:

(...) [o consultor] tem que se permitir uma amplitude de visão fantástica. Quando o indivíduo rompe determinados paradigmas, valores, e consegue deixar de lado tantas crenças que tinha, ele começa a ver as possibilidades de crescimento infinito que a empresa, nesse caso, pode ter (P3).

No discurso de P3 se verifica que a capacidade de transcendência individual dos estereótipos se contribui também na relação com o outro. Padilha (2011) reafirma este aspecto quando, após demonstrar com um percurso racional, conclui: “para relativizar os estereótipos o homem deve primeiro conhecer a si mesmo, (...) recuperando a leitura do próprio Em Si ôntico, conhecendo a posição de identificação utilitarista-funcional evolutiva” (p. 46).

Além da autenticidade pessoal, da coerência do estilo de vida e da transcendência dos estereótipos, Meneghetti (2010) coloca como requisito ao operador que utiliza a metodologia ontopsicológica o *conhecimento do campo semântico*. O conhecimento da informação semântica é prático: está relacionada à *compreensão* do que aquela informação significa. Além da bagagem cognoscitiva da Ontopsicologia<sup>10</sup> e da contínua metanoia, exige uma reeducação à ausculta sensório-visceral: trata-se de recuperar a percepção organísmica. Percepção significa “atitude para *receber e reconhecer* a informação concretamente ou em símbolo” (MENEGHETTI, 2001, p.132, grifo nosso).

Organísmico é a “presença do *Em Si ôntico no orgânico homem*” (idem, p.125, grifo nosso). Na estrutura da personalidade, conforme o entendimento da escola ontopsicológica, se elucida que o Em Si ôntico informa a ação ótima ao Eu lógico-histórico através do Eu a priori. A passagem da informação de uma instância a outra (Em Si → Eu a priori → Eu lógico histórico) se dá por campo semântico, o qual é uma comunicação *sensório visceral*. Portanto, o indivíduo adverte através da ausculta do próprio orgânico a presença do Em Si ôntico (eis a percepção organísmica: a presença do Em Si no orgânico homem). Retorna, a este ponto, a importância da *sanidade orgânica*, apontada na introdução deste tópico como premissa à

<sup>9</sup> Metanoia significa “mudança de consciência, de modo a fazer uma consciência que esteja adequada a ver a vida e não somente os estereótipos” (MENEGHETTI, 2010, p. 51, tradução nossa). Através da metanoia continua faz-se uma consciência baseada sobre a realidade, não sobre estereótipos.

<sup>10</sup> Contemplado na dimensão cognoscitiva, elemento “conhecimento ontopsicológico”, no item 4.3 desta pesquisa.

formação e aplicação do método ontopsicológico. Para o indivíduo saber receber e reconhecer através do próprio corpo a informação do aqui, agora e assim que a vida põe, é necessário possuir integridade orgânica.

Destarte, na *dimensão subjetiva* identificou-se o *processo de autenticação*, a *coerência do estilo de vida*, a *transcendência dos estereótipos* e o *conhecimento do campo semântico* como elementos indispensáveis para a formação de um consultor ontopsicológico. Do desenvolvimento do sujeito enquanto pessoa abre-se, então, a discussão para o sujeito e o conjunto de conhecimentos que compõem sua atividade: a dimensão cognoscitiva.

## 4.2 Dimensão cognoscitiva

A dimensão cognoscitiva compreende a interdisciplinaridade de alguns elementos relativos à consultoria, os procedimentos operacionais, o conhecimento conexo ao aspecto prático legal, fiscal e político da área em que a empresa-cliente está/atua indicados por Bernabei (2007a). Para fins da elaboração desta proposta de formação, subdividiu-se a dimensão cognoscitiva em: conhecimento técnico, comunicação e conhecimento ontopsicológico. Ressalta-se que um é complementar ao outro e se constituirão “receptores analíticos múltiplos”<sup>11</sup> que consentirão, juntamente com as demais dimensões, a análise da funcionalidade ou não do colaborador/situação para a empresa.

