

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
JOSÉ RENÊ DE OLIVEIRA**

**INOVAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS UTILIZANDO A
METODOLOGIA ONTOPSICOLÓGICA**

**RECANTO MAESTRO
2012**

JOSÉ RENÊ DE OLIVEIRA

**INOVAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS UTILIZANDO A
CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA**

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

Orientadora: Prof^ª. Dra. Patrícia Wazlawick

**RECANTO MAESTRO
2012**

JOSÉ RENÊ DE OLIVEIRA

**INOVAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS UTILIZANDO A
CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA**

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

Orientadora: Prof^a. Dra. Patrícia Wazlawick

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Patrícia Wazlawick
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof^a. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira
Co-orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof^a Ms. Beatriz Machri de Pellegrini
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Restinga Seca - Recanto Maestro, 25 de setembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Professora Patrícia Wazlawick, minha orientadora, pela dedicação, precisão e rapidez na solução de dúvidas e questionamentos quando da elaboração deste trabalho. Em especial o meu agradecimento a Professora Josele Nara Delazeri de Oliveira, minha co-orientadora, pelas orientações e por ter ido até a minha empresa formalizar o convite para que eu viesse a ser acadêmico desta renomada Instituição. Graças a este convite estou aqui defendendo este Trabalho de Conclusão de Curso. Obrigado por esta oportunidade.

Aos professores desta instituição que me conduziram neste percurso de saber, na pessoa da Professora e Diretora Helena Biasotto reconheço e agradeço a todos os demais.

Ao Empresário e Zootecnista Almir Foletto que gentilmente disponibilizou sua empresa e por ter compartilhado seus profundos conhecimentos e experiências como líder empresarial de sucesso.

Aos colegas que muito me ajudaram no meu processo de descoberta e crescimento.

Aos meus pais, Solano Rosa de Oliveira e Ojalma Maria de Oliveira por terem me proporcionado esta aventura chamada vida e por sempre terem respeitado e me incentivado em minhas escolhas pessoais e profissionais, sobretudo pelo profundo respeito que sempre tivemos uns pelos outros.

Agradecimento especial a Professora Angela Pellegrin Ansuji que pelo seu exemplo e conselhos precisos e oportunos, despertou em mim o amor pelo estudo e criteriosidade na elaboração de trabalhos acadêmicos.

Aos autores e aos livros que serviram de inspiração nos momentos críticos e, sobretudo, que contribuíram para minha formação intelectual.

*“Não devemos ter medo das novas idéias!
Elas podem significar a diferença entre o
triunfo e o fracasso”.*

Napolen Hill (1928)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral investigar como a Ciência Ontopsicológica pode contribuir para a inovação da gestão de processos gerenciais. Para atender o objetivo geral foi realizada uma minuciosa revisão bibliográfica sobre o assunto estudado, bem como realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócios localizada em uma propriedade rural, no município de Itaquí, na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que essa empresa, em 2002, iniciou um projeto com o objetivo de promover ações que melhorassem a qualidade de vida do homem do campo a fim de reter a mão-de-obra qualificada nessa área. O estudo mostrou, ainda, que a inovação da gestão nos processos gerenciais da empresa trouxe benefícios para todos, ou seja, empresário, colaboradores, familiares e sociedade. O estudo mostrou também, que para realizar mudanças assertivas na inovação da gestão de processo gerenciais de uma empresa a metodologia ontopsicológica pode contribuir significativamente, pois fornece os mecanismos necessários para a autenticação do líder/operador e colaboradores de modo a torná-los mais eficazes e eficientes aos seus próprios projetos de vida e do core business da empresa.

Palavras-chave: inovação; gestão de processos gerenciais; Ciência Ontopsicológica.

ABSTRACT

This work aims to show how the ontopsychology can contribute to the innovation management of managerial processes. To meet the objective, a very thorough review of literature was made on the subject studied, as well as a case study performed on the agribusiness sectors of a company located in a rural property, in the municipality of Itaqui, on the western border of Rio Grande do Sul. The results showed that this company, in 2002, began a project aiming to promote actions that improve the quality of life of the men in rural in order to retain a qualified workforce in this area. The study also showed that the innovation management of managerial processes of the company has brought benefits for all, that is, businessman, employees, family and society. The study also showed that to make the assertive changes on innovation management of managerial processes of a company the ontopsychological methodology contributes significantly, because it provides the necessary mechanisms for authentication of the manager/operator and employees/partners to make them more effective and efficient to their own life projects and of the core business of the company.

Keywords: Innovation, management of managerial processes; ontopsychology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Estrutura psicossensorial do homem do ponto de vista cerebrotônico.....	12
FIGURA 2 - As quatro dimensões do líder eficaz.....	14
FIGURA 3 - Apresentação dos projetos dos alunos de graduação e pós-graduação da AMF no Conselho Econômico, Social e Ambiental da França, em Paris, 2010.....	22
FIGURA 4 - Casa simples de madeira.....	26
FIGURA 5 - Máquinário inicial.....	26
FIGURA 6 – Casa atuais.....	28
FIGURA 7 - Horta.....	28
FIGURA 8 - Criação de peixes.....	28
FIGURA 9 - Criação de gado.....	29
FIGURA 10 - Tratores.....	30
FIGURA 11 - Colheitadeiras.....	30
FIGURA 12 - Uniformes e Equipamentos de Proteção Individual.....	30
FIGURA 13 - Estradas.....	31
FIGURA 14 - Ônibus Escolar.....	31
FIGURA 15 - Centro de Tradições Gaúchas.....	32
FIGURA 16 – Celebração da Missa.....	32
FIGURA 17 - Cursos Técnicos.....	33
FIGURA 18 - Oficinas de Artesanato.....	33
FIGURA 19 - Curso de Língua Espanhola.....	34
FIGURA 20 - Atividades Recreativas.....	34
FIGURA 21 - Atividades Festivas.....	35
FIGURA 22 - Mini-biblioteca.....	35
FIGURA 23 - Recipientes para coleta seletiva do lixo.....	36
FIGURA 24 - Produção de arroz em sacos de 1983 a 2012.....	39
FIGURA 25 - Número de funcionários de 1983 a 2012.....	39
FIGURA 26 - Número de tratores de 1983 a 2012.....	40
FIGURA 27 – Número de colheitadeiras de 1983 a 2012.....	40
FIGURA 28 - Número de retroscavadeiras de 1983 a 2012.....	41
FIGURA 29 - Área plantada em hectares de 1983 a 2012.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução da Empresa Foletto Agro de 1983 a 2012.....	37
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2 Justificativa.....	3
1.3. Estrutura do Trabalho.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Inovação em Gestão de Processos Gerenciais.....	5
2.2 Ciência Ontopsicológica.....	11
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Tipo de Pesquisa.....	20
3.2 Objetivo Geral.....	21
3.3 Objetivos Específicos.....	21
3.4 Caracterização da Empresa.....	22
3.5 Instrumentos de Coleta de Informações.....	23
3.6. Análise das Informações.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1 Situação Inicial da Empresa.....	25
4.2 Situação Atual da Empresa.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado de acirrada competitividade e constantes mudanças provocadas por clientes cada vez mais exigentes, em termos de rapidez, qualidade, baixo custo e flexibilidade, o sucesso de uma organização está em sua capacidade de responder adequadamente a estas mudanças, por meio de inovações contínuas em seus produtos, processos e serviços. Neste contexto de mudanças contemporâneas, Hamel (2010); Teh (2010); Assis II e Gomes (2009); Soares et. al (2006) e Leite (2006) citam que a inovação na gestão de processos gerenciais assume papel de destaque nas organizações.

