



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE – AMF
ESPECIALIZAÇÃO EM ONTOPSICOLOGIA**

ANITA PAZZETTO BRANDT

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: REFLEXÕES SOBRE A
APLICAÇÃO DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA PELA
LIDERANÇA, NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

RESTINGA SECA, RS

2019



ANITA PAZZETTO BRANDT

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: REFLEXÕES SOBRE A
APLICAÇÃO DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA PELA
LIDERANÇA, NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de
Especialização em Ontopsicologia – Faculdade
Antonio Meneghetti, como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista sob a
orientação da Professora Dra. Josiane Barbieri.

RESTINGA SECA, RS, BRASIL

2019



ANITA PAZZETTO BRANDT

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: REFLEXÕES SOBRE A
APLICAÇÃO DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA PELA
LIDERANÇA, NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Especialização em Ontopsicologia como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^a. MS. Josiane Barbieri
Faculdade Antônio Meneghetti

Membro: Prof^a. Dra. Estela Maris Giordani
Faculdade Antônio Meneghetti

Membro: Prof^a. Dra. Adriane Maria Moro Mendes
Faculdade Antônio Meneghetti

RESTINGA SECA, RS

2019

RESUMO

BRANDT, Anita. **Pedagogia Empresarial:** reflexões sobre a aplicação da Pedagogia Ontopsicológica pela liderança, no contexto organizacional. 2019. 31 páginas. Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Ontopsicologia, como requisito parcial para a obtenção do grau Especialista. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Especialização em Ontopsicologia, Recanto Maestro - Restinga Sêca/RS, 2019.

Este artigo trata de uma reflexão sistemática da pesquisadora partindo das relações com seus colaboradores em sua empresa. Tendo como suporte os princípios da pedagogia Ontopsicológica, foram colocadas em experimento algumas novas formas de relacionamento com o seu corpo operativo a fim de propiciar um processo evolutivo próprio, dos colaboradores, bem como da empresa. Para a realização deste trabalho, em um primeiro momento a pesquisadora, também líder do negócio, estudou e apropriou-se dos princípios desta escola, mas sobretudo, tratou de fazer um exercício existencial com o intuito de aplicá-los em sua própria vida. A partir de então, iniciou um percurso de mudança quanto as formas de relacionar-se com os profissionais da organização. Seguindo uma sistemática de estudo, ações praticadas e anotações das experiências vividas, e tendo como posicionamento a abordagem da pesquisa qualitativa, foi construindo relatórios de seus principais questionamentos e das tomadas de consciência ao conduzir a si mesma, os colaboradores e a própria empresa na obtenção de resultados, focando sempre no desenvolvimento pessoal e profissional enquanto efeitos destas novas relações de trabalho colocadas em prática. O líder, considerando a sua intuição, estando atento aos sinais, examinando a si e aos demais, conduziu as situações de um modo não habitual ao que costumeiramente fazia. Levou em consideração o trabalho como fator fundamental à realização pessoal do indivíduo, a responsabilização e também a virtualidade intrínseca de cada colaborador, de seu Em Si ôntico, ao desenvolver as específicas atividades que sua função requer. Verificou como superar determinados estereótipos relacionados ao modo de pensar, sentir e agir tanto de si mesma como líder quanto dos colaboradores, em diferentes situações cotidianas. Buscou entender e apoiar os colaboradores em situações de necessidades reais, reduzindo a tensão e auxiliando-os a cumprir as metas do setor em questão. Colocados na prática, os princípios da pedagogia Ontopsicológica, no contexto de sua empresa, chegou a evidenciar mudanças qualitativas significativas, as quais são descritas no decorrer do artigo.

Palavras-chave: Pedagogia Empresarial. Pedagogia Ontopsicológica. Liderança. Relações de trabalho.

ABSTRACT

BRANDT, Anita. **Business Pedagogy**: reflections on the application of Ontopsychological Pedagogy for leadership, in the organizational context. 2019. 31 pages. Work presented to the Ontopsychology Specialization Course, as a partial requirement in order to obtain the Specialist degree. Faculty Antonio Meneghetti. Specialization Course in Ontopsychology, Recanto Maestro - Restinga Sêca / RS, 2019.

This article is a systematic reflection of the researcher, starting from the relations with her collaborators in her company. Having as support the principles of Ontopsicológica pedagogy, some new forms of relationship with operative body were put into experiment in order to propitiate an own evolutionary process of the collaborators, as well as of the company. For the accomplishment of this work, at first, the researcher, who is also the leader of the business, studied and appropriated the principles of this school, but specially, she tried to do an existential exercise aiming to apply them in her own life. Thereafter, a change journey about the ways of relating to the professionals of the organization began. Following a systematic study, practiced actions and notes of lived experiences with the positioning of a qualitative research approach, reports of her main questions and awareness-raising in conducting herself were carried out. The employees and the company itself obtained results, always focusing on personal and professional development while the effects of these new working relationships were implemented. The leader, considering her intuition, paying attention to the signs, examining herself and others, led the situations of an unusual way to what she was used to. She took into consideration the work as a fundamental factor to the personal fulfillment of the individual, the accountability and also the intrinsic virtuality of each collaborator, of their ontic In Sé while developing the specific activities their job requires. She verified how to overcome certain stereotypes related to the way of thinking, feeling and acting, both on herself as leader and collaborators, in different everyday situations. She tried to understand and support employees in situations of real needs, reducing tension and helping them to achieve the goals of the sector in question. Once the principles of ontopsychological pedagogy in the context of her company were put into practice, she could evidence significant qualitative changes, which are described in this article.

Keywords: Business Pedagogy. Ontopsychological Pedagogy. Leadership. Work relationships.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A PRÁXIS LIDERÍSTICA QUE PROMOVE O PROTAGONISMO DA PESSOA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	12
3 EXPERIÊNCIAS PESSOAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO COM A APLICAÇÃO DA PEDAGOGIA ONTOSICOLÓGICA.....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

No contexto social, cada um tem a liberdade de fazer as próprias escolhas, mas não se pode esquecer de que se convive com os outros, e que as escolhas individuais repercutem no contexto em que se atua. Cada indivíduo existe na medida em que existem os outros, por isso, é fundamental, nas relações consigo mesmo e com a sociedade, restituir uma forma de educação que contribua para que o indivíduo, antes de tudo, se torne verdadeiro para si mesmo e seja capaz de autorrealização, pois somente desta forma poderá dar um contributo de valor para aqueles que o cercam.

Conforme Meneghetti (2014), o escopo da Pedagogia Ontopsicológica é tornar o “indivíduo verdadeiro para si e funcional para a sociedade”. No entendimento deste autor (2014, p. 166), uma sociedade “é salvaguardada na medida em que o homem é verdadeiro para si mesmo, portanto, qualquer cultura, educação, socialização, deve ser feita sempre na medida do homem”. Este princípio, também pode ser aplicado nas relações de trabalho, no âmbito da empresa. Contudo, é preciso fazer um esforço de entendimento de como o líder pode aplicar este pensamento no interior das relações de trabalho com os seus colaboradores.

Partindo desta premissa, o **objetivo geral** deste trabalho é refletir e chegar a compreender como o líder pode conduzir seu corpo operativo para que se torne mais verdadeiro para si e, a partir desta veracidade, chegar a contribuir, através do exercício de suas funções, para que esta pequena sociedade, que é a empresa, também possa evoluir.

O líder tem um grande potencial a sua disposição que é a capacidade, a inteligência de cada pessoa que está em seu entorno. Mas, como provocá-las para descobrirem-se? Como provocá-las para saberem encontrar a resposta de evolução a partir do seu íntimo? O líder necessita conduzir o negócio de forma que cada indivíduo, ao operar em seu *business*, possa apropriar-se de si mesmo e realizar um processo de evolução contínua. O líder sabe que, na medida em que o seu corpo operativo se desenvolve e realiza seu potencial, contemporaneamente propicia a evolução da empresa.

Mas fundamental para que isso ocorra é a metanoia¹ do líder. A pessoa do líder é o ponto de partida, porque é quem dá o *starter* à dinâmica da ação que preorienta todos os seus colaboradores. Por isso, ele primeiramente deve compreender a si mesmo, revisar sua consciência tendo como critério aquele de natureza, ou seja, o seu Em Si ôntico.

Para Meneghetti (2010), o Em Si ôntico é a identidade funcional do sujeito. É um princípio, o projeto de natureza que constitui o ser humano. Projeto este que é intuitivo, capaz

¹ “Metanoia: significa aprender a si mesmo segundo a ótica da própria identidade de natureza (ou Em Si ôntico)” (MENEGETTI, 2010, p. 112).

de formalizar-se tendo um contexto ou uma situação apropriada evolui. “É um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica²” (MENEGETTI, 2010, p. 157). É um princípio porque antes daquela realidade humana existe o nada. Tem uma forma, é de certo modo, especificado para uma função. O núcleo de cada um de nós coincide com esta especificação, este modo de ser próprio do humano, da natureza humana. Cada um está fundamentado neste núcleo, que faz uma variável de diferença em cada um. Esta inteligência dá a lucidez para poder conduzir um projeto ainda não construído. É uma mente que escorre na história, no tempo e no espaço. Identificando e isolando o Em Si ôntico do indivíduo, ele restitui a capacidade de autenticidade e de evolução criativa na própria existência. Mas é necessário, entretanto, um processo de escolhas coerentes com este princípio por parte do Eu lógico do sujeito.