Por *conhecimento técnico*, entende-se nesta sede o “conjunto de informações, experiências e correlações entre elas que permitem a pessoas competentes tomar decisões, desenvolver atividades e obter os resultados desejados” (BERNABEI, 2007b, p.18). Subdividiu-se este elemento em cultura geral, cultura específica e conhecimento da empresa-cliente:

**a) Cultura Geral:** Meneghetti (2008) ressalta a importância de ser uma pessoa informada sobre a cultura do seu país e do seu ambiente aos sujeitos operadores dentro dos interesses humanos: “deve saber um pouco de tudo (arte, música, psicologia etc.)” (p.17). Falando aos jovens sobre como chegar a arte de viver, o autor aconselha estudar seriamente os manuais de cultura geral e obter dois diplomas superiores, sendo um de caráter humanista e outro de aplicação técnica ou matemática. Acrescenta, ainda, a importância de aprender parcialmente alguns trabalhos artesanais, tais como vendedor, garçom, pedreiro, eletricitista, costureiro (MENEGETTI, 1999).

---

<sup>11</sup> “Receptor analítico múltiplo” foi a denominação dada por Meneghetti (informação verbal) no Residência “La doppia morale del Leader” realizado em Genebra em junho de 2011.

b) **Cultura Específica:** Refere-se aos conhecimentos específicos da atividade que se desenvolve. Para o consultor, por exemplo, é necessário o conhecimentos de *como realizar cada etapa do processo da consultoria* (elaboração de contrato, condução de entrevistas, elaboração de relatórios etc.) bem como do *conhecimento técnico da área empresarial* (leitura de balanço, conhecimento das funções de cada área empresarial, tipos de estruturas organizacionais etc.). O recorte da entrevista com o sujeito P5 ilustra este aspecto:

*(...) O consultor tem que ter um conhecimento técnico (...) do que se pode juridicamente e o que não pode, para depois saber como movimentar, tem que conhecer o funcionamento de empresa, como os departamentos funcionam (P5).*

c) **Empresa-cliente:** A especificação de conhecer a empresa-cliente refere-se à aquisição da multiplicidade de conhecimento a respeito da mesma. Tal especificação é imprescindível para ser capaz de decodificar a informação que a unidade de ação (empresa) emana (MENEGHETTI, 2011).

*Há dois tipos de linguagem fundamentais que o consultor ontopsicológico deve ter: de business - outsourcing, networking e demais palavras utilizadas no mundo da gestão (...) - e a outra é o conhecimento e linguagem da empresa na qual atuará: com que tipo de produto ela trabalha, qual o nome das peças principais de trabalho, o que é mix de produtos etc. (P1).*

Amplamente abordada na bibliografia clássica de consultoria (BLOCK, 2001; KUBR, 1996; GREINER e METZGER, 1983). As demais, pelo modo que são entendidas aqui, são apresentadas segundo a perspectiva ontopsicológica.

O conhecimento técnico, contudo, tem que ser adequadamente comunicado, para que otimizem-se os resultados. A **comunicação** refere-se à capacidade de transmitir e captar as informações. Este aspecto é bem ilustrado pelos estudiosos da área de consultoria em geral. Kubr (1996), cita as técnicas de entrevistas que o profissional deve possuir, a condução de situações delicadas ou embaraçantes com as quais se depara, a apresentação de relatórios e explicações de conclusões como exemplos de atividades do consultor que envolvem a comunicação. Todas elas requerem habilidades tanto *verbal* quanto de *escrita*. Greiner e Metzger (1983) também identificaram entre as áreas de competência dos consultores a capacidade de comunicação, mencionando inclusive que é necessário ao consultor habilidade excepcional de escrita e capacidade de expressão verbal. Esses conhecimentos são fundamentais também para o consultor ontopsicológico.

Leonardi (2005), linguista Italiano, fala da linguagem como a nossa bagagem técnica para que consigamos nos comunicar uns com os outros; um sinal que deve ser compreensível ao nosso interlocutor. Complementa declarando que a linguagem usa os sons, ou as combinações dos sons, e utiliza também os símbolos escritos que servem para representar objetos, conceitos abstratos, emoções, ideias, pensamentos, de um pensamento vago a um pensamento preciso, definido. E não somente. A linguagem pressupõe o modo de mover-se no ambiente (*cinésica*), como a pessoa varia sua interação em relação ao interlocutor que tem diante de si (*proxêmica*) e como o próprio aspecto físico do sujeito comunica (*fisiognômica*).