Para Hamel (2010), a invenção da gestão é a invenção mais importante da humanidade nos últimos 100 anos, embora nem sempre se pense na gestão como uma invenção. A gestão é a tecnologia das invenções humanas. Ela tem a capacidade de criar vantagens competitivas de longo prazo para as empresas. Assim, em breve essa mudança ocorrerá. É só questão de tempo, alguém vai encontrar a solução, o caminho, e a gestão estará reinventada. Segundo Hamel (2010), as mudanças aceleradas, as barreiras cada vez mais tênues e a diferenciação minimizada são os grandes desafios motivadores para a inovação. Para o autor, a solução estaria em construir vantagens evolutivas, incorporar a cultura da inovação no DNA das empresas. Assim, os líderes da nova gestão devem ser inspiradores para gerarem inovação e adaptabilidade de seus times/equipes. Com isto, as pessoas poderão apresentar-se disponíveis para as tarefas e não serão lhes impostas como hoje.

De acordo com Hamel (2010), a gestão moderna contribuiu muito, mas exigiu bastante em troca, e continua a exigir. Hoje o desafio para os líderes empresariais é coordenar os esforços de milhares de pessoas sem criar uma hierarquia opressiva de administradores, manterem o controle sobre os custos sem sufocar a imaginação humana e construir organizações em que a disciplina e a liberdade caminhem juntas.

Embora a prática da gestão possa não estar evoluindo tão rapidamente como já o fez, o ambiente que as empresas do século XXI enfrentam é de mudanças cada vez mais rápidas. Hamel (2010) enfatiza que quase toda gestão moderna foi inventada. Todas as ferramentas, métodos e práticas que usamos hoje foram inventados pelos pioneiros que nasceram no século XIX, mas quase nada foi feito na forma como gerenciamos os processos gerenciais na organização. Destacou ainda que a tecnologia de gestão muda tão pouco nos diversos setores e nos diversos países, e que os sistemas de gestão são muito

parecidos. Porém, quanto mais rápido for o desenvolvimento de uma empresa, mais cedo atingirá o auge e envelhecerá. Por isso, precisamos fazer correções temporárias e aperfeiçoamentos. Criamos projetos e mecanismos de inovação, em vez de organizações que sejam inovadoras do topo à base. Chamamos nossos colaboradores de parceiros e membros da equipe, mas não ampliamos substancialmente a esfera de ação de sua autoridade. Incentivamos as pessoas a colherem positivamente as mudanças, mas resistimos em adotar os processos mais flexíveis. Falamos sobre meritocracia, mas hesitamos diante da ideia de um processo de compensação salarial proporcional em todos os níveis. Essas novas realidades exigem novos processos gerenciais e empresariais. Para prosperar em um mundo progressivamente inovador, as empresas terão de ser tão estrategicamente adaptáveis como são operacionalmente eficientes. Para proteger suas margens de lucro, elas devem tornar-se entusiastas de inovações transgressoras. Se quiserem ser mais inovadoras devem aprender a inspirar seus colaboradores para que sejam competentes e competitivos, assim como a empresa deve ser.

A Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), aplicação prática da Ciência Ontopsicológica na área organizacional e empresarial estabelece um novo método e modelo de gestão focado no ser humano. A Ciência Ontopsicológica realiza três descobertas: Campo semântico, Em Si ôntico e Monitor de Deflexão, possibilitando compreender o ser humano em sua totalidade. Pois, autenticando a pessoa do líder, estamos criando condições para que primeiramente, construa e realize a si mesmo, de forma íntegra, e atue seu potencial na história; ajude a construir colaboradores que desempenhem este mesmo percurso e sejam mais assertivos, inovem a si mesmos, o modo de trabalhar e produzir, gerir a organização/empresa e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Investigar como a metodologia ontopsicológica pode contribuir para a inovação da gestão dos processos gerenciais em uma organização na área de agronegócios.

1.1.2 Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, nesta pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Estudar as aplicações da metodologia ontopsicológica nas diversas áreas do conhecimento; e em especial à área organizacional e empresarial, bem como à formação de lideranças;
- Analisar a importância de inovar os processos gerenciais em uma organização na área de agronegócios;
- Verificar, por meio de um estudo de caso, como a metodologia ontopsicológica pode contribuir na inovação de processos gerenciais.

1.2 Justificativa

Para fazer frente à crescente competitividade mundial as empresas investem em alta tecnologia para inovar seus produtos, processos e serviços. Porém, até hoje pouco tem sido investido na inovação da gestão de processos gerenciais, pois raras são as pessoas que vêem a gestão como uma invenção (HAMEL, 2010). Diante disso, precisam-se, mais do que nunca, criar novas práticas e novos métodos de gestão. Uma vez que, atualmente, o que mais limita o desempenho de qualquer empresa é o seu modelo de gestão, pois a maioria deles foi construído no final do século XIX e início do século XX.

Por isso, hoje precisamos de um novo modelo de gestão que seja capaz de: (1) acelerar as mudanças, que estão ocorrendo o tempo todo e de forma exponencial e sem precedentes; (2) romper barreiras, em todos os sentidos, pois as empresas que mais crescem e mais lucram são as que derrubam barreiras e; (3) buscar diferenciação. Então, o único antídoto que as empresas têm nesta mega competição é a inovação na gestão de seus processos gerenciais (HAMEL, 2010).

Ao estudar a Ciência Ontopsicológica verificam-se diversas aplicações bem sucedidas, como, inicialmente, aplicação na psicoterapia de cura a problemáticas humanas, na filosofia, na pedagogia, na formação de lideranças, nos negócios, empresas, empreendimentos, nas artes, no direito, entre outras. Assim, este trabalho tem por finalidade investigar como esta metodologia pode contribuir na inovação da gestão de processos gerenciais, bem como na formação pessoal e profissional do líder.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso foi organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre inovação da gestão de processos gerenciais e Ontopsicologia. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia da pesquisa realizada e o quarto capítulo refere-se aos resultados. O quinto capítulo contém as Considerações Finais do presente estudo e as recomendações consideradas relevantes para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da revisão bibliográfica sobre inovação da gestão de processos gerenciais e Ontopsicologia, que irá servir de embasamento teórico para a realização deste trabalho.

2.1 Inovação em Gestão de Processos Gerenciais

Para Janssen (2003), as inovações organizacionais têm se tornado condição necessária para as instituições se adequarem a um novo contexto provocado por transformações sociais, econômicas e ambientais que, embora, estejam acontecendo na sociedade mundial desde a década de 1970, se aceleraram, principalmente, nas décadas que 1980 e 1990. Segundo Soares et al. (2006), a partir da década de 80, as organizações vêm sofrendo pressões crescentes, decorrentes de mudanças radicais e contínuas no ambiente organizacional.

Segundo Drucker (2000), para que a inovação se desenvolva de maneira correta se faz necessário um trabalho árduo, disciplinado e criativo, direcionando sua aplicação de forma específica e clara. Para o autor, o conceito de inovação pode ser uma combinação das necessidades da sociedade com os meios científicos e tecnológicos como forma de suprir essa ausência. É a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços.