Para saber a linha criativa individual, devemos identificar o Em Si ôntico da pessoa e quanto ele intenciona e especifica no interior de qualquer situação. A Ontopsicologia analisa permanentemente o Em Si ôntico do sujeito. O seu critério é somente aquilo que o Em Si ôntico indica, não aquilo que dizem os estereótipos, os médicos, os pais, a sociedade. (...) Primeiramente indica a via da sanidade, do crescimento, do dinheiro, isto é, leva o sujeito ao necessário, depois começa a dar mais (MENEGETTI, 2010, p. 23).

Neste sentido, faz-se prioritária a psicoterapia de autenticação do líder³, pois é esta a primeira e fundamental pedagogia a ser realizada: “educar o Eu lógico histórico para ter capacidades e condutas vencedoras” (MENEGETTI, 2014, p. 14). É por meio do processo de autenticação que o líder começa a identificar o que é para si e quais são os estereótipos de sua consciência que o impedem, momento a momento, de colher a informação ótima do seu Em Si ôntico.

Meneghetti (2010), identificou quinze características que o Em Si ôntico apresenta. Estas são as fenomenologias e por meio delas pode-se alcançar a compreensão racional do Em Si ôntico individual. A sexta característica, por exemplo, é vencedor. E por ser vencedor, é exato, não conhece o erro, e por consequência não conhece o medo e a angústia. Uma pessoa que está em conformidade com o seu Em Si ôntico, só metaboliza o que é conforme a sua identidade de natureza. Portanto, as suas ações, suas escolhas são sempre conformes ao seu projeto de natureza. “Quando o Em si intercepta e quer uma coisa, a coisa já lhe pertence; no

² “Autóctise histórica significa: saber ser fiéis artesãos da projeção em ato projetada pelo Em Si ôntico. O momento da autóctise histórica é a passagem criativa, é o momento alotrópico do Ser, o Em Si faz “allos”, o numenon faz fenomenologia” (MENEGETTI, 2012, p. 31).

³ Psicoterapia de Autenticação: “análise dos processos psíquicos para individuar o ótimo de comportamento global do sujeito” (MENEGETTI, 2012, p. 227).

momento em que semantiza⁴ o outro, o Em Si já o reconheceu como próprio, portanto, o outro pode ser metabolizado como Eu” (MENEGETTI, 2012, p. 90).

A educação que o indivíduo recebeu desde sua infância não considerou o aprendizado do seu próprio individual valor ôntico⁵, mas prioritariamente focou sobre as regras e a cultura social. Essa forma pela qual também os operadores da empresa foram educados, acarreta dificuldades de aprendizado, dificuldades que impactam no dia a dia da realidade do *business*. Como, então, auxiliar o corpo operativo da empresa a identificar aquilo que é apenas uma ideologia, um modo de ver que os condiciona a pensar dentro de um esquema que repete os modelos daquela única cultura aprendida e acreditada?

Todos esses modelos são esquemas mentais ou modos de fazer que a sociedade foi construindo no transcurso histórico. Contudo, até que ponto tudo aquilo que foi sendo transmitido para cada indivíduo serve para a vida dele? A pessoa precisa aprender a desenvolver a capacidade de discernir se esses valores que a cultura transmitiu convêm para a evolução da sua vida. Não se pode simplesmente apagar, eliminar a memória, mas é preciso saber distinguir o que desta memória tem utilidade no contexto atual de cada pessoa.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa, foi que, durante as aulas da Especialização em Ontopsicologia, conhecendo mais a respeito da Pedagogia Ontopsicológica, o tema gerou uma forte curiosidade. Percebeu-se o quanto este conhecimento poderia ser útil se aplicado no âmbito empresarial, onde a autora opera. Foi essa curiosidade que motivou a conhecer mais, estudar mais sobre como o empresário poderia promover mudanças, na qualidade de líder a partir da pedagogia Ontopsicológica? E como traduziria estas aprendizagens nas relações de trabalho, conduzindo de forma a promover o próprio desenvolvimento e também de todos os profissionais que estão sob a sua responsabilidade?

O líder, no dia a dia do seu negócio, enfrenta diversas situações desafiadoras que possuem origem nas formas pelas quais os indivíduos foram educados e pelo estilo de vida que praticam. Assim, muitas formas de pensar, de sentir, e principalmente de se relacionar com as coisas e com as pessoas foram condicionadas por uma forma de educação que não priorizou o desenvolvimento do potencial humano único que existe em cada sujeito. E, neste trabalho, a autora faz um esforço para descrever as suas reflexões, seus aprendizados, utilizando os princípios da Pedagogia Ontopsicológica. Constatou-se o quanto conseguiu modificar a partir do momento em que iniciou a estudar mais esta abordagem pedagógica e a colocar os seus princípios em prática. Por isso, esse trabalho pode servir de estímulo a outros empresários que

⁴ “Campo semântico é a comunicação-base que a vida usa no interior das próprias individualizações” (MENEGETTI, 2012, p. 38).

⁵ Ôntico: “Participado pelo ser em si. O que constitui o princípio para qualquer possibilidade ou fato de existir”. (MENEGETTI, 2012, p. 188).

passam por dificuldades semelhantes e que têm como objetivo humanizar mais as relações de trabalho dentro da empresa. Além disso, no contexto das reflexões individuais, podem ser encontrados exemplos de formas de aplicação desta pedagogia, mas não para serem copiadas, e sim para servirem de incentivo para que cada líder, ao seu modo, encontre, nos mesmos princípios, alternativas de evolução funcional de seu corpo operativo. De todo modo, ainda assim, este trabalho pode oferecer dicas práticas que auxiliem os líderes a encontrarem, de forma mais fácil, alternativas para a solução de seus problemas, na medida em que conhecem ou acessem caminhos que outro líder já percorreu.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um trabalho exploratório descritivo, pois é a intenção desta autora descobrir como aplicar os princípios da pedagogia Ontopsicológica no dia a dia do seu negócio. A metodologia também se qualifica como estudo experiencial, visto que, se trata da realização de uma experiência acompanhada de registros e reflexões sobre as intervenções que a autora foi fazendo no contexto do próprio âmbito de atuação dentro da empresa. Foi construído por meio de uma reflexão pessoal, aliada com a revisão da literatura ontopsicológica sobre como o líder pode provocar a evolução do seu corpo operativo. O trabalho elaborado foi em formato de “laboratório”, ou seja, como um experimento que o líder conduziu em seu dia a dia no seu negócio. Ou seja, o próprio autor, ao mesmo tempo em que ia se apropriando dos conhecimentos da Pedagogia Ontopsicológica, fazia o exercício de colocá-los em prática no cotidiano de sua vida e nas relações com seus colaboradores na empresa.

Foi um exercício de estudar os livros, textos, colocar em prática, observar os resultados, anotar e refletir. Este movimento de pesquisar, questionar, tentar compreender o que estava acontecendo e anotar tanto as situações cotidianas quanto as reflexões que aconteceram a partir delas fez com que a pesquisadora tivesse um olhar mais atento e cauteloso para poder elucidar as dinâmicas que ocorriam no microcosmos cotidiano do líder como formador do corpo operativo, por meio das díades⁶ estabelecidas nas relações de trabalho. Foram nas pequenas situações, aquelas mais simples, que a pesquisadora evidenciou a potencialidade das transformações das pessoas na conjuntura organizacional. Contudo, sempre partindo da posição da pessoa do líder que conduz as relações com os seus colaboradores. Neste estudo, buscou-se evidenciar algumas delas, destacando aquelas mais ilustrativas e orientadoras de como estabelecer relações evolutivas do líder com sua equipe de trabalho.

Por estas razões trata-se de um estudo de abordagem qualitativa já que ele foi se constituindo por meio da compreensão de que o pesquisador, ao mesmo tempo, era objeto e sujeito de sua pesquisa. Ele, ao observar a si mesmo, observa o mundo a sua volta, o qual

⁶ Díade significa: “*movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente*” (MENEGETTI, 2012, p. 73).

também é reflexo de si. Neste sentido, o que está dentro de si reverbera fora e o que está fora faz reversibilidade com o que está dentro. Portanto, a pesquisa foi realizada conforme a compreensão de Meneghetti (2010) que, ao fazer ciência, em Ontopsicologia, segue o empirismo ecceico⁷. Ou seja, os fenômenos que aparecem não se dão ao acaso, mas possuem uma essência, a qual, durante o processo da investigação, deve ser revelada. Indagou-se as causas últimas dos eventos e se propôs a tê-las como referência primeira para compreender o mover-se do real no contexto da empresa. Para elaborar todo este percurso de investigação das causas, foram escolhidos alguns eventos particulares as quais foram denominadas “experiências” que, ao serem observados e analisados, remetem à compreensão da lógica que se encontra a ordená-los. Portanto, com esta pesquisa aspira-se chegar as suas causas. Seguindo esta impostação metodológica, pretende-se, paulatinamente, evidenciar o desenho de formação continuada a ser feita nas interações ou díades que ocorrem no ambiente de trabalho e que, embora aparentemente desapercibidas, possuem precisas intencionalidades, as quais, quando observadas e examinadas, podem favorecer o líder a promover uma evolução qualitativa de sua equipe.