Bernabei (2005), por sua vez, ressalta que o estudo aprofundado da língua consente dispor de mais instrumentos para expressar determinada situação. Para quem utiliza em seu trabalho um percurso intelectual, afirma, a linguagem é um instrumento imprescindível.

Sobre a comunicação verbal, o entrevistado P1 relatou:

*Não podemos chegar em uma empresa 'achando', 'opinando', falando como bem entendemos. O consultor é um instrumento. Irá relatar a identidade de uma organização. Isso influenciará na vida de pessoas. E existe um modo de comunicar (P1).*

Este trecho da entrevista traz à tona um outro elemento da comunicação: a *experiência nas relações diplomáticas*, entendida aqui como o saber relacionar-se com os diversos agentes do contexto em que se está (MENEGHETTI, 2008). Saber fazer relações com vantagem e ganho revela-se fundamental para o trabalho do consultor, o qual interage com diversas personalidades nas empresas, administra resistências, relações de poder, conduz entrevistas de modo a obter dados muitas vezes “ocultados” por colaboradores etc. Nesse sentido, o consultor deve possuir a característica da diplomacia, indicada por Meneghetti (2008) como indispensável ao líder: “saber orquestrar as relações com os diversos agentes do seu contexto” (p.18).

Incrementando todos os elementos explicitados, a formação de um consultor empresarial ontopsicológico requer, invariavelmente, o *conhecimento ontopsicológico*. O saber a teoria ontopsicológica refere-se, especialmente (e não exclusivamente), ao entendimento das três descobertas (Em Si ôntico, campo semântico e monitor de deflexão) e dos instrumentos de análise aplicados à consultoria, quais sejam: 1) anamnese linguística e biografia histórica; 2) sintoma ou problema; 3) fisionômico-cinésico-proxêmica; 4) análise onírica; 5) análise semântica; 6) resultado. Cada um deles serve de direcionamento para a

formação do consultor. Sua utilização implica uma preparação e pesquisa anterior bastante vasta por parte do profissional.

Através da instrumentação ontopsicológica, demonstra Meneghetti (2008), “um operador pode conhecer a ordem base, a *arché* formal e dinâmica de todo o inconsciente e de todo o ambiente em que vive” (p. 29). O consultor empresarial ontopsicológico deve ter a preparação para transcender os fenômenos (ex: queda das vendas, insatisfação do público interno etc.) e encontrar, a partir das lideranças, a causalidade psíquica que ativa tais sintomas: “o núcleo da atividade e da interpretação de qualquer fenômeno está dentro do sujeito” (MENEGHETTI, 2008, p.35).

O conhecimento ontopsicológico dá o saber científico de como ler a dinâmica empresarial e reimpostá-la segundo a identidade da organização. A relevância dessa contribuição pode ser percebida quando analisamos a interrogação de Greiner e Metzger (1983) a respeito de *quais são* os dados apropriados a serem recolhidos na empresa e *onde* eles podem ser encontrados; *quão* acurados e relevantes são esses dados; *de que modo deveriam ser analisados* para garantir uma melhor compreensão do problema do cliente, se o problema do cliente é real ou percebido. Afirmam esses mesmos autores que a *ausência de resposta* a essas perguntas impossibilita resumir adequadamente o que é consultoria empresarial. Esses questionamentos, na realidade, expõem subterraneamente um questionamento maior: *que critério deve-se utilizar na atividade de consultoria*.

A Ontopsicologia dá resposta a estes questionamentos fornecendo o critério sobre o qual conduzir a consultoria e o conhecimento racional que permite a leitura e interpretação do critério desta atividade: o Em Si ôntico do empresário líder (MENEGHETTI, 2010; BERNABEI, 2001; BAZZO, 2011). Como já abordado quando da descrição do modelo ontopsicológico de consultoria, no item 2.1.7 desta pesquisa, além do processo racional indutivo-dedutivo o consultor ontopsicológico deve utilizar contemporaneamente as descobertas desta ciência. E para isso é imperativo conhecê-la.