De acordo com Fonseca (2005), inovação consiste na colocação de uma ideia em prática; e para Caron (2004, p. 26) é: “fazer coisas de formas diferentes ou aplicar recursos produtivos em usos diferentes aos que serviam até o momento”.

Leite (2006) conceitua inovação como o processo socioeconômico, capaz de propiciar o desenvolvimento, sob a forma de vantagem competitiva.

Segundo o Manual de Oslo (2005), as inovações organizacionais têm por objetivo a redução dos custos administrativos e de transação, o aumento da produtividade e a ampliação do acesso a ativos não tangíveis.

Portanto, não é de hoje o interesse em conhecer a relação entre inovações organizacionais e tecnológicas. Estudos mostram que as mudanças tecnológicas tanto influenciam como podem ser influenciadas por mudanças organizacionais. Assim, segundo o Manual de Oslo (2004) e Lam (2004), há o entendimento de que as inovações tecnológicas e as inovações organizacionais são interligadas. Porém, definir inovação organizacional não é uma tarefa simples, pois as interpretações do conceito têm se ampliado, com a incorporação

de ideias como capacidade de adaptação, aprendizado organizacional e melhoria de desempenho.

O Manual de Oslo (2005) reconhece que inovação organizacional é um conceito em desenvolvimento. Foi em 1997, a primeira vez, que o Manual de Oslo (2004) fez referência a inovações organizacionais embora o objetivo da inclusão limitava-se a mostrar que havia uma distinção entre este tipo de inovação e das inovações tecnológicas em produtos e processos. As inovações organizacionais ou não tecnológicas, referenciadas no Manual do Oslo (2005), eram entendidas como todas as atividades de inovação não relacionadas com a introdução de um bem ou serviço tecnologicamente novo. Assim, os principais tipos de inovações na categoria organizacional eram: a introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas; a adoção de técnicas de gerenciamento avançado e a implantação de orientações estratégicas novas ou significativamente alteradas.

Diante da crescente importância que os estudos sobre inovação vêm conquistando, em 2005, o Manual de Oslo reconhece as inovações organizacionais no conjunto de inovações tratadas nesse Manual. A inclusão dessa categoria implicou expansão do conceito de inovação adotada naquele documento. Assim, na sua terceira edição, inovação passa a ser definida como: “implementação de um novo (ou significativamente melhorado) produto (bens ou serviços), processo, método de *marketing* ou método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 46).

Deste conceito o Manual retira um “subconjunto” e define inovação organizacional como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 51). Assim, o novo conceito de inovação engloba, entre outros, os três componentes básicos das inovações organizacionais, que são considerados importantes para promover inovações:

- Práticas de negócio: são métodos destinados a organizar as rotinas e procedimentos de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional, a codificação e compartilhamento de conhecimento; o desenvolvimento dos empregados e; a melhoria dos sistemas gerenciais;
- Organização do espaço de trabalho: são métodos destinados à distribuição de responsabilidades e tomadas de decisões envolvendo a escolha do modelo organizacional de acordo com a área de atuação;
- Relações externas: são métodos destinados a organizar as interações com as outras empresas, estabelecendo novos relacionamentos de colaboração e novas formas de interação (MANUAL DE OSLO, 2005).

Para Salles-Filho et al. (2006), as inovações organizacionais buscam: (1) promover novas formas de valorização e desenvolvimento de novos ativos; (2) responder efetivamente a uma maior competição interinstitucional e; (3) desenvolver flexibilidade e capacidade de incorporar as mudanças.

Damanpour e Evan (1984) sugerem que as inovações nas organizações podem ser divididas em duas categorias: as técnicas e as dos processos gerenciais.

Para Damanpour (1991), as categorias de inovação técnicas e as de processos gerenciais implicam em diferentes processos de tomada de decisão, porém, ao ocorrerem simultaneamente representam a introdução de um amplo conjunto de mudanças na organização. Pois, o impacto na melhoria do desempenho das organizações é mais efetivo quando há equilíbrio na implementação de inovações técnicas e de processos gerenciais, em vez da predominância de uma sobre a outra.

Ainda, segundo o autor, as inovações técnicas são aquelas realizadas para mudar e melhorar o sistema técnico estando diretamente relacionadas às atividades primárias da organização, como a implementação de novas idéias de um novo produto/serviço, ou na introdução de novos elementos no processo de produção e serviço de operação. As inovações dos processos gerenciais são aqueles que ocorrem no sistema social da organização e estão diretamente relacionadas com seu gerenciamento.

Segundo Damanpour e Evan (1984), as inovações dos processos gerenciais englobam fatores como regras, papéis, ações administrativas e modelo organizacional, os quais lidam com comunicação e interação entre pessoas e dessas com o ambiente. Neste caso, as principais áreas para implementação de inovações em processos gerenciais seriam na estrutura organizacional e no gerenciamento das pessoas.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2003) corrobora com este entendimento quando interpreta que inovações organizacionais representam a introdução de novidades que modificam processos gerenciais; a forma como as decisões são tomadas; a alocação de recursos; a atribuições de responsabilidades; os relacionamentos com pessoas e outras organizações; e os sistemas de recompensa e punição.

Para Guan e Liu (2005), existe um conjunto de determinantes contextuais voltados para a inovação que sustentam este interrelacionamento entre inovações tecnológicas e organizacionais como estrutura, estratégia, mecanismos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), atitude empresarial e recursos humanos.

Boer e During (2001) com base em um estudo comparativo entre inovações em produto, processo e organizacional concluíram que esta última requerer maior grau de difusão

interna que inovação em produto, sendo que em processo ficaria em um nível intermediário. A justificativa baseia-se que inovação organizacional, em geral, alcança várias funções e demanda ampla aceitação, mudança de cultura e extensa comunicação. Porém, esta comparação deve ser vista com cautela, uma vez que os determinantes de difusão de cada uma das categorias de inovação são diferentes. A segunda constatação de Boer e Daring (2001), alinhada à primeira, foi que os efeitos das inovações organizacionais demoram mais para serem visualizados que os das inovações em processo. De qualquer forma, a proximidade entre as diferentes categorias é um ponto crítico nos estudos sobre inovação, uma vez que muitas vezes impossibilita diferenciar com clareza seus impactos.

Para Teh (2010), a inovação é uma das principais fontes de vantagem competitiva, que precisa gerar frutos. Dessa forma, a inovação tem que ser gerenciada e suportada por processos que garantam a sua evolução contínua. Esta característica é reconhecida por muitos gestores que hoje estão à frente de grandes organizações. Eles também reconhecem a influência da estrutura organizacional no desempenho dos resultados que inovam, ou seja, a necessidade de se manter em uma mesma companhia diferentes estruturas organizacionais, o que permite reagir de forma apropriada aos desafios e às oportunidades que surgem.

Assim, a partir de 1980, para manter a posição no mercado e assegurar a sua sobrevivência as organizações têm investido em recursos humanos, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, terceirização e publicidade. Entretanto, isto não basta. Elas precisam repensar suas estratégias de inovação, podendo inovar em tecnologia e produtos, mas também devem inovar em serviços, processos gerenciais, relacionamento com clientes, estrutura organizacional e estratégias. Pois, a verdadeira inovação é aquela que converte uma nova ideia em resultados, como receitas e lucros.