A empresária, autora pesquisadora, possui 56 anos de idade, é graduada em Processos Gerenciais e desde 2013 vem se apropriando e colocando na prática os conhecimentos da Ciência Ontopsicológica através da Consultoria de Autenticação⁸, Cursos de Pós Graduação, como o MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial e Especialização em Ontopsicologia na Antonio Meneghetti Faculdade, além de participar em cursos de Alta Formação Empresarial, organizados pela Fundação Antonio Meneghetti, no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro (www.recantomaestro.com.br). Participou igualmente de Residence Ontopsicológico, cujo objetivo é realizar uma imersão total de três a sete dias em um ambiente naturístico, visando uma verificação existencial, e uma revisão crítica da própria consciência.

O sucesso empresarial está diretamente ligado a performance do líder centrado em si mesmo. O fato da empresária em questão ter revisado seus modelos mentais e comportamentais alinhando-as com as próprias potencialidades naturais, proporcionou-lhe um conhecimento mais profundo de como administrar os recursos humanos da própria organização bem como na formação de seus colaboradores. Tudo sempre em sintonia com o escopo da organização, através do conhecimento aplicado para a evolução do negócio.

⁷ Empirismo Ecceico: “Experiência de ser, e dessa autoridade procede para a verificação de qualquer objeto e de qualquer discurso” (MENEGETTI, 2010, p. 153).

⁸ Consultoria de Autenticação: “Relação dialógica entre o especialista técnico em Ontopsicologia e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica”.

Através destes aprendizados a empresa ganhou novo rumo, mais humano, mais eficiente e com maior crescimento.

A empresa na qual a autora é líder foi fundada a quatro décadas e está situada no município de Taió, em Santa Catarina. Opera no ramo alimentício, no segmento de gelados comestíveis e atualmente conta com uma equipe de 90 colaboradores. Possui uma unidade fabril, com capacidade produtiva de 7 mil litros de sorvete/hora, e um centro de distribuição estrategicamente localizado para suprir as necessidades dos clientes, possibilitando assim uma maior agilidade nas entregas. Comercializa seus produtos em mais de 2.000 mil pontos de venda, estando presente em 40% do estado. Possui um portfólio de aproximadamente 200 itens, distribuídos em 19 linhas de produtos. A logística é própria e efetiva-se através de caminhões frigoríficos, garantindo a conservação e a qualidade dos produtos durante o transporte até a entrega. A empresa aposta forte na qualidade dos produtos para superar desafios de mercado, sendo que uma de suas particularidades é a utilização de leite fresco em sua receita, aliado a bons ingredientes, como por exemplo, o chocolate belga. Com foco na qualidade, e buscando melhoria contínua e segurança nos processos de fabricação, foi pioneira por se tornar, em 2007, a primeira indústria brasileira do segmento a se certificar na ISO 22000, Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos.

2 A PRÁXIS LIDERÍSTICA QUE PROMOVE O PROTAGONISMO DA PESSOA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neste tópico, busca-se evidenciar e refletir o papel do líder no contexto organizacional. Fazendo uma analogia em relação ao contexto da empresa e ao colaborador, Meneghetti (2010), explicitou-o utilizando a ideia de uma semente e da terra. A semente é uma virtualidade que precisa de um ambiente, de um conjunto, de uma terra propícia para se desenvolver. Neste caso, trazendo esta metáfora para a empresa, é possível dizer que a virtualidade seria o colaborador. A terra, que contém o húmus, seria a empresa, o terreno fértil para que a virtualidade deste colaborador se concretize. “O ser humano é baseado em uma *virtualidade*, ou seja, em um potencial que já está em prospectiva, que já possui alguns parâmetros. Tal virtualidade tem a capacidade, em sentido físico e ôntico, de fazer-se *pessoa no ser*” (MENEGHETTI, 2010, p. 131). Contudo, para que isso aconteça, é preciso seguir as características de tal virtualidade que é única em cada indivíduo. É uma virtualidade⁹ específica que é só sua, que é daquele modo e diversa de todos os outros indivíduos. Por isto, se o sujeito conseguir identificar este potencial e atuar essa capacidade que lhe é intrínseca, e for capaz de

⁹ Virtualidade: “significa força em posição, *força com direção*”. (MENEGHETTI, 2010, p. 253)

concretizá-la na história, poderá exercer o próprio projeto e também qualificá-lo. Conseqüentemente, poderá chegar à autorrealização. A virtualidade é uma disponibilidade à amplitude de um projeto que no início é somente essencial e que depende de outras causas para sua realização. Contudo, cabe a cada indivíduo responsabilizar-se para atuar esta virtualidade.

Meneghetti (2010), afirma que continuamente experimentamos o efeito das nossas causas e causamos nossos efeitos.

A virtualidade é a capacidade de atuar energia de forma superior. A virtualidade é aberta ou fechada. Aberta se há um possível contínuo de especificação e não apresenta um limite concreto. Fechada se o âmbito da maturação, ou capacidade atual, tem concretamente um limite. Nesse ponto, é o exaurimento da virtualidade. O homem é virtualidade aberta se não é cindido, desviado ou corrompido. (...) É exatamente essa virtualidade aberta que consente a autóctise histórica de percepção e prazer superior (MENEGETTI, 2010, p. 491).

À medida que o líder se responsabiliza e começa a identificar essa sua potencialidade e fazer-se (fazer e saber a si mesmo)¹⁰, começa a ampliar a sua virtualidade, ou seja, abrir-se no sentido de ter uma atitude de constante revisão de seus estereótipos, dos seus modos de pensar, sentir e agir-reagir. Por meio do processo de psicoterapia de autenticação, começa a compreender como a sua consciência foi construída a partir do externo e, neste ponto, inicia um trabalho, no seu cotidiano, de identificar quais são os seus modos de pensar, sentir e agir que foram edificados em detrimento de seu projeto de natureza. Percebendo que sua consciência foi fundada por um feixe de estereótipos histórico-culturais e que estruturaram seus hábitos mentais, o líder vai relativizando o que aprendeu desde a infância e que reputa ser bom ou funcional para si, e assim, abre-se para perceber o real a partir da novidade contínua das informações que intercepta e não mais segundo os modelos pré-fixados que possuía até então.

Para ser um operador econômico, o líder precisa primeiro conhecer a si mesmo, ter uma funcionalidade correspondente com o iso de natureza. Decidir fazer parte da vida, porque a vida é uma oportunidade de protagonismo. Cada pessoa nasce com um projeto de natureza, com uma potencialidade a ser desenvolvida. No contexto empresarial cabe ao líder observar e certificar-se de que o conhecimento que ele possui está realmente sendo aplicado no seu trabalho, mas sobretudo se está proporcionando resultado em benefício próprio e, conseqüentemente, para empresa.

¹⁰ O escopo da Pedagogia Ontopsicológica é “educar o sujeito a fazer e saber a si mesmo: fazer uma pedagogia de si mesmo como pessoa líder no mundo, educar um Eu lógico histórico com capacidades e condutas vencedoras” (MENEGETTI, 2014, p. 14).

Seguindo nesta mesma direção, o líder começa a identificar as potencialidades¹¹ nas pessoas que trabalham junto a ele na empresa. Pode, pouco a pouco, agir e fazer de modo com que elas tomem consciência desta sua especificidade através de pequenas ações, de pequenos resultados conquistados e do aprendizado obtido através de uma ação realizada com êxito. Dessa forma, o potencial destas pessoas começa a brotar de dentro para fora e, assim, elas passam a assumir novas responsabilidades, começam a experienciar um processo evolutivo. O líder, dentro do contexto empresarial, pode contribuir dando condições para que o profissional possa realizar aquela atividade ou trabalho e, na medida que o realiza, ele se autoconstrói, faz uma revisão de si mesmo, de suas condutas mentais e de seu comportamento. Neste sentido, pode-se dizer que a pessoa, na medida em que realiza o trabalho, constrói-se através dele.

Para Meneghetti (2010), conforme já visto anteriormente, cada indivíduo tem um Em Si ôntico distinto, um projeto com características únicas, e o seu projeto é diferente de outros. Quanto ao valor potencial ou virtual, o autor também indaga, qual é o nível de pulsão que tem o Em Si ôntico:

Que nível tem a pulsão do seu Em Si ôntico? É normal, é excepcional, é heroico; nós não temos um Em Si ôntico igual, então, é preciso escolher aquela pessoa que possui uma alta virtualidade; hoje tem dez, mas se continua amanhã terá cem. Ao fazer a avaliação do potencial, não devemos nos iludir que existem pessoas que crescerão sempre, alguns podem chegar até a um certo ponto, e não além. O líder deve entender se aquele sujeito pode crescer; se pode crescer, então precisa insistir. Na maioria das vezes muitos responsáveis ou líderes perdem tempo insistindo em fazer crescer pessoas que não podem (MENEGHETTI, 2013b, p. 111).