### **4.3 Dimensão Prática**

Esses conhecimentos, contudo, não permanecem a nível teórico. A experiência prática permite o refinamento do conhecimento individual-teórico. Kubr (1996) explicita que aprender no trabalho, praticando a consultoria, é reconhecido como o principal método de

aprendizado. Alguns consultores, afirma, advogam que aprender-trabalhando é o único modo de se tornar competente em consultoria.

O conselho que Meneghetti (1999, 2007) dá aos jovens, ao relatar a importância de servir a diversos padrões e aprender com cada um deles, pode ser transposto para elucidar o desenvolvimento através da prática:

(...) no início é necessário estar sob um padrão, para aprender a operação real que fazem os bem-sucedidos. É a escola objetiva da vida. Depois podemos nos colocar em primeira pessoa, com uma inteligência superior, porque do erro ou da qualidade dos outros se aprende a unicidade para si mesmos (MENEGETTI, 2008, p. 97)

Assim, individuou-se a **dimensão prática** como constituinte das competências essenciais de um consultor organizacional ontopsicológico. Nela, há o elemento de experiência, a qual se refere à *organização*, à *atividade de consultoria*, e ao *saber servir*.

Reforçando o aspecto de “cultura específica” que compõe o conhecimento técnico da dimensão cognoscitiva – e evidenciando-se a indissociabilidade de uma dimensão em relação à outra – o aprendiz que almeja formar-se consultor organizacional ontopsicológico deve buscar um aperfeiçoamento em gestão organizacional. A fala de P1 traz à tona tal componente:

(...) ele tem que ter a visão de empresa e de praticidade (...) deve ter o domínio – não digo do produto em si, como se faz, mas da linguagem, de como acontece a dinâmica de uma organização. (...) (P1)

Paralelamente a isso deve adquirir a experiência das atividades da consultoria propriamente dita. A esse respeito ressaltam-se as colocações de P1 e P3:

*Não é uma consultoria que tem um produto pronto e tenta encaixar o cliente nele. Por isso, também, que a figura do consultor é fundamental. (...) Para formar um consultor sênior leva-se cerca de 15 a 20 anos. Porque ele tem que passar por uma grande formação. (...). Entramos na gestão do conhecimento. (...) É uma forma mentis (P1).*

*Não existe um curso que forme consultores, por exemplo, em uma graduação. Um consultor se autoforma. Ele é um autodidata, pode vir de qualquer área. Pode ser um administrador, um economista, um psicólogo, um físico... ele tem que adquirir uma vivência, uma experiência, ele pode fazer várias especializações, mas é ele que vai se formando (P3).*

Uma atitude pessoal-profissional deste profissional é o **saber servir**. No discurso de P1 transparece o respeito pelo empresário-cliente e a função instrumental do consultor para garantir a eficiência e funcionalidade a esse:

*O consultor não chega dando ‘conselhos’: “por que você não faz assim? Por que não investe aqui? Compra ali?”. Tem-se um respeito muito grande pelo cliente. É uma pessoa que soube construir aquela empresa. O consultor simplesmente diz: a situação da sua empresa é esta (P1).*

O saber servir refere-se ao garbo, ao requinte no entregar função e profissionalismo ao cliente; honrá-lo, mantendo o máximo de respeito pela sua personalidade.

#### 4.4 Síntese

A partir da discussão realizada evidenciaram-se alguns conhecimentos essenciais para a formação de um consultor empresarial ontopsicológico, sintetizados no quadro 08:

<b>Dimensão</b>	<b>Elementos</b>	<b>Especificação</b>	
<b>Subjetiva</b>	Processo de autenticação		
	Coerência do estilo de vida		
	Transcendência dos estereótipos		
	Conhecimento do campo semântico	Sanidade orgânica Compreensão	
<b>Cognoscitiva</b>	Conhecimento técnico	Cultura geral Cultura específica Empresa-cliente	
		Comunicação	Verbal, escrita, fisionômica, cinésica, proxêmica Relações diplomáticas
		Conhecimento ontopsicológico	Descobertas Instrumentos
	<b>Prático</b>	Experiência	Organizacional Consultoria Saber servir

Quadro 08: Conhecimentos essenciais para formação do consultor empresarial ontopsicológico

Fonte: elaborado pela autora.