Segundo Hamel (2010), essas novas realidades exigem novos recursos gerenciais e empresariais. Para prosperar em um mundo progressivamente inovador, as empresas terão de ser tão estrategicamente adaptáveis como são operacionalmente eficientes. Para proteger suas margens, elas devem tornar-se entusiastas de inovações revolucionárias. E devem aprender a inspirar seus colaboradores para que dêem o melhor de si todos os dias. Esses são os desafios que devem ser enfrentados pelos inovadores de gestão do século XXI.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2008), para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela necessita gerenciar diversas atividades interligadas. Assim, toda atividade ou todo conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Na maioria das vezes, a saída de um processo é a entrada para o processo

seguinte. Ainda, segundo a ABNT, a aplicação de um sistema de processo em uma organização, juntamente com a identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referenciada como a abordagem de processo, cuja vantagem é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

O mundo atual encontra-se em um processo de transformação caracterizado, em grande parte, pela revolução tecnológica e informacional, causando fortes impactos sobre a economia, a sociedade, a política e as organizações em geral. Mudanças lentas deram lugar às mudanças mais rápidas e em cenários mais complexos, deixando o mercado cada vez mais inovador (ASSIS II e Gomes, 2009). Porém, poucas mudanças foram feitas em termos de inovação de gestão de processos gerenciais. Atualmente, o cenário aponta a necessidade de mudanças, cada vez mais rápidas, que tragam redução de custos, aumento de produtividade e otimização de processos.

Segundo Soares et al. (2006), a motivação que leva as organizações a adotarem a inovação nos processos gerenciais está relacionada com a implementação de estratégias que visem melhorar seu desempenho e conquistar vantagem competitiva. Para os autores, a reengenharia de processos de negócios é um esforço da organização para reestruturar integralmente os processos inerentes aos seus tipos de negócios, visando proporcionar ganhos significativos em indicadores de desempenho, tais como: custos, qualidade, velocidade e satisfação do cliente, bem como obter vantagem competitiva.

Ainda, segundo Soares et al. (2006), a inovação de processos contempla mudanças altamente complexas e de grande impacto sobre a organização, especialmente sobre as pessoas, é necessário que ela seja conduzida de acordo com um esforço coordenado que provoca a mudança de atitudes e minimize as resistências às mudanças, ou seja, um gerenciamento coordenado de mudança.

De acordo com Soares et al. (2006), quando as forças positivas superam as negativas, a mudança é bem sucedida, caso contrário, a mudança não ocorre retornando a situação inicial. Pois, o sucesso da implementação da inovação de processos está intimamente ligado à estratégia empresarial e as diretrizes estabelecidas pela organização. Assim, nesta reestruturação radical das atividades do negócio, é necessário que todos estejam comprometidos com as atividades, com o desempenho e com o resultado esperado na implementação dessa técnica, para atingir os objetivos almejados pela organização.

Segundo Silva, et al. (2007), com a promulgação da Lei de Inovação número 10.973 de 02/12/2004, pelo Presidente da República, Luis Inácio Lula da Silva, descortinou-se para a

comunidade científica e tecnológica e para o setor produtivo um amplo cenário de possibilidades voltadas para a promoção da inovação e do empreendedorismo no país. Entre outros aspectos a lei trata sobre os incentivos à inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, representa, sem dúvida, um marco nesse processo, mas que só surtirá o efeito desejado, se for plenamente explorada e exercitada pelo conjunto de atores com interesse e envolvimento direto com o tema.

O documento legal e os demais dispositivos que complementam e regulamentam a lei, assim como, outros instrumentos emanados pelo governo federal, antes e após o advento da lei, conferem ao país um arcabouço legal e institucional forte e robusto, que só encontra paralelo entre um pequeno número de nações desenvolvidas e emergentes que viram na inovação, a principal alternativa para a manutenção da competitividade empresarial de seus produtos e para a promoção do desenvolvimento de forma sustentável.

Assim, o novo marco legal da inovação representa uma oportunidade nessa caminhada que tende a ser bem sucedida na medida em que a linguagem de negócios, associada à agregação de valor aos produtos, for gradualmente incorporada e aceita no ambiente e no dia a dia das Inovações Ciência e Tecnologias (ICTs). Ainda, segundo os autores o movimento da pesquisa em direção ao mundo dos negócios já está acontecendo e alguns resultados econômicos já são percebidos, mas é necessário que ele ganhe maior robustez, especialmente em relação às empresas de base tecnológica que vislumbram no processo de incubação chances adicionais de sobrevivência, sustentação e benefícios para a sociedade.

Os sistemas de inovação que estão sendo desenvolvido vêm sendo adotados como uma medida emergencial de ganho competitivo. Por isso a vida útil das inovações torna-se cada vez mais curta, gerando um stress tanto para o produtor quanto para o consumidor. Por exemplo, compra-se um computador hoje daqui alguns dias torná-se obsoleto, pois surgem outros modelos mais atualizados no mercado.

Para Conde e Araújo-Jorge et al. (2003), a inovação ocupa lugar central na economia baseada no conhecimento. Segundo os autores muitos estudos sociais e econômicos evidenciam que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e na dinâmica dos padrões do comércio internacional. No nível das empresas, as atividades de P&D passaram a ser consideradas fundamentais para ampliar a capacidade de absorção e utilização de novos conhecimentos de todos os tipos, tornando as empresas inovadoras mais produtivas e mais bem-sucedidas do que as que não investem na geração de inovações.

No entanto, embora o papel fundamental da inovação no desenvolvimento tenha alcançado consenso em nível mundial, os complexos processos geradores de inovação e seus impactos econômicos e sociais ainda estão insuficientemente estudados e compreendidos.

Apesar da multiplicidade de abordagens e modelos que emergiram nas duas últimas décadas, grande parte apresenta muitas áreas de superposição e opera com concepções de inovação que apresentam algum grau de consenso de homogeneidade, divergindo significativamente das concepções presentes nos modelos lineares que predominaram por quase toda segunda metade do século XX. As novas concepções de inovação enfatizam as noções de processo e de interatividade, além de incluírem novos atores que não aqueles tradicionalmente envolvidos com as atividades de P&D.

Segundo Conde e Araújo-Jorge et al. (2003), o termo inovação do modelo linear foi substituído por processos de inovação ou atividade de inovação nas novas abordagens, e mesmo quando o termo inovação comparece de forma isolada sua significação é frequentemente remetida a essas expressões/concepções.

Segundo Assis II e Gomes (2009), a inovação tecnológica não representa apenas as altas tecnologias computacionais, se relaciona também com mudanças na maneira de realizar um determinado processo ou serviço. Dessa forma Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) argumentam que a inovação não está somente na criação de novos produtos, mas também através de mudanças na estrutura organizacional.

Segundo Carlomagno (2010), o uso de novas tecnologias tem sido uma das alternativas para o desenvolvimento de vantagens competitivas e sustentação de desempenho superior em tempos de hipercompetição. Nesse cenário, a noção de inovação como algo relacionado a produto e tecnologia permeou a visão de empresários e executivos por muitos anos. Agora, esse ponto de vista começa a ser ampliado e a considerar diferentes tipos de inovação.