Considerando essa premissa, verificou-se que na empresa, a autora continuava insistindo com certas pessoas que não poderiam ir além do que estavam apresentando como resultado. Quando se deu conta, percebeu que, na verdade, estava agindo de modo equivocado na forma de conduzir a sua equipe. Percebeu que deveria modificar o seu modo de agir. Isto é, necessitava, de fato, começar a prestar mais atenção à virtualidade de cada colaborador e segui-la na medida em que lhe possibilitava estimular ou não o seu crescimento no contexto organizacional. Para isso acontecer, lhe era prioritário entender a natureza da tipologia de cada sujeito na sua especificidade, para saber até onde ele poderia chegar.

O sucesso de uma pessoa se limita ao quanto ela evoluiu na direção de seu próprio crescimento, mas quando se torna líder, o seu sucesso interfere e depende do crescimento dos outros. Meneghetti (2010), afirma que o líder é posto pela natureza, não é apenas uma

¹¹ Potencialidade: “Potência ao ato. Possibilidade prevista no habitat ou organograma geral do ambiente ecológico ou do indivíduo distinto. Energia, força, pulsão, possibilidade de agir, concretizar, definir. Ter capacidade ainda não exercida ou aplicada. Diferencia-se da virtualidade enquanto é capacidade do ato em geral” (MENEGHETTI, 2012, p. 212).

construção social, mas pode ser uma função para muitas pessoas. O autor define o líder como “um estimulador de inteligência e de dialética, que impõe uma aceleração à existência, por isso, substancialmente, é um estimulador de “super-homens” (MENEGETTI, 2013a, p. 21). Neste ponto, o líder deve responsabilizar-se em priorizar o seu crescimento pessoal, pois é essa a principal qualificação à empreender no sentido de realizar a sua formação continuada. Somente conhecendo a si poderá ser serviço para o crescimento dos outros.

No âmbito empresarial, a lógica é a “*forma mentis*” que o líder deve adquirir. Tudo, no contexto dos negócios, precisa ser referente ao escopo econômico, caso contrário é destruída a lógica intrínseca dos negócios.

O empresário deve saber quantificar e valorizar a si mesmo como indivíduo no jogo social. É ele o primeiro a dever dar o preço do próprio valor – quem é, como quer ser considerado – e a partir desse preço nasce depois também a consequente responsabilidade de comportamento. Na lógica externa do social, quem é o empresário como cidadão, como indivíduo e pessoa? (...) O empresário é um excelente superior vistoso operador social: pertence ao bem público, depois ao bem da capacidade. Da sua pessoa e da sua obra depende o dinheiro e bem-estar de dezenas, centenas de outros seres humanos (MENEGETTI, 2013b, p. 448-449).

A partir desta visão, indica-se ao líder seguir um percurso de formação, o qual Meneghetti (2013a), identifica como os meios substanciais e existências da personalidade do líder, que são três: a formação cultural, a transcendência dos estereótipos e o conhecimento ontopsicológico.

1) A formação cultural se divide em três aspectos: a) o líder necessita ter uma cultura geral, é importante que seja informado sobre a cultura de seu país e do seu ambiente, pois, para ser um operador no interior dos interesses humanos, deve saber um pouco de tudo; arte, música, psicologia, outros lugares, a fim de relativizar a sua cultura nativa; b) deve ter a cultura específica do seu setor. A inteligência no próprio setor é a garantia para progredir profissionalmente e economicamente. Além do conhecimento teórico, é prioritário também experimentar de modo manual, concreto, o objeto de seu trabalho, e promover, assim, a alta cultura no próprio setor; c) a experiência nas relações diplomáticas é o ponto fundamental de um líder. Saber ganhar as pessoas, e também ter a capacidade de saber construí-las a fim de que sejam funcionais ao seu escopo. “Colocar os outros em obrigação de compreender é uma pretensão infantil; significa ser perdedor. Deve-se possuir a arte de saber ter relações com as pessoas certas, aquelas que contam” (MENEGETTI, 2013a, p. 26).

2) A transcendência dos estereótipos¹² torna-se prioritária. O líder deve ter uma capacidade de relativizar tudo na empresa, inclusive ele mesmo. Deve estar acima das morais e das culturas ou tradições que o preorientam. Fazer transcendência significa “atitude a colocar-se acima de determinados valores para realizar o escopo do ganho, o escopo da funcionalidade competitiva” (MENEGHETTI, 2013a, p. 27). Justamente por isso é preciso transcender os estereótipos. Mas sempre com diplomacia, sem ofender as pessoas e nem destruir os valores humanísticos, ideológicos, políticos etc.

3) O conhecimento ontopsicológico, na formação do líder, é o terceiro ponto fundamental. Refere-se ao conhecimento do inconsciente, do monitor de deflexão¹³, do campo semântico e do Em Si ôntico. O inconsciente é todo o quântico de inteligência que o indivíduo não utiliza e não conhece, do qual não tem nenhuma reflexão consciente. Um ponto importante que Meneghetti (2011) acrescenta, refere-se ao escopo da atividade do monitor de deflexão que é de anular a consciência total do homem e tornar impossível a tomada de consciência total de si mesmo. Com a compreensão destes três conceitos, que são as descobertas específicas da ciência ontopsicológica, o líder pode conhecer os estímulos e os determinismos que ele opera nas pessoas e com as pessoas que o circundam, dentro e fora do âmbito empresarial.

É função do líder colaborar para que seu grupo operativo esteja sempre aberto a novas aprendizagens, especialmente àquelas que possam ser discriminantes na construção do potencial humano individual, no conjunto de seu *business*, mas como? Entende-se que é preciso observar, antes de tudo, se as pessoas estão no lugar certo. Se uma pessoa não está dando resultado, uma das razões pode estar associada ao fato de não estar exercendo as atividades ou funções em conformidade com a sua virtualidade ou capacidade. É extremamente importante que o líder possa identificar as pessoas em seu potencial e alocá-las em trabalhos ou funções que deem possibilidade de atuação desse potencial. Uma gestão eficiente permite a descoberta de talentos nas empresas. O gestor ou líder deve dedicar-se a identificar e desenvolver as potencialidades ocultas.

Outro ponto a ser observado, é o estilo de relações que o líder estabelece, ou seja, se está volvido para as pessoas que sabem construir a evolução do próprio escopo. Para

¹² “Estereótipo é uma conduta, um hábito geral, um modo mental comum a uma sociedade ou a um grupo. São estereótipos o constituir a família, o modo no qual a mãe deve comportar-se com o filho, um modo religioso, um modo cultural, um modo político, um tipo de burocracia, isto é, todas aquelas condutas que os seres humanos, em cada sociedade, consideram absolutas” (MENEGHETTI, 2013a, p. 27).

¹³ “*Monitor de deflexão é um programa acumulado no interior das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva com base em uma imagem dominante impressa durante o momento de aprendizagem da vida: a infância. Sucessivamente, o monitor renova continuamente essas imagens, por meio dos sonhos, dos estereótipos, das instituições, da cultura selecionada*” (MENEGHETTI, 2012, p. 176).

Meneghetti (2013), significa encontrar constantemente a relação com as pessoas que podem contribuir com o próprio projeto e qualificá-lo. Para o líder é importante se relacionar apenas com pessoas realizadas, que agregam valor à sua personalidade e que ao mesmo tempo possam qualificar o seu projeto. Em seu corpo operativo, a escolha das pessoas é fundamental em função de gerar valor para o líder e para a sua organização. De todo modo, é função do líder também contribuir para que as pessoas se qualifiquem e realizem o seu potencial no trabalho que exercem na empresa. Cabe ao líder estar atento para adequar as funções, as especificidades dos potenciais que possui a sua disposição, para construir sempre uma novidade de ação no contexto do seu *business*, porque praticando a novidade ele provoca o crescimento individual e de todo o conjunto organizacional.

Também é função do líder incentivar para que as pessoas, por si próprias, busquem identificar o seu projeto de natureza, o seu plano de vida. Através desse processo, elas poderão construir-se em conjunto com o projeto da empresa, dentro desse projeto maior que é a organização.

“O homem é também consciência, orgulho, pessoa. Portanto, quando se sabe e demonstra ser capaz, começa-se a perceber que há algo a mais, que é naturalmente próprio, não se pode existir de outra forma” (MENEGETTI, 2013b, p. 258). Nas relações entre empresário e colaboradores, esta é a forma de relação que pode levar um profissional a ter ganhos de consciência, a fim de provocar a sua vontade de ser mais, qualificar-se através das relações de trabalho. Contemporaneamente, elevar o seu modo de viver transpondo as aprendizagens obtidas dentro da organização para o âmbito pessoal, em sua vida privada.