O conjunto dos conhecimentos ora propostos podem constituir-se orientação para o profissional que desejar qualificar-se nesta atividade. Reitera-se que essas dimensões não são estanques, mas interdependentes e exigem formação pessoal contínua.

Ao longo das entrevistas, evidenciou-se que a formação, além de continuada, exige uma responsabilidade elevada de autopreparação por parte do profissional e que não se consolida em pouco tempo: são necessários de 15 a 20 anos para uma formação plena e, esta deve ser mantida com responsabilidade individual levada a cabo durante toda sua carreira.

Traçando um paralelo entre as dimensões de formação propostas nesta pesquisa como essenciais para o consultor empresarial ontopsicológico e a figura 06<sup>12</sup>, que representa este profissional, delinea-se a figura 07.

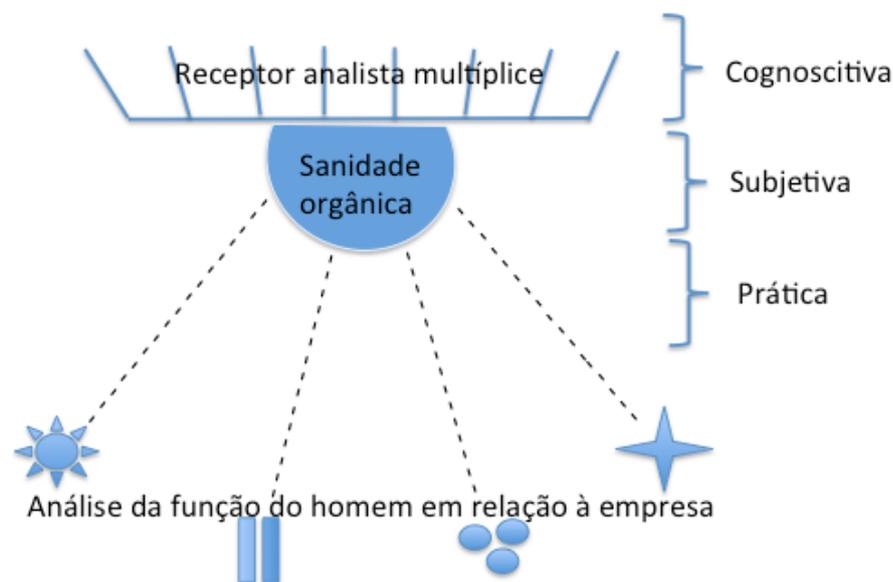


Figura 07: Relação entre consultor empresarial ontopsicológico e dimensões de formação  
Fonte: elaborado pela autora.

Na figura 07, é feita a interrelação entre a representação do consultor com respectiva *sanidade orgânica* e a *formação subjetiva*, a qual sustenta a manutenção da autenticidade do principal instrumento utilizado nesta consultoria: o consultor. A característica do “*receptor analista múltiplice*” está para a *formação cognoscitiva*, pois contempla o conjunto de conhecimentos que dão subsídios ao profissional para decodificar a informação recebida da unidade de ação-cliente. As “*linhas pontilhadas*”, que representam a interação com a

<sup>12</sup> Apresentada na introdução do item 4 desta pesquisa.

empresa-cliente e colaboradores, está para a *dimensão prática* da formação. Uma dimensão não pode sub-existir sem a outra:



Figura 08: Interação circular entre as dimensões das competências essenciais  
Fonte: elaborado pela autora.

A integração de todas essas dimensões constituem um *movimento único* – circular e contínuo – para a verificação da funcionalidade dos sujeitos em relação à identidade organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi explicitar alguns elementos essenciais para a formação de um consultor empresarial ontopsicológico. Para a consecução deste objetivo, realizou-se um estudo teórico e qualitativo-exploratório.

Inicialmente foram delineados os aspectos históricos e conceituais do mercado de consultoria. Verificou-se a relevância econômica que ele assume, tendo nos últimos 20 anos crescido mais de 5.000% em movimentação financeira no mundo. É assinalada, ainda, como a mais promissora área de atuação dos Administradores no Brasil entre 2006 e 2011.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, apresentaram-se sete modelos de consultoria propostos na literatura, aprofundando a apresentação no modelo de consultoria ontopsicológica, cujo entendimento contribuiu para a compreensão de aspectos da formação. Sucessivamente, foram reunidas informações mencionadas como importantes para a formação de um consultor empresarial pelos autores do tema.