O Manual de Oslo (2005) classifica inovação em radical e incremental. A inovação radical está concentrada em novas tecnologias, em novos modelos do negócio e em negócios da descoberta, enquanto que a inovação incremental procura melhorar os sistemas que já existem, tornando-os mais baratos, melhores e mais rápidos.

2.2 Ciência Ontopsicológica

Muitas ciências nascem pela necessidade de resolver certos problemas. A Psicologia, como ciência, nasceu para explicar quem é o homem, qual é a sua realidade interior

e quais são as suas raízes. Assim, dentro da Psicologia, formaram-se, gradualmente, diversas escolas: o Estruturalismo, o Funcionalismo, o Comportamentalismo, a Gestalt, a Psicanálise, a Psicologia Analítica de Jung, o Cognitivismo, o Existencialismo, entre outras. Estas correntes tentaram compreender e descrever o homem através da personalidade, do ambiente e do mundo social.

A Ciência Ontopsicológica se estrutura através das suas três descobertas: o **Em Si ôntico**, que é um princípio formal inteligente que faz autóctise histórica; o **Monitor de Deflexão** (ou grelha de deformação), que é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real a imagem e; o **Campo Semântico**, que é a comunicação base que a vida usa ao interno de suas individuações (MENEGETTI, 2010). A Figura 1 mostra o “gráfico da estrutura psicossensorial do homem do ponto de vista cerebrotônica. Este gráfico é o constante mapa operativo da pesquisa e intervenção da Ontopsicologia. Essa estrutura consente identificar e variar a atividade psíquica ao concreto” (MENEGETTI, 2010, p. 208).

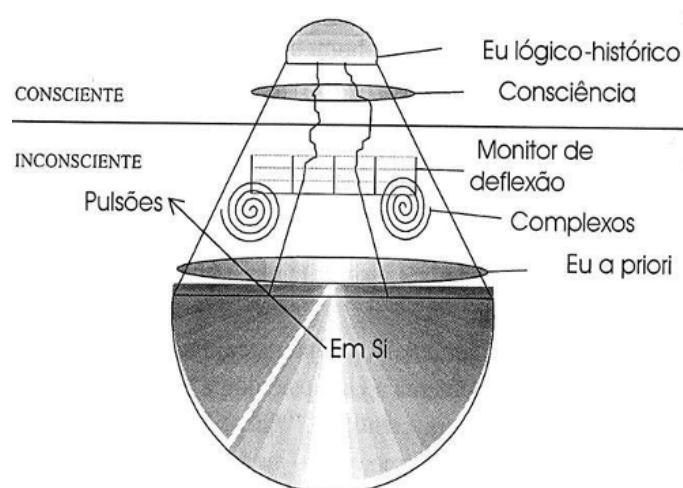


FIGURA 1 – Estrutura psicossensorial do homem do ponto de vista cerebrotônico

A metodologia ontopsicológica aplicada à Administração e à formação do líder se apresenta através da metodologia Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) onde o “F” significa formação. E para a FOIL ela é do tipo *life long learning*, pois a melhoria da eficiência em qualquer campo é obtida cultivando e aplicando o potencial de cada indivíduo de modo contínuo. Atualmente a formação é feita com empresários, profissionais liberais, operadores sociais e jovens. A letra “O” corresponde à metodologia utilizada: Ontopsicologia. Com as três descobertas da ciência ontopsicológica (Campo Semântico, Em Si ôntico e Monitor de Deflexão), o empresário tem uma ferramenta a mais

na tomada de decisões. Através dessa metodologia, é possível identificar de modo seguro a melhor escolha para aquele momento. É também por meio dela que é possível identificar se a informação do empreendedor é intuição ou se é sobreposição de imagem não-funcional ao próprio *business*. Isso porque a Ontopsicologia decodificou a chave de leitura do inconsciente humano (imagens). Pelo fato de a metodologia ontopsicológica autenticar o operador social (ou seja, o empresário e não a empresa, o político e não o sistema de governo), ela pode ser aplicada em qualquer campo: economia, política, pedagogia, medicina etc. Eis o seu caráter interdisciplinar, representado pela letra “I” da FOIL (<http://www.faculdadeam.edu.br/institucional/foil-0-18-6-0-1>).

Assim, a ideia-base sobre a qual a FOIL se fundamenta é a inversão do percurso criativo. Ao invés de partir da tecnologia e chegar ao homem, o paradigma inverte-se e o homem torna-se fulcro, no sentido que, após o conhecimento específico dos meios, da intrínseca tecnologia, e da apropriada organização desses ao escopo, é capaz de controlar estratégia e resultado (BERNABEI, 2011).

Desde 1981 até os nossos dias, a Ontopsicologia dedicou-se, em âmbito acadêmico e prático, à formação da psicologia do líder, pois, em sua visão, o líder é o agente capaz de ser meio de progresso social e de auxílio para muitos. Segundo Meneghetti (2008, p. 21), “um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso”.

Para Meneghetti (2008), ao utiliza-se essa metodologia, facilita a tomada de decisão e possibilitam escolhas otimas. Pois, o conhecimento ontopsicológico aplicado na gestão de negócios, torna-se uma ferramenta que, unida aos demais conhecimentos técnicos e especializados, pode proporcionar vantagem competitiva, uma vez que a empresa nada mais é do que o resultado da ação humana.

O método ontopsicológico traz para o administrador e para a empresa três resultados. O primeiro deles é a possibilidade de conhecer a si mesmo. O segundo resultado é a compreensão do impacto que o indivíduo causa nas outras pessoas. O terceiro resultado aponta que este conhecimento permite identificar a influência que os indivíduos exercem consciente ou inconsciente nos processos gerenciais. Perante esses resultados, verifica-se o quão é importante levar em consideração as variáveis, as dinâmicas psíquicas do operador dos processos gerenciais. Com este conhecimento pode-se compreender, de modo mais profundo, o ser humano e seus impactos no ambiente onde está inserido (MENEGETTI, 2008).

A empresa é um meio de construir o bem-estar social, pois impostos são pagos, empregos são gerados e, ao oportunizar trabalho digno, suprem-se determinadas necessidades da sociedade. Para que a empresa contribua efetivamente com a sociedade é necessário exatidão dos que decidem, pois suas decisões influenciam na vida de muitas pessoas (MENEGETTI, 2008).

Quando a teoria ontopsicológica é aplicada na área de gestão de negócios, a figura do líder é o foco da investigação. Segundo Meneghetti (2008), o sucesso ou o fracasso da empresa depende diretamente da sanidade da pessoa que a opera. Portanto, ampliam-se as visões mercadológicas que consideram as turbulências econômicas, ambientais e externas como o fator causa do sucesso ou do fracasso da empresa. Meneghetti (2008) afirma, após quatro décadas de investigações, quem é o líder, a partir de sua realidade inconsciente e de suas escolhas, que determina a materialidade, a concretude da organização.