A cada ação cumprida, o líder pode ocasionar uma novidade, lançar um novo desafio. Assim, ele promove a autonomia para que as pessoas realizem o seu trabalho com maior liberdade e contribuindo para que se conheçam na medida em que aprendem: “aprende-se a regra a cada vez, depois de cada ação bem-sucedida” (MENEGETTI, 2010, p. 419). Neste sentido, cabe também ao líder fazer pedagogia através da ampliação da consciência dos colaboradores, fazendo-os perceber as ações bem-sucedidas e o quanto estas modificaram as pessoas que as praticaram. Igualmente é fundamental compreender quais foram as premissas seguidas que garantiram o sucesso daquela situação. Essa é uma tarefa essencial que o líder deve exercer a fim de cada vez mais reforçar no seu corpo operativo a vontade de crescer, de se tornar melhor e ser mais. A tomada de consciência das ações é fator determinante para que seja provocado o estímulo interior da qualificação pessoal e profissional do colaborador. Com essa tomada de consciência, também o colaborador pode começar a responsabilizar-se mais pelo seu potencial e adquirir maior autonomia em suas ações. É através da autogestão que a pessoa encontra a possibilidade de tornar-se autônoma e ser protagonista no seu processo de evolução.

É pela evidência dos resultados que se verifica se um indivíduo está realizando bem o seu projeto. Se resulta em funcionalidade para a sua vida. Verifica-se contemporaneamente se o indivíduo é sadio, se é conforme a sua identidade. Avaliando de uma forma simples: se ele funciona, se está bem, se obtém resultados e evolução, pessoal e profissional.

Pode-se ajudar uma pessoa a realizar o seu projeto dentro da empresa proporcionando oportunidades a fim de que ela mesma crie os espaços para realizar seu próprio protagonismo, propiciando um ambiente para exercer sua criatividade. Permitindo que execute o seu potencial, deixando-a perceber que é capaz de realizar, de buscar a solução ótima sem depender de outros. Assim vai descobrindo, por si mesma, que a condução de sua vida parte de seu íntimo. É uma forma de responsabilizá-la pelo próprio crescimento e evolução: dar-lhe a possibilidade de realizar plenamente o próprio potencial, suas habilidades, criatividade e atitudes. “A capacidade de autoconstrução/autoposição comporta a dignidade, liberdade e criatividade da individuação-homem, com o único limite da sua *natureza* humana, ou seja, daquilo que está em essência, como espécie e como indivíduo” (CARATENUTO, 2013, p. 390).

O líder pode dar a diretiva, o ponto de chegada, mas o como fazer para realizar o escopo é de responsabilidade da própria pessoa. Cada um, tendo o prazo e as condições dadas, constrói a estrada para atingir o objetivo, portanto, não existe um único modo a seguir. O importante, é que o líder provoque o crescimento contínuo e vencedor de sua equipe. E este é o desígnio da Pedagogia Ontopsicológica, que o líder pode implementar na sua empresa.

É importante deixar o indivíduo, por ele mesmo, conquistar o seu protagonismo, gerenciar e encontrar os meios para executar sua atividade e apresentar os resultados obtidos. É no fazer que a pessoa se descobre e conhece, se desenvolve e inventa a própria história. Através do trabalho ela exercita as próprias capacidades, é um saber fazer que evidencia a virtualidade daquele sujeito. O líder, agindo deste modo, provoca a responsabilização do Eu lógico histórico dos profissionais que estão sob seu encargo a fim de que possam desempenhar com criatividade suas funções, para o seu próprio aperfeiçoamento e realização profissional. E isso impacta também na globalidade de si mesmos, porque na medida em que colhem os frutos de seu trabalho, descobrem-se realizados como pessoas.

De fato, o trabalho, se não for um exercício criativo, tende a ser repetitivo, e não trará novidade de ser para aquele sujeito. “Quem ama trabalhar decidiu que a vida é bela, é maravilhosa e ocasião para ser alguém” (MENEGETTI, 2013b, p. 259). Portanto, o líder por meio do trabalho pode provocar seus colaboradores a serem mais. Mais capazes, competentes e competitivos no exercício de suas funções. Cabe a ele aplicar continuamente a pedagogia por meio do trabalho, visto que o escopo da pedagogia é fazer e saber a si mesmos. Na medida em que os desafios do trabalho ocorrem e os colaboradores respondem com coerência, estão

inventando, fazendo a si mesmos. O fazer gera a tomada de consciência, a descoberta daquelas capacidades que antes estavam adormecidas e, agora, se explicitam na realidade. “O homem faz o trabalho e pelo trabalho faz-se pessoa. O trabalho é integrante da forma humana enquanto é um processo que realiza e dignifica o homem como pessoa” (VIDOR, 2014, p. 54). O trabalho, neste sentido, pode auxiliar o homem a construir-se como pessoa, a construir a própria dignidade. O indivíduo passa a ter uma nova visão de si mesmo, que até então não conhecia. Na empresa, o maior ativo do empresário são as pessoas que o auxiliam na construção de sua obra. Por isso, estabelecer com eles uma relação diversa, faz com que este ativo potencial se concretize, se materialize no contexto organizacional. “O trabalho integra a forma de ser da natureza humana. Temos mente para compreender e planejar e mãos para executar. A tarefa de construir-se como pessoa, inclui tanto a atividade mental quanto a atividade corporal, porque o ser humano é constituído de espírito e matéria” (VIDOR, 2014, p. 53-54).

A empresa, por meio de seus líderes, deve valorizar o aprendizado da pessoa e a sua realização através do trabalho e das funções que exerce. No todo da empresa, é o trabalho que gera educação e realização pessoal. Neste caso, o objetivo da empresa não é apenas oportunizar as condições de trabalho, o salário, mas criar condições para que as pessoas possam evoluir, assim, a empresa tem ainda uma função prioritária de formação e educação dos indivíduos que nela atuam. Meneghetti (2013b), define a empresa como um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico, que se pode construir sozinho, com um sócio, mas sempre implica um grupo de profissionais que lhe auxiliarão a concretizar a meta. É uma decisão e responsabilidade individuais, mas uma tarefa que sempre necessita dos outros para ser concretizada. Os outros são os colaboradores internos, mas também os externos (fornecedores, representantes comerciais, clientes, prestadores de serviço etc.).

Para criar um ambiente em que a pessoa possa construir sua personalidade em conformidade com a própria identidade, no seu contexto de trabalho, o líder deve estimular para que ela descubra e conscientize o próprio potencial, fazendo com que esta compreensão nasça de dentro para fora, por capacidade, iniciativa e competência próprias. O líder, agindo deste modo, passa a respeitar a identidade¹⁴ individual de cada operador.

Além disso, é fundamental ressaltar que para conseguir o pleno da realização do verdadeiro de si mesmo, a pessoa deve saber fazer melhor do que os outros. Segundo Vidor (2015),

¹⁴ Quando se fala de identidade, aqui neste trabalho, é conforme Meneghetti (2010), a identidade de natureza, originária do projeto virtual do seu Em Si ôntico.

Quando um empresário constata dentro de sua empresa que a curiosidade do saber fazer aguça a mente jovem a aprender mais rapidamente e contribui para saber criar, ele entende que educar é dar a oportunidade ao trabalho da criança ou do jovem para que se responsabilize pela ação conveniente à sua realização (VIDOR, 2015, p. 79).

Os valores humanos da empresa podem auxiliar o indivíduo a focar sobre si mesmo. Se a empresa quer, ou prioriza a evolução de cada colaborador, o sujeito encontrará um ambiente propício e estimulante para cultivar a sua integridade e o seu valor como pessoa. Com isso, obterá a recuperação da dignidade pessoal, daquela interioridade que foi esquecida devido a uma adaptação e uma supervalorização da cultura externa. Promove-se o crescimento segundo a própria identidade e em benefício da evolução e do aperfeiçoamento da própria vida, e concomitantemente do contexto organizacional.

Para Bernabei (2013b), a estrutura organizacional é um conjunto de relações que unem os indivíduos, os grupos e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Ainda, segundo a autora:

A complexidade interna das organizações encontra uma das suas causas no componente humano, uma vez que o comportamento de cada indivíduo “é condicionado e determinado por diversas variáveis pessoais, tais quais, os valores, as necessidades, as relações e as habilidades” portanto, pela personalidade que as estruturas em sistema, além dos estímulos aos quais o mesmo é exposto nos ambientes organizacionais. Disso deriva que habitualmente considera-se que a atividade dos indivíduos jamais é exatamente previsível. As diversidades individuais que vêm à tona não são apenas de tipo profissional, mas compreendem uma gama mais ampla de características que, com o tempo, podem modificar-se (BERNABEI, 2013b, p. 221).

Vendo a empresa como uma organização de aprendizagem, na qual é possível fazer pedagogia por meio do trabalho, nota-se neste ambiente o favorecimento e a sustentação de novas formas de viver para os indivíduos, formas que se consolidam como mais úteis e funcionais à sua dignidade de ser pessoa. As repercussões destas novas formas, assimiladas e incorporadas pelos indivíduos, acabam ecoando nos espaços da vida privada e nos contextos sociais em que a pessoa vive.