Além da pesquisa teórica, foram realizadas entrevistas com seis consultores que utilizam a metodologia ontopsicológica na sua prática profissional. Os resultados apresentados foram subdivididos em três aspectos essenciais da formação: as dimensões subjetiva, cognoscitiva e prática. Cada dimensão possui elementos próprios, mas se revelaram indissociáveis umas às outras. Na síntese dos resultados e discussões foi proposta uma matriz de competências que podem guiar o consultor que estiver se capacitando para empregar a metodologia ontopsicológica em seu proceder profissional.

Utilizando instrumentos de análise diferenciados, que permitem identificar também os fatores inconscientes que agem na dinâmica empresarial, a metodologia ontopsicológica desloca o foco de investigação do *problema* (efeito) para o *indivíduo motivador do problema* (causa) usando como critério a identidade do líder-cliente. Para compreender a identidade do outro é necessário que o consultor conheça, primeiramente, a própria identidade. Neste trabalho ressaltou-se que a dimensão subjetiva é determinante para a correta aplicação do método. A ênfase neste formação a distingue marcadamente em relação aos demais perfis de formação disponíveis na bibliografia clássica de consultoria empresarial.

Ainda que os esforços enverados neste trabalho voltaram-se a descrever um conjunto de competências essenciais para a formação do consultor que utiliza a metodologia ontopsicológica, ficou evidente, no desenvolvimento da pesquisa, que o preparo deste profissional não é resultado somente de uma soma de anos, nem de acúmulo de conhecimentos. O tempo histórico é necessário para maturar e refinar o saber, mas observou-

se como imprescindível uma formação continuada e uma postura de constante humildade com o próprio conhecimento. A lista elaborada, contudo, abre uma perspectiva de trabalho futuro: o detalhamento dos elementos de cada dimensão para a construção de um programa de formação de consultores ontopsicológico. Sugere-se que o aprendiz seja acompanhado em sua atividade por consultores sêniores e, sincronicamente, desenvolva de modo gradual as competências em cada dimensão e a atitude à autoformação.

Por fim, entende-se a limitação desta pesquisa ao reduzir a complexidade da formação de um profissional a uma matriz de competências “essenciais”, incorrendo no risco de superficialização do saber. Todavia, espera-se que esta investigação tenha contribuído para a compreensão da riqueza de conteúdos na formação de um consultor empresarial ontopsicológico e que esta formação exige responsabilidade e coerência individual, bem como constante aperfeiçoamento e anos de tirocínio teórico e prático.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B.; ABREU, J. A. R.; SCAICO, O.; FORTUNA, A. A. M.; FREITAS JÚNIOR, A. A.; FERRAZ, S. F. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2006
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARBIERI, J. L'impresa come contraddizione del leader. In: AUTORI VARI. **Atti del I Congresso Mondiale/ XV Internazionale di Ontopsicologia.** Mosca (Russia): Psicologica Editrice. Out. 1997.
- BAZZO, P. **O impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho das organizacional.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Maria. CCSH/PPGA.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. São Paulo: **Revista Administração de Empresas**, mai./jun. 1994, v.34, n. 3, pp.102-114.
- BERNABEI, P. **La consulenza di "longitude" di organizzazione:** approccio ontopsicologico. Università Statale di San Pietroburgo, 2001.
- BERNABEI, P. **Linguagem e cultura latino-americana.** Conferência proferida em Buenos Aires, 2005 (informação verbal).
- BERNABEI, P. Foil management e business intuition. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Atos do congress Business Intuition 2004.** São Paulo: Foil, 2007a.
- BERNABEI, P. Psicologia Managerial. In: VÁRIOS AUTORES. **Psicologia managerial.** São Paulo: FOIL, 2007b.
- BERNABEI, P. Psicologia Manageriale: la conoscenza che consente la scelta ottimale. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia Impresariale.** Marudo: Foil, 2010a.
- BERNABEI, P. Modeli di organizzazioni e management impresariale. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia Impresariale.** Marudo: Foil, 2010b.
- BISWAS, S.; TWITCHELL, D. **Management Consulting:** a complete guide to the industry. 2.ed. New York: John Wiley& Sons, Inc., 2002.
- BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade. Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento. São Paulo: Pearson Edication do Brasil, 2001.
- CANBACK, S. The Logic of Management Consulting, Part 1. **Journal of Management Consulting**, 1998.10 (2): 3-11
- CAPLAN, G. The caplanian model. In: **Personnel and Guidance Journal.** 56, p.324-326, Feb. 1978.