Segundo Meneghetti (2008), para ser um líder eficaz é preciso ponderar as quatro dimensões: 1) a esfera individual/pessoal; 2) a esfera familiar/afetiva; 3) a esfera dos colaboradores e 4) o setor social. Essas dimensões devem ser compreendidas de modo hierárquico e, ao mesmo tempo, em seu conjunto. Dentre as quatro esferas a primeira a ser observada é a esfera individual, pois Meneghetti, após quarenta anos de pesquisa, constatou que há sempre um desvio de ordem pessoal que se constrói um problema ou um desequilíbrio. Em âmbito organizacional, normalmente, desconsidera-se a interrelação entre a vida pessoal do líder e o resultado econômico. Porém, ao se compreender o líder como uma unidade de ação, suas escolhas, suas ações e suas relações impactam tanto em sua personalidade quanto nos seus resultados. Portanto, para resolver um problema persistente, como por exemplo, a fenomenologia econômica, a causa deve ser investigada, na pessoa do líder; é na esfera individual-pessoal que se identificará a causa da problemática e a solução. A Figura 2 mostra as quatro dimensões do líder eficaz.

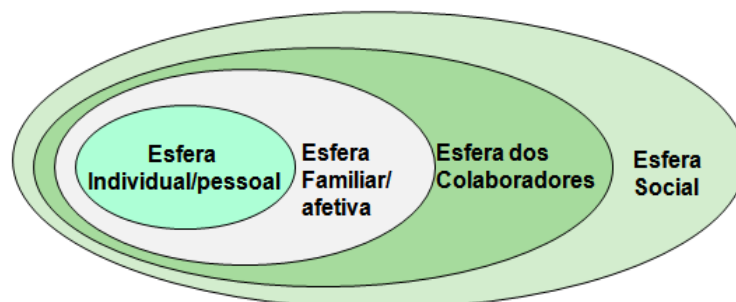


FIGURA 2 – As quatro dimensões do líder eficaz

Segundo a Associação Brasileira de Ontopsicologia (ABO), a Ciência Ontopsicológica representa hoje uma novidade em absoluto. Sua metodologia é aplicada com sucesso nos campos econômico, político, médico, artístico, científico e pedagógico, como suporte à figura do líder, entendido como intuição ativa de soluções para o social. O principal objetivo da Ontopsicologia é o desenvolvimento criativo do indivíduo para que seja função para si e para a sociedade. Porém, devido a tantos fatores históricos e sociais, o homem perdeu parte de sua intuição e inteligência nativa. Recuperando a sua integridade, é possível o conhecimento de tudo o que diz respeito aos seus interesses e ao seu sucesso.

A Ontopsicologia é um método para autenticar e desenvolver o homem criativo. Por isso, a metodologia ontopsicológica vem sendo aplicada com sucesso nos campos econômico, político, médico, artístico, pedagógico, gestão de negócios, inovação de processos gerenciais, dentre outros, bem como no meio científico.

Schutel (2009) realizou um estudo sobre Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista-Recanto Maestro/RS¹ e concluiu que a interdisciplinaridade está implícita no conceito de sustentabilidade. O estudo indica ainda que as contribuições que a Escola Ontopsicológica fornece por meio de sua metodologia e de seus instrumentos de formação pode contribuir no recurso mais valioso que é o humano. Quando aplicado a realidades empresariais e microsociais pode criar um novo modelo de gestão sustentável.

Segundo Schutel (2009), o líder é o agente capaz de ser meio de progresso social e de auxílio para muitos. Enquanto metodologia para o desenvolvimento da personalidade, a Ontopsicologia passa a ser um conhecimento de benefício social, pois identificou como resolver o problema existencial do homem.

Ainda segundo Schutel (2009), para ter acesso à atividade psíquica do líder, faz-se necessária uma metodologia que seja capaz de compreender a personalidade global do ser humano a qual é justamente a contribuição da Escola Ontopsicológica, pois auxilia a pessoa, inicialmente, a conhecer a si mesma e, por consequência, o ambiente em que se insere. Essa metodologia, por meio de instrumentos específicos, conduz o sujeito à autenticação, ou seja, à adequação da consciência à própria realidade de natureza (ser humano autêntico). A aplicação deste método permite a retomada do potencial completo e

¹ Recanto Maestro é um Distrito do município de São João do Polêsine-RS, localizado na Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana no Rio Grande do Sul. Para mais informações, acessar: www.recantomastro.com.br.

inato do ser humano, possível através da conscientização de si mesmo, que nada mais é do que levar à zona consciente o potencial que até então estava no inconsciente.

Para Meneghetti (2008), quando a metodologia ontopsicológica é aplicada na área da Administração, centraliza a figura do líder no foco da investigação. Segundo o autor, o sucesso ou o fracasso da empresa depende diretamente da mente da pessoa que a opera. Portanto, acrescenta às visões mercadológicas que consideram as turbulências econômicas, ambientais e externas como o ‘fator-causa’ da falência ou do crescimento da empresa, ou seja, faz uma análise a 360 graus em uma empresa, considerando todas as questões técnicas e também a figura global do líder.

Schuch e Rodegheri (2010) realizaram um estudo sobre estratégia empresarial: planejamento e implementação. O estudo demonstrou que na visão dos empresários pesquisados, todo e qualquer problema que possa ocorrer na empresa é de sua responsabilidade e a solução deve ser procurada em sua pessoa. Evidenciaram também, que é o líder quem deve ser trabalhado, tornado autêntico, para que num segundo momento, o planejamento estratégico possa vir a ser implementado como uma ferramenta útil e funcional para a organização.

Mendes (2009) desenvolveu uma pesquisa sobre o método para gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia. Os resultados evidenciaram que a participação do jovem na iniciação científica representa uma experiência que envolve a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, o modelo utilizado não possui ênfase no desenvolvimento subjetivo do jovem pesquisador, o que caracteriza o processo mais técnico do que formativo. Quando a análise envolve o referencial teórico-metodológico da Ontopsicologia, desenvolveu-se um método complementar para a iniciação científica, que incorpora às etapas tradicionais de gestão do conhecimento o desenvolvimento da subjetividade do jovem pesquisador, de modo que as atitudes sejam integradas na personalidade segundo um critério específico e com possibilidade de atualização continuada do tipo *life long learning*.

Giordani, et al. (2009) estudaram os princípios educacionais de um projeto intercultural para uma sociedade globalizada durante os anos de 2007 e 2008. Os resultados mostraram que o projeto contém os princípios educacionais para resgatar, desenvolver e disseminar na sociedade globalizada os princípios educativos capazes de promover um processo de interculturalidade a partir dos princípios humanos de realização, tendo em vista que promove a cultura geral e panorama internacional; cultura especializada técnico-

profissional; cultura sócio-política e ambiental; identidade para a convivência com outras culturas e o conhecimento científico.

Gusseva (2007) realizou um estudo sobre a formação do corpo de ação do líder, concluindo que para atingir os novos horizontes de ação social, é necessário formar e desenvolver o próprio corpo de ação, atualizá-lo e fazê-lo ter capacidades melhores para realizar a sua função vital. Isto requer capacidades excepcionais e grande esforço. Mas ao final, recebe-se um grande resultado: a transformação do sonho em realização.

Biasotto (2007) desenvolveu um estudo com o objetivo de refletir, abrir novas frentes de ação e interpretação a partir de conhecimentos do campo econômico, juntamente com o critério e a experiência obtida a partir da Ciência Ontopsicológica. Conclui que o fenômeno do desenvolvimento “não provém de fora nem cai do céu”, mas a onda parte e termina no microcosmo, na realidade interna de cada empreendedor. Se um grupo de pessoas vive o critério da racionalidade ontopsicológica e adota como guia uma mente de habilidade excepcional e dotada de intuição extraordinária, determinar-se-á uma onda ascendente e infinita.