Além disso, é necessário manter muito clara a tarefa e a responsabilidade de cada um dentro da organização, assim como a transparência e a forma como as informações são transmitidas. O modo como as informações são veiculadas podem reforçar certos estereótipos ou então favorecer a transcendência dos mesmos. Uma mesma informação dita de um modo dá um determinado resultado, dita de outro modo, em outro contexto, dá um outro resultado ainda. Os indivíduos se movem conforme as informações que recebem, que elegem, que selecionam. Portanto, um fator muito delicado e importante são as modalidades de veiculação das informações nos contextos organizacionais.

Outro ponto significativo é criar uma cultura onde a transferência de conhecimento seja natural dentro da empresa. Por exemplo, colocando um novato ao lado de alguém experiente, ou mesmo oportunizando que ele aprenda outra função com o colega de trabalho. Permite-se, destes modos, que o conhecimento seja transferido, valorizando aqueles que têm domínio prático do mesmo e promovendo a expansão daquele conhecimento dentro da organização.

No contexto da empresa, conforme a Pedagogia Ontopsicológica, é preciso estar atento a conciliar as duas morais, a moral da sociedade e a moral da vida¹⁵. Muitas são as situações em que é preciso ter diplomacia no convívio social, no trato com as pessoas, e aqui entra o uso das duas morais. É a capacidade de se adaptar sem se convencer que pela adaptação existe a melhor solução. Porque é o nosso Eu que deve decidir o que é melhor a fazer, qual decisão tomar. Segundo Meneghetti (2014), existe um critério de exigência social e um critério de natureza que é pessoal. No critério social é necessário a diplomacia. Portanto, existem situações em que é preciso seguir a moral social, mas sem ferir a moral da lógica da vida pois é fundamental discernir e distinguir o que é útil para o indivíduo, o quanto aquilo serve para ele viver conforme a sua identidade, mas sempre respeitando o contexto e as regras sociais.

3 EXPERIÊNCIAS PESSOAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO COM A APLICAÇÃO DA PEDAGOGIA ONTOSICOLÓGICA

Desde que iniciou este trabalho, a autora começou a aplicar a Pedagogia Ontopsicológica na empresa em algumas situações e logo começaram a ocorrer mudanças. Uma delas foi em relação a transformação das pessoas. Uma vez que se reposicionou interiormente, mudando algumas formas de pensar e de agir, impactou também em sua equipe. Embora, num primeiro momento, estas transformações aparentassem ser ruins e difíceis para criar um ambiente positivo, algumas pessoas que trabalhavam na empresa solicitaram seu desligamento. Esse episódio causou certa surpresa, especialmente pelo modo com que as coisas aconteceram. Por outro lado, do ponto de vista dinâmico e da prática dos resultados, começou-se a perceber que o ambiente melhorou. Conscientizou-se que estas alterações se faziam necessárias e foi por causa do reposicionamento da própria autora, que elas de fato ocorreram. Muitas vezes, sabe-se que são necessárias as mudanças, mas não se consegue perceber o que exatamente deve ser modificado, e como promover estas mudanças. Com a ocorrência deste episódio, observou-se que o fator preponderante foi a mudança interior da pessoa do líder. Esta

¹⁵ Na pedagogia Ontopsicológica existem três momentos, o terceiro momento é conciliar a moral da vida com a moral da sociedade. Para maiores aprofundamentos ver Meneghetti (2014).

variação interior provocou uma dinâmica de transformações também no setor em que ele é responsável na empresa.

Estes acontecimentos se deram justamente no momento de maior demanda, devido a sazonalidade do setor em que o líder atua. Período este em que a empresa necessita, de todo o seu quadro operativo, um maior comprometimento para suprir esta demanda e também no atendimento ao cliente, que deve ser muito dinâmico e rápido. Assim, se faz necessário ser muito precisos nas formas de responder aos problemas que surgem no interior das relações de trabalho na empresa.

A seguir, são narradas cinco experiências vivenciadas pela autora que expressam as reflexões dos princípios da pedagogia Ontopsicológica os quais foram aplicados no contexto nas relações de trabalho.

Experiência 1 – No setor de suporte interno da área comercial, várias pessoas se desligaram, pessoas estas que já estavam na empresa há vários anos. Primeiramente se desligou a coordenadora. Procurou-se dar oportunidade, para outra pessoa com bastante experiência no setor, a fim de assumir a coordenação, que num primeiro momento demonstrou bastante interesse, mas em seguida também se desligou. E o mesmo se sucedeu com os demais. Buscou-se então um coordenador do mercado, com experiência na área, para assumir o cargo, bem como outras pessoas para auxiliar.

Iniciou-se um período intenso de treinamentos, no qual o próprio líder se envolveu diretamente, buscando manuais, entendendo um pouco mais sobre o funcionamento do setor e principalmente cuidando dos detalhes pertinentes ao atendimento prestado ao cliente, já que em nenhum momento este atendimento poderia ser comprometido. E em paralelo, foi realizado o treinamento destas pessoas para que tivessem o cuidado nos detalhes. Saber formar estas pessoas para que tivessem o cuidado com os detalhes, foi prioritário. O foco no saber servir o cliente é premissa vital no trabalho da formação do colaborador. Isso implica uma dedicação e um comprometimento muito grande com o cliente.

Foi obtido, em pouco tempo, um nível de atendimento mais satisfatório em relação ao que havia anteriormente com profissionais de larga experiência. Esta foi para a pesquisadora uma vivência enriquecedora e um grande aprendizado. O fato de acompanhar mais de perto, permitiu fazer melhorias nos processos, na sistematização dos treinamentos e na reorganização do setor. Houve uma maior percepção e algumas mudanças na condução da liderança, proporcionando grandes melhorias e resultados mais satisfatórios e eficientes.

Pediou-se um *feedback* destas pessoas que receberam os treinamentos: o que, na opinião delas, quanto a sistemática dos treinamentos, foi mais funcional e eficiente para o aprendizado da função. Em praticamente todas as respostas, evidenciou-se que foi fundamental a

sistematização dos manuais, dos processos bem definidos de cada atividade. E esta padronização proporcionou uma rapidez no aprendizado e uma maior segurança em exercer a atividade até dominar completamente a função.

Outro ponto relatado, foi o fato de terem recebido informações sobre o contexto geral do setor. A visão geral permitiu um entendimento mais holístico e amplo, para além da atividade específica que estava sendo aprendida. Também esta é uma forma de responsabilização. Para o funcionário é importante sentir que faz parte da organização e saber qual é a sua função, qual é o seu papel no contexto organizacional. Além de engajá-lo mais responsabilmente, ele sentiu-se acolhido e pertencente a algo maior, a sua empresa.

Neste sentido, aqui podem ser evidenciados alguns princípios da Pedagogia Ontopsicológica. Em primeiro lugar, o investimento que o líder pode fazer no próprio crescimento pessoal, pois crescendo gera o desenvolvimento do seu contexto operacional.

O segundo princípio evidenciado através desta vivência, foi a responsabilização da equipe pelo resultado e o comprometimento nos detalhes em saber servir bem o cliente.

Experiência 2 – Uma segunda situação adveio quando precisaria manter alta a motivação também na área industrial. Percebeu-se que um colaborador, operador de máquina, estava um pouco preocupado com o aumento da demanda de trabalho e um dos operadores daquele setor havia se desligado.

Chamou-se este para conversar. Primeiramente o líder perguntou como se sentia na empresa e o ouviu por alguns minutos. Depois, falou da relevância do trabalho dele para a empresa, e o quanto o seu trabalho era executado com responsabilidade e precisão. Ainda argumentou que a empresa se encontrava em um momento bastante importante, com uma alta demanda, e que necessitava poder contar ainda mais com a sua colaboração, sendo que logo teria outra pessoa treinada para substituir o colega que se desligou.

O resultado foi surpreendente e imediato. O coordenador do setor informou que era visível a motivação dele, e que estava disponível caso precisasse fazer trabalhos extras. E demonstrou bastante interesse em aprender, por exemplo, a como operar outros equipamentos.

Em relação a uma organização,

Considera-se que para motivar as pessoas é preciso conhecer as necessidades que elas pedem que sejam satisfeitas e ativar, a cada vez, os correspondentes estímulos motivacionais. [...] satisfazer a necessidade de autorrealização dos homens significa devolver neles um sentido de responsabilidade e uma inclinação ao trabalho, que são causa de uma produtividade elevada (BERNABEI, 2013b, p. 282).