CAPLAN, G. **The theory and practice of mental health consultation**. London: Tavistok Publications, 1970.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CLARK, T.; FINCHAM, R. (Edit.). **Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CNE - Conselho Nacional de Educação. **Resolução número 4**, de 13 de julho de 2005.

DIMITRIEVA, V. A autossabotagem como infração da ética interior do líder. In: MENEGHETTI et. al. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. Foil: São Paulo, 2007.

FACULDADE DE ENGENHARIA – UP (Portugal). **Liderança e gestão de equipas**. Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento. Documentação de apoio. Unidade de orientação e apoio, [19--?]. [n.l.: s.n.]. Adaptado do site: <<http://paginasprofessor.no.sapo.pt/tecnicas1.htm>>

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10ed. São Paulo: Atlas, 2007

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**. ANPAD. Curitiba: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2001. Vol. 5. Número especial, pp. 183-196.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2008.

GREINER, L. E.; METZGER, R. O. **Consulting to management: insights to bulding and managing a successful practice**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall,1983.

GRUBBER, L. S. **Liderança, habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

HOUAISS. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 2.0**. São Paulo: Editora Objetiva, 2007.

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores Organizacionais. **Consultoria de Organização:** uma atividade relevante para o desenvolvimento do Brasil.2010. Disponível em: [http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod\\_conteudo=181](http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod_conteudo=181) Acesso em: 11abr2010a.

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores Organizacionais. **Por que consultoria?** Disponível em: [http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod\\_conteudo=21](http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod_conteudo=21), acesso em 10abr2010b.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece:** como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.

KIPPING, M. **Trapped in the wave:** the evolution of management consultancies. In: CLARK, T.; FINCHAM, R. (edit.). *Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry.* Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

KUBR, M. (ed.) **Management consulting:** a guide to the profession. 3 ed. Geneva: Internacional Labour Office, 1996.

KENTON, Barbara; MOODY, Diane; TAYLOR, Ben. **The role of the internal consultant.** Roffey Park Institute. 2003. Disponível em: [www.roffeypark.com/docs/internalconsultant.pdf](http://www.roffeypark.com/docs/internalconsultant.pdf). Acesso em: 09 jan 2011.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attractur étrange. In: **Les éditions d'organisations.** Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEONARDI, P. G. **Linguagem e cultura latino-americana.** Conferência proferida em Buenos Aires, 2005 (informação verbal).

LINS, Nadja Vanessa Miranda. Consultoria: um novo enfoque em aplicações de jogos de empresas. Florianópolis, 1999. 94p. Dissertação (Mestrado), PPGEP-UFSC, 1999.

LUFT, J. The Johari window. **Human Relations Training News**, 5, pp.6-7. 1961.

MANCIA, L.T.S. **Os desafios do modelo de consultoria interna:** uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ES/PPGA, 1997.

MARCHI, Jamur J., WITTMANN, Milton L. Princípios da Teoria da Complexidade aplicados à gestão das organizações. In: WITTMANN, Milton L. (Org.). *Administração: Teoria Sistêmica e Complexidade.* Santa Maria: Editora da UFSM, 2008. pp. 41-61.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 7.ed.São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, A. M. M. *Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia.* Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2009.