Chikota (2007) estudou o líder, o miricismo cotidiano, a vantagem e a autossabotagem. Ao final do estudo conclui que o líder deve saber ser um leitor transparente da própria psicologia, daquela circunstante e da coletiva, cultivando constantemente o miricismo cotidiano, que são regras basilares para o líder que quer utilizar os conceitos primado da criatividade do mercado econômico. A este ponto, a Ciência Ontopsicológica tem o método eficiente que usa um critério epistemológico que resolve o problema crítico do conhecimento: O Em Si ôntico.

Panceri (2007) realizou um trabalho sobre a intuição do líder na empresa onde confrontou a metodologia ontopsicológica com o líder nível 5, ou seja, aquele que constrói excelência duradoura, por meio de uma combinação paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseadas no profissionalismo. Concluiu que ao confrontar a liderança de nível 5 e a liderança ôntica deve-se evidenciar que, se o pesquisador não é exato, a sua pesquisa demonstra mais os seus complexos e estereótipos e memes, que a realidade dos fatos.

Petry (2007) estudou a intuição e mitos brasileiros. Durante seu estudo foi lançada uma propaganda que consistia de vários *flashes* de personalidade brasileiras que tiveram infortúnios e que no final retomaram os seus papéis de destaque, entre os quais o jogador Ronaldo. No final do *slogan*: “A melhor coisa do Brasil são os brasileiros”. O estudo mostrou que o nosso país é uma grande terra com ótimas oportunidades, mas é imprescindível um fundamento científico ao argumento da intuição, e coerência cotidiana a um racional *life long*

learning para saber onde a oportunidade une o sujeito ao sucesso. E isso todos os dias, porque a realidade muda continuamente. A FOIL pode ajudar quem é capaz e decide, e está apto a mudar os hábitos tradicionais.

Schutel (2007) apresentou um *case* pessoal enfocando como entrar na estratégia do *business*. Segundo a autora, baseada em sua experiência pessoal, concluiu que, verificada uma oportunidade, são as atitudes coerentes e responsáveis de um jovem que definem o seu futuro profissional. A racionalização da intuição por meio dos cursos FOIL e os instrumentos *Residence* e consultoria de autenticação, permitiram a estruturação adequada da base econômica. O saber fazer requer um tempo histórico para tornar-se realidade, assim como a intuição² requer meios (racionalidade, técnica) para poder ser atuada.

Fusco (2007) estudou o corpo como radar de conhecimento: um instrumento para o *business*. Após o estudo, concluiu que o indivíduo deve, através da metanoia, reconquistar as próprias integridades, reaver o domínio do próprio corpo, para saber e fazer o *business* pessoal.

Para Meneghetti (2008), a palavra líder é originária da língua *viking*. Este termo 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. Ainda segundo Meneghetti (2008), o líder é exatamente aquele que, por meio da inteligência, sabe garantir a função a todos. Não é alguém que sufoca, que inquire, que destrói, mas sim aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas.

Para Meneghetti (2008), uma vez que se delineou a capacidade superior e se individualizou o escopo, os meios substanciais e existenciais da personalidade do líder são três: a formação cultural, a transcendência dos estereótipos e o conhecimento do inconsciente (dos campos semânticos, do monitor de deflexão e do Em Si ôntico).

Meneghetti (2008, p. 69) aponta os sete pontos do empreendedor: (1) potencial natural que varia por especificação e intensidade, isto é, o líder, por natureza, nasce com um potencial diferente dos outros. Pode dar mais e é capaz de fazer mais. Ele nasce com tendência a ser líder. Porém este potencial deve ser especificado, desenvolvido e historicizado. O líder é

² Intuição: Lat. *intus actionis* = o dentro ou íntimo da ação. Saber o mínimo da ação. Ver o fazer. Conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento. Colher as coordenadas d uma gestalt. Saber antes dos efeitos. Formação do Eu a priori em relação a. Posição de ótima funcionalidade por parte do Em Si ôntico em relação a um projeto ou evento (MENEGETTI, 2008, p. 148).

aquele que possui a coragem de inventar-se de modo diverso, ganhando e realizando sucesso; (2) evolução técnica racional em *iso* com potencial natural, ou seja, o líder deve fazer com que o Eu lógico-histórico se reporte fielmente a lógica do Em Si ôntico; (3) a ambição, isto é, é a violação, a intencionalidade do ato, o vetor daquele quântico que o sujeito tem dentro de si. Para ser um líder vencedor, junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição e a coragem de pagar o preço pelo fato de ser diferente. Não havendo ambição, a inteligência é inútil. A vontade está no mesmo nível da inteligência, ou melhor, chega mais alto quem tem maior vontade do quem é mais inteligente. Frequentemente, o inteligente não tem vontade e ambição. A ambição de ser a resposta mais qualificada no ambiente é categórica de cada líder operador; (4) amor pelo próprio trabalho, isto é, um líder deve amar o objeto que produz. Deve vivê-lo, senti-lo, ter prazer com o próprio trabalho. Esse amor pelo objeto que produz, que vende, transmitirá a sua semântica de sucesso aos outros: se o líder ama o seu produto, sem dúvida o vende; (5) conhecimento superior e específico sobre o seu setor, isto é, o líder deve possuir o conhecimento mais atualizado e minucioso sobre o seu objeto de produção. Não se trata de ter uma enciclopédia do saber, porém sobre o próprio setor, de ser o máximo *expert*; (6) transcendência solitária ao utilitarismo funcional, isto é, estar em uma situação, sem morrer dentro dela. O líder não pode ser um objeto intrínseco à empresa, aos funcionários, a tudo o que está em torno. Enquanto está dentro da empresa a mente vê de cima e controla. Um operador econômico, para si mesmo, deve estar fora do jogo familiar, sexual, erótico, fora dos investimentos sobre as problemáticas da amante, da esposa, dos filhos, etc. O líder deve estar livre de todas as coisas que o circundam e; (7) racionalidade sobre a intuição, ou seja, a intuição é um *flash* de inteligência que consente ao líder ver onde está o negócio. Racionalidade significa saber praticamente o que o líder deve fazer como, se falar com aquela pessoa para conseguir a informação correta, etc. A intuição, organizada em racionalidade histórica constante, determina, invariavelmente, o sucesso. Pois, a intuição faz parte da alma do líder, porém, é preciso saber distingui-la da obsessão, da convicção e do complexo. Para fazer isso, é necessário saber usar a Ontopsicologia.

A partir desses fundamentos teóricos, esta pesquisa visa verificar como a Ciência Ontopsicológica pode contribuir na inovação da gestão de processos gerenciais, na empresa estudada.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos deste trabalho de pesquisa. Pois, segundo Lakatos & Marconi (2003), o trabalho científico é real, contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como estudo qualitativo, por se tratar da forma mais adequada para a uma análise profunda de um fenômeno em questão.