Nesta vivência, compreendeu-se que a Pedagogia Ontopsicológica, ao proporcionar a ausculta do outro, do colaborador, de suas necessidades, faz com que se entenda melhor a

situação em que este está inserido e, com isso, pode-se, de forma muito mais acertada, atender as suas expectativas e reais necessidades de suporte. Desta forma, ele pode sentir-se atendido em suas prioridades produtivas. Também, o fato de estabelecer um diálogo aberto, permite que o colaborador transcenda aos estereótipos que porta interiormente. Um estereótipo comum, por exemplo, é que, quando alguém de um setor se desliga, os colegas de seu setor sofrem sobrecarga de trabalho para cobrir as funções daquele que se desligou. Contudo, não necessariamente pode ser assim. Foi o que ocorreu, resignificou-se esta problemática no contexto do diálogo, pois se este fato não fosse trabalhado poderia gerar um efeito dominó quanto à motivação e satisfação na realização do trabalho. Logo, existem outras formas de a empresa compensar e “auxiliar” aquele setor – que teoricamente sofreria com a ausência de um colaborador – a cumprir as suas responsabilidades. Gerou-se uma informação positiva, pois o líder demonstrou compreender humanamente as necessidades reais de apoio para a execução de determinadas funções. Verificou-se que esta informação provocou um contexto altamente positivo e motivador para aqueles colaboradores, os quais sentiram-se amparados e não apenas “cobrados” a, solitariamente, arcar com toda a pressão para o alcance de um determinado resultado. Isso determinou uma tranquilidade para toda a equipe, pois o profissional sentiu-se apoiado em um momento que, talvez, tivesse pensado em ter que arcar com uma sobrecarga, com algo que para ele seria inviável de realizar.

Experiência 3 – Esta aconteceu com dois supervisores de vendas e suas respectivas equipes. Foi realizada uma reunião com a presença de ambos, dadas as informações pertinentes e indicadas as ações a serem implementadas, além de algumas diretivas. No entanto, os resultados foram diferentes do esperado.

Um deles teve resultados ótimos, se dedicou e conseguiu surpreender. Cuidou de cada detalhe, sendo que tinha menos experiência e menos tempo no exercício do cargo.

O outro, por falta de supervisão e de direcionamento para sua equipe, perdeu muito tempo resolvendo situações “problemas” que poderiam ter sido evitadas com uma liderança e verificação mais eficazes.

Este é um ponto que o líder precisa estar atento, pois as pessoas não reagem do mesmo modo diante da mesma informação. Não é suficiente dar a mesma informação. Existe uma série de elementos que o líder precisa ter conhecimento, como por exemplo, que existem diferenças individuais, personalidades diferentes, temperamentos diferentes, tipologias diferentes dependendo da genitura, entre outros. Para profissionais que são extremamente competitivos, o líder deve apresentar desafios a fim de que exercitem esta competitividade. Já, outros, não irão responder da mesma forma e, portanto, não apresentarão resultados superiores.

Um ponto que precisa ser observado, e pode ser trabalhado com as pessoas, é conscientizá-las de que o trabalho que estão fazendo, não o estão fazendo para a empresa e sim para elas mesmas, e que deveriam usar a empresa e o patrão para concretizarem o próprio projeto de vida, a sua ambição. Quando o colaborador adquire esta percepção por si mesmo, passa a estabelecer uma relação diferenciada com a organização. Ele incorpora a empresa ao seu projeto pessoal, ele é a empresa. Logo, ele não troca a sua capacidade de trabalho apenas por um salário, mas toma o trabalho, aquele cargo, a empresa como uma oportunidade de empreender, de realizar seus sonhos. Ou seja, utiliza-se da empresa para o desenvolvimento do seu projeto, de sua ambição pessoal. A empresa não é do outro, mas ela é o meio através do qual ele pode realizar a si mesmo. Neste sentido, mais universal, percebeu-se que, mesmo considerando as características individuais, utilizando este princípio, provocou-se os colaboradores a construírem novos valores de relação com o seu trabalho e com a organização.

Depois do ocorrido, em relação aos resultados do segundo colaborador, este foi chamado para estabelecer um diálogo, e foi orientado no sentido de responsabilização pelos resultados obtidos. Houveram mudanças em sua postura, que inicialmente tentou atribuir à empresa, mas foi reposicionado a fim de que assumisse a sua responsabilidade ao exercer sua função.

Foi observado, além disso, que ambos colaboradores estavam em situações diferenciadas, isto é, condições de maior proximidade com sua equipe de vendedores e com a supervisão direta do líder, o que de fato pode ter contribuído com a grande diferença de resultados entre um e outro. Isso demonstra a presença de elementos que antes não eram considerados. Portanto, a partir dessa experiência, a empresa poderia ainda ajustar estes elementos, ou seja, dar maior suporte ao supervisor que teve uma baixa produtividade comparativamente ao outro.

Experiência 4 – A quarta situação, diz respeito a transferência de setor de um profissional, com muitos anos de empresa e conhecimento na área comercial, para o setor de logística, o que requeria conhecimentos de informática. Porém, este colaborador apresentava resistência em aprender informática, afirmando: “não sei ligar um computador”. Esta resistência persistia, embora ele tivesse um vasto conhecimento prático na área de logística, e igualmente no funcionamento e mecânica de caminhões, o que o qualificava para assumir o novo cargo. Percebeu-se que, mesmo não possuindo o conhecimento de informática, ele reunia qualificações que confirmavam a sua capacidade de também aprender outros processos semelhantes, ou seja, de operar os programas de informática.

O desafio era ensiná-lo o monitoramento da rastreabilidade dos veículos e também a verificação e controle das planilhas de manutenções. Criou-se manuais bem didáticos, passo a

passo, e estes serviram para ensiná-lo pouco a pouco, uma coisa nova todo dia. No final das contas, parecia um menino que havia recebido um brinquedo novo, o qual aprendeu a operar com presteza, descobrindo ainda novas funções no programa que estava operando. Com a experiência, este colaborador manifestou sua satisfação e realização em ter superado um limite que acreditava ter. Superando este limite, percebeu-se que outras resistências suas foram transpostas, porque compreendeu que podia, que era capaz, obteve assim, uma tomada de consciência e uma abertura mental para novas aprendizagens.

Este colaborador manifestava sua satisfação com cada novo aprendizado, tão logo dominou a função e não precisou mais dos manuais. “O real conceito de ‘resistência’, portanto, é de uma pulsão intrínseca ao sujeito, mas oposta à sua autorrealização. É uma dificuldade que ele adverte na sua própria estrutura” (MENEGETTI, 2011, p. 39). Uma vez que o líder sabe conduzir de forma eficaz as aprendizagens dos colaboradores e considera as suas resistências defronte às novidades e necessidades de adaptação, ele pode, de modo muito mais eficiente, eliminar as barreiras e facilitar as aprendizagens.

O princípio pedagógico utilizado, da ciência ontopsicológica, foi o de considerar e trabalhar o indivíduo a partir do seu potencial, dar um suporte e acompanhá-lo em suas dificuldades. Foi coadjuvar, auxiliá-lo no passo a passo para que, com pequenos avanços, conseguisse dominar a nova função, dando a ele um suporte positivo, acreditando em sua capacidade. Deste modo, houve uma reeducação de seu Eu lógico histórico para que tivesse condutas vencedoras. Este colaborador percebeu que não havia limite de tirocínio em função de sua idade e que, se quisesse, poderia aprender novas coisas com facilidade, e que era apenas o seu modo de pensar que o impedia de mergulhar em novas aprendizagens. Com isso, passou a confiar mais em si mesmo, ou seja, passou a conscientizar-se de modo contrário àquele que havia aprendido, o qual teve que superar. Ultrapassado este aprendizado, sua atitude positiva em relação a si mesmo e a sua autoestima aumentou, modificando a consciência de si mesmo (metanoia). Este fato o impulsionou a prosseguir no seu processo de qualificação e autorrealização.

Experiência 5 – Trata-se de um profissional que exerce com competência e responsabilidade a sua função há bastante tempo na empresa, mas que não almeja nada mais e nem tem ambição de um cargo de coordenação ou gerência. Cabe ao líder avaliar o potencial e entender se este colaborador pode crescer vertical ou horizontalmente na empresa, ou permanecer na posição atual.

Na medida em que se iniciou a ventilar a possibilidade de ela assumir um cargo de liderança superior ao que estava exercendo, embora sendo uma liderança parcial do setor, ela começou a expressar reações de ansiedade, de estresse e mal-estar chegando inclusive a faltar

no trabalho. Percebendo esta situação, contratou-se mais pessoas para o setor e outra pessoa foi colocada no cargo que inicialmente havia sido cogitado para que ela assumisse. Foi muito nítida a sua reação quando outra pessoa assumiu. Parece que se sentiu mais satisfeita, mais segura em cumprir com as funções que já vinha exercendo.

Talvez a forma de valorização desta colaboradora possa ser em uma ascensão horizontal. Identificando suas habilidades e percebendo que possui uma didática muito simples em repassar os conhecimentos necessários à sua função, poderia tornar-se uma treinadora muito eficiente ao invés de uma liderança. Contudo, ainda não foi testada esta função para a colaboradora em questão, mas com suas características, é possível aproveitar melhor as suas habilidades para desempenhar essa nova função.