- MENEGHETTI, A. La persona come fattore trascendente della storia. **Nuova Ontopsicologia**. n.1, ano XII, gennaio 1994. Roma: Psicologica Editrice, 1994.
- MENEGHETTI, A. **A arte dos sábios**. 2 ed. Florianópolis: edição do autor, 1999.
- MENEGHETTI, A. **Manuale di Melolistica**. 2.ed. Roma: Psicologica Ed., 2000.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001
- MENEGHETTI, A. **Genoma Ôntico**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2003a.
- MENEGHETTI, A. **Projeto Líder**. 2003b. Conferência proferida em Ialta (Ucrânia).
- MENEGHETTI, A. Saber usar empresa e patrão. In: VÁRIOS AUTORES. **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2007.
- MENEGHETTI, A. A intuição segundo a recente descoberta ontopsicológica. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Atos do Congresso Business Intuition**. São Paulo: Foil, 2007.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia del Leader**. Roma: Psicologica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. **La doppia morale del Leader**. Residence realizado em Genebra em junho de 2011 (informação verbal).
- MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia Impresariale**. Marudo: Foil, 2010.
- MERRON, K. **Dominando Consultoria**: como tornar-se um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books, s/a. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/4680598/Dominando-a-Consultoria>. Último acesso: 10 de maio de 2010.
- MONTENEGRO, A. C.; WAZLAWICK, P.; SILVA, W. L. Potencial de implantação de abordagens holísticas no desenvolvimento de competências segundo a avaliação de líderes empresariais. **Anais do XXXIV Encontro Nacional de Administração**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. **Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.4, n.9, p.11-27, maio/ago 2003.

PADILHA, R. **A formação da tendência ética no processo de aprendizagem.** Universidade Estatal de São Petersburgo (Monografia de especialização). São Petersburgo, 2011.

PAULA, A. P. de; WOOD JR., T. **Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho:** um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. RAC- Eletrônica. Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1, p. 171-188. Maio/Ago. 2008

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

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Global Annual Review 2008.** Disponível em: [http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/gar-08.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/gar-08.pdf). Último acesso: 24 de abril de 2010.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora:** Análise transacional para reengenharia. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

RODRIGUES, S. B. **Consultoria empresarial:** uma abordagem educacional e profissional. Rio de Janeiro: o autor, 2005.

ROGERS, C. R. **La terapia centrada sul cliente.** Firenze: Psycho di G. Martinelli, 2000.

RUSSELL, M. L. **Behavioral consultation:** theory and process. Personnel and Guidance Journal, p. 346-350, Feb.1978.

SCHEIN, E. H. **The role of the consultant:** content expert or processor facilitator? Personnel and Guidance Journal, p.339 – 343, Feb. 1978.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos:** para construir relações que transformam. Tradução de Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Petrópolis: Instituto para o Desenvolvimento Social, 2008.

SCHUTEL, S.; GIORDANI, E. M.; SILVA, W. L.; BAZZO, P. S. **Políticas de gestão dos recursos humanos no processo de internacionalização das empresas.** In: XII Congresso da Association Internationale pour la Recherche Interculturelle, 2009, Florianópolis. v. 1. p.1-18.

SILVA, W. L.; GIORDANI, E. M. ; SCHUTEL, S. ; BAZZO, P. S. **Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI.** In: Anais X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, João Pessoa, 2009.

SENGE, P. Liderança em organizações vivas. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

SONAGLIO, C. M.; DOS SANTOS, F. F. MARION FILHO, P. J. A empresa que aprende: a nova gestão da economia globalizada. In: WITTMANN, M. L.(org.). **Administração:** teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora UFSM, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SUN, A. **Schein's consultation Models** .20--. Disponível em:

<http://www.vancouverconsultants.com/node/1174>. Último acesso: 16 de maio de 2010.

TARDIF, J. Desarrollo de un programa por competencias: de la intención a la puesta en marcha. **Pedagogie collégiale**. Traduzido por Óscar Córvalán. v.16. n. 3. Mars 2003, p.62-77.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa quantitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VEREITINOVA, T. La consulenza ontopsicologicaimpresariale come nuovo paradigma di consulenza aziendale (management consulting). *In*: MENEGHETTI, A. *et al.* **Atti del congresso Business Intuition 2004**. Roma: Foil, 2005.

VIEIRA, M. F. V.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006, pp.241-268.

WOOD, Thomas. Fordismo, Toyotismo, Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, set.-out., 1992.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.