Segundo Minayo et al. (2001), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Para Gil (2001), a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o objetivo de formular problemas mais precisos para estudos posteriores, de forma que supõe menos rigidez no planejamento. As pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral sobre determinado problema, realizado normalmente quando o tema escolhido é pouco explorado, bem como a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Para Oliveira (2002), o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Nesse sentido, a abordagem qualitativa foi utilizada na descrição e compreensão do fluxo de todas as atividades desenvolvidas para demonstrar as mudanças efetuadas na inovação dos processos gerenciais realizadas pelo líder da empresa.

Portanto, este trabalho, além de ser uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva caracteriza-se também como um estudo de caso, focando em uma empresa do setor de agronegócio que utilizou a inovação no processo gerencial.

A técnica do estudo de caso foi escolhida, pois para Yin (191, p. 22), “o estudo de caso pode, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas”. Por ser exploratória e descritiva, inevitavelmente aconteceu uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2001), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica ocorre a partir de

material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, e que tem por finalidade fornecer, ao investigador, uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

3.2 Objetivo Geral

Investigar como a metodologia ontopsicológica pode contribuir para a inovação da gestão dos processos gerenciais em uma organização.

Para fazer frente à crescente competitividade mundial as empresas investem em alta tecnologia em todos os setores. Porém, isto não é o suficiente para as empresas criarem o seu diferencial competitivo.

Por isso, precisamos mais do que nunca criar novas práticas e novos métodos de gestão. Pois, atualmente, o que mais limita o desempenho de qualquer empresa é o seu modelo de gestão e a maioria deles foi criada no século passado. Hoje precisamos de um novo modelo de gestão que seja capaz de: (1) acelerar as mudanças, que estão ocorrendo o tempo todo e de forma exponencial e sem precedentes; (2) romper barreiras, em todos os sentidos, pois as empresas que mais crescem e mais lucram são as que derrubam barreiras e; (3) buscar diferenciação. Então, o único antídoto que as empresas têm nesta mega competição é a inovação (HAMEL, 2010).

Na inovação da gestão em processos gerenciais não é necessário criar um processo novo, basta apenas reorganizar seus processos existentes. Para que isto ocorra é importante que o líder empresário seja exato. Assim, surge a Ontopsicologia cuja metodologia por ela utilizada é focada nas pessoas dando a passagem para tornar o líder/empresário/operador exato, justificando assim a realização do presente estudo.

3.3 Objetivos Específicos

Para responder ao problema da pesquisa e atingir o objetivo geral proposto foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Estudar as aplicações da metodologia ontopsicológica nas diversas áreas do conhecimento;
- Analisar a importância de inovar os processos gerenciais em uma organização;
- Verificar, por meio de um estudo de caso, como a metodologia ontopsicológica pode contribuir na inovação de processos gerenciais.

3.4 Caracterização da Empresa

A empresa está localizada em uma propriedade rural, no município de Itaqui, na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1983, com uma área de 35 hectares. Em 2002, a empresa iniciou um projeto com o objetivo de promover ações que melhorassem a qualidade de vida no meio rural com o intuito de reter a mão-de-obra qualificada nestas áreas, fazendo com que o campo torne-se o lugar ideal para viver e se desenvolver, garantindo o desenvolvimento sustentável da economia do primeiro setor e, conseqüentemente, de todo o contexto em que esta atividade tem influência, direta ou indireta.

O proprietário desta empresa, aluno do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA, em Agronegócios, da Faculdade Antonio Meneghetti, participou de um Módulo Especial intitulado Crises Planetárias – “Soluções para os Objetivos do Milênio (ODM) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Escola de Formação Ontopsicológica”, em São Paulo – SP (2010). O projeto do empresário foi escolhido por atender os 8 ODMs, principalmente, o número 01 (um) que visa erradicar a extrema pobreza e a fome, tendo em vista que o setor de agronegócios é um dos setores responsáveis para atender a esta meta. O projeto foi apresentado no evento “Brasil do Milênio em Paris – Movimento AMF Faz!”, realizado no Conselho Econômico, Social e Ambiental da França, em Paris, em 10 de dezembro de 2010, obtendo o primeiro lugar, ou seja, o melhor projeto apresentado neste evento, conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3 – Apresentação dos projetos dos alunos de graduação e pós-graduação da AMF, no Conselho Econômico, Social e Ambiental da França, em Paris, 2010

Hoje a empresa possui cinco granjas e 4.300 hectares. Tem como cultura principal o arroz irrigado. Cultiva também, em menor escala, soja, trigo e milho. Emprega 82 funcionários entre fixos e temporários. Abriga 54 famílias. Adota as melhores práticas de gestão ambiental superando todos os requisitos legais. Proporciona qualidade de vida aos seus colaboradores por meio de sua gestão e infraestrutura garantindo a permanência dos seus colaboradores no campo. O empresário realiza aplicação prática das ações direcionadas à área organizacional e empresarial, pela metodologia FOIL.

3.5 Instrumento de coleta de informações

O presente estudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e de um estudo de caso. Realizou-se, inicialmente, um minucioso levantamento bibliográfico e documental sobre os principais temas abordados, ou seja, inovação da gestão de processos gerenciais e Ontopsicologia.

Após foram realizadas entrevistas com o líder da empresa para colher informações sobre a história da mesma, ou seja, quando iniciou, sua situação inicial, sua evolução e sua situação atual. Também foram colhidas informações a respeito das inovações gerenciais realizadas na empresa, qual o motivo que o levou a implementar estas inovações e quais os resultados obtidos. Ainda, foram selecionadas fotografias que ilustram a evolução da empresa. O instrumento utilizado na entrevista obedeceu a um roteiro pré-estabelecido onde as informações eram anotadas pelo entrevistador.

3.6 Análise das Informações

Para a análise das informações foi utilizada a análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Segundo Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Dentre as comunicações, Bauer e Gaskell (2008) indicam que os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. Com abordagem semelhante, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual,

não importando qual a origem desse material”. Existem diversas formas de documentação do material coletado, na maioria das vezes constituindo-se de material textual: notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição etc. Entretanto, o material também foi documentado por meio de fotos, filmes, áudios e outros, pois todas as formas de documentação têm relevância no processo de pesquisa, possibilitando uma adequada análise (FLICK, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados produzidos pela pesquisa a partir da coleta e análise das informações. De posse das informações colhidas foi feito um paralelo entre os resultados obtidos antes e após a implementação da inovação dos processos gerenciais caracterizando a contribuição da metodologia ontopsicológica para esta inovação.

4.1 Situação Inicial da Empresa

A empresa foi fundada em 1983, com 35 hectares de terra. Sua produção anual era de 4.000 sacas de arroz irrigado. Nesta época os trabalhadores rurais eram tratados como meio de produção. Habitavam em casas simples de madeira. Estas casas não tinham nenhum conforto. Não possuíam saneamento básico, energia elétrica e água encanada. O funcionário morava só, sem a companhia de sua família, enquanto sua família morava na cidade.

Com o aumento da área plantada, a demanda por mão de obra aumentou e a empresa lançou mão de trabalhadores rurais temporários, o que ocasionava alta rotatividade. Diante disto, os trabalhadores, embora habitassem durante a semana na propriedade, não a consideravam sua moradia. Em consequência, não desenvolviam o amor pela terra, não faziam melhorias como pomares e hortas. As estradas eram precárias, quando chovia ficavam intransitáveis, impedindo qualquer tipo de locomoção.

O maquinário utilizado não apresentava conforto para o operador, pois