É importante ressaltar, referindo-se a estes dois últimos exemplos, a importância de considerar as diferenças de potencialidade entre indivíduos. Compreende-se como e o que se pode fazer quando se percebe os colaboradores a partir de sua essência única, e não das próprias projeções que se faz sobre eles. O modo de proceder foi diferente e, justamente por isso, pode-se ter um resultado positivo em ambos os casos. Observar as potencialidades foi definitivo para que o líder pudesse propor transformações e mudanças que produzissem ampliação de consciência dos colaboradores, melhoria dos resultados e efetiva produtividade na empresa.

Outro elemento essencial é a intuição do líder, pois apesar de parecer que sua percepção esteja fora da prática da empresa, seguindo esta informação, ele pode operar mudanças simples e gerar impactos significativos no contexto das relações de trabalho na organização. Pode-se observar este fato por meio dos resultados obtidos, que foram não apenas satisfatórios, mas superaram as expectativas iniciais.

Percebeu-se o quanto é fundamental considerar as diferentes potencialidades e virtualidades dos colaboradores, os seus nuances. Esta forma de conduzir e liderar as equipes pode se tornar muito positiva no sentido de provocar mudanças qualitativas e superiores, de promover o seu desenvolvimento pessoal, mas sobretudo profissional no âmbito das relações de trabalho. Para o líder, o grande desafio é ter o critério justo para conduzir as situações, as relações e os fatos empresariais de forma a promover o desenvolvimento contínuo, primeiramente de si mesmo, e conseqüentemente, dos colaboradores e do seu *business*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O pressuposto que norteou esta pesquisa no contexto empresarial foi o trabalho como meio através do qual pode-se gerar educação e realização pessoal ao líder e aos colaboradores.

O líder por meio da empresa deve oportunizar condições para que as pessoas possam evoluir, pois tem uma função prioritária na formação e educação dos indivíduos que nela atuam. Para criar um ambiente favorável à construção de uma personalidade em conformidade com a própria identidade, no contexto de trabalho, cabe ao líder estimular os profissionais de sua equipe, de forma que eles mesmos possam descobrir e atualizar constantemente seu potencial. E, conforme a Pedagogia Ontopsicológica, esta descoberta deve nascer de dentro para fora, por capacidade, iniciativa e competência próprias que cada indivíduo intrinsecamente possui. A partir do momento que desenvolvem e realizam seu potencial, os profissionais, contemporaneamente, promovem a evolução da empresa e do negócio. Portanto, neste artigo o objetivo foi refletir e compreender como realizar o processo de formação do líder e dos colaboradores seguindo os princípios da pedagogia Ontopsicológica.

Conforme as premissas desta pedagogia, o indivíduo forma as suas categorias mentais e comportamentais na primeira infância. A educação que o indivíduo recebeu desde sua infância não pondera o aprendizado do seu próprio individual valor ôntico, mas prioritariamente focaliza-se sobre as regras externas e a cultura social. Essa educação, também recebida pelos operadores da empresa, acarreta repetições de modelos, padrões de comportamento perante a novidade das circunstâncias organizacionais. Por consequência, os novos e necessários aprendizados para a evolução do negócio não acontecem e repetem-se os modelos do passado de cada indivíduo e também do líder. Esta repetição de padrões de comportamento e de percepção da realidade, geram diversas dificuldades, as quais impactam negativamente no dia a dia da realidade do *business*.

O aprendizado a ser desenvolvido é sobre o critério que nos dá a capacidade de discernir se esses padrões que a cultura transmitiu servem para a evolução da própria vida. Não se pode simplesmente eliminar a memória, mas, é preciso saber distinguir quais aspectos desta memória são convenientes no contexto e na atualidade de cada pessoa. Para isso, é prioridade o processo de contínua metanoia do líder. A pessoa do líder é o ponto de partida, porque é ele quem dá o *starter* à dinâmica da ação que norteia todos os seus colaboradores. Ele, em primeira pessoa, deve compreender a si mesmo, revisar sua consciência tendo como critério o seu projeto de natureza, ou seja, o seu Em Si ôntico.

Toda a reflexão deste trabalho aconteceu a partir do estudo teórico da Pedagogia Ontopsicológica e da aplicação de seus princípios em situações práticas no dia a dia da empresa por parte da autora, que também assume um papel de liderança empresarial. Pode-se evidenciar e refletir sobre o papel do líder no contexto organizacional, onde a sua mentalidade e a sua conduta são os fatores determinantes para o sucesso de seus colaboradores. Partindo deste princípio, durante a elaboração deste trabalho, considerando os conhecimentos teóricos

adquiridos e os experimentos realizados, foi evidenciado como promover o desenvolvimento dos colaboradores e, concomitantemente, de todos os profissionais que estão sob a responsabilidade do líder, sobre sua égide.

Constatou-se a importância de o líder manter alta a motivação da equipe, apresentando sempre uma novidade, lançando sempre um novo desafio, promovendo a autonomia para que as pessoas possam realizar o seu trabalho com liberdade e responsabilidade. O líder pode e deve dar as diretrizes, as condições, mas cabe a cada colaborador encontrar e construir a estrada para chegar lá. Ou seja, favorecer para que ele mesmo possa inventar-se e ser o protagonista das atividades que realiza.

Para que isso ocorra é necessário o líder perceber a virtualidade de cada pessoa, e dar-lhe condições para que atue esse potencial no seu ambiente de trabalho. Desta forma, o líder acaba descobrindo novos talentos na empresa.

Outro ponto significativo é o líder poder identificar, em cada ação bem-sucedida, quais os fundamentos da pedagogia Ontopsicológica foram aplicados e que garantiram o sucesso daquela ação. Dos resultados obtidos, com a aplicação destes princípios, ficou manifesto como o líder pode conduzir de forma eficaz as aprendizagens e como pode auxiliar o indivíduo a desenvolver seu potencial, dando-lhe suporte e acompanhando-o quando encontra dificuldades. Porém, jamais substituindo-o, e sim, através do diálogo, leva-lo à revisão de seus modelos de pensamento e a aquisição de novos paradigmas de análise e percepção da realidade.

Contudo, é importante considerar e perceber as diferenças das potencialidades de cada um, pois este é um fator determinante para saber como conduzir e para onde conduzir o colaborador. Também ficou evidente o quanto é importante responsabilizar os colaboradores a fim de promover o seu desenvolvimento pessoal.

Com esse estudo, concluiu-se ainda:

- a) que o líder, fazendo o investimento em sua autoformação, baseado nos princípios e metodologia da ciência ontopsicológica, pode estabelecer uma comunicação (manuais do passo a passo de cada tarefa a ser executada, por exemplo) e um diálogo mais congruentes, os quais criam uma unidade de ação convergente com o escopo do negócio;
- b) a responsabilização em servir bem o cliente é fundamental, criando um ambiente e dando as ferramentas para que o colaborador se sinta responsabilizado, em primeira pessoa, a praticar o melhor serviço possível ao cliente;
- c) manter alta a motivação do colaborador, de tal forma que o líder consiga identificar e atender as suas necessidades para executar suas funções e, assim, produzir e manter sua satisfação e sua melhor capacidade produtiva;

- d) os resultados dos colaboradores na mesma função podem variar, e quando isso acontece, é preciso considerar as especificidades de cada indivíduo e trabalhar para que ele possa incrementar o seu resultado, além de provocá-lo ao desenvolvimento pessoal, o qual trará resultados para contexto geral do *business*;
- e) a necessidade de deslocamento de um colaborador para uma outra função exige o exercício da intuição e da ação congruente por parte do líder em lidar com as resistências que afloram. Com isso, o líder pode auxiliar a superar aqueles estereótipos que eventualmente os colaboradores trazem à tona quando ocorre este tipo de demanda. O líder deve aprender a ter uma nova ótica, mais humana, pois, é ele quem direciona as pessoas na organização. Ele é o testemunho vivo das resistências que um sujeito vive ao empreender uma mudança, pois as fez e aprendeu na prática a como superá-las;
- f) cabe ao líder identificar a virtualidade de cada colaborador, estimulando seu crescimento no contexto empresarial.

Por fim, como sugestão de aprofundamento de pesquisa, indica-se alinhar dois eixos: a importância que o trabalho exerce na formação do ser humano e o conhecimento da virtualidade e da potencialidade que cada ser humano possui. Estas duas linhas são riquíssimas para que se possa ampliar o escopo e possibilidade de aplicações da pedagogia Ontopsicológica no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

CAROTENUTO, Margherita. **A Paideia Ôtica**. Trad. Ontopsicológica Editora Universitária. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. Trad. e rev. Ontopsicológica Editora Universitária. 5. ed. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Rev. e atualizado por Ontopsicológica Editora Universitária, 2ª ed. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Trad. Ontopsicológica Editora Universitária. 4. ed. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **O Projeto Homem**. 3a. ed. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro, (RS):

Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. Trad. e rev. FOIL. São Paulo, SP: FOIL, 2013b.

VIDOR, Alécio. Conflitos das Gerações. In: **Cultura E Educação: Uma nova pedagogia para a sociedade futura**. Ass. Brasileira de Ontopsicologia. Recanto Maestro, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.

VIDOR, Alécio. **Opinião ou Ciência: tecnologia x vida**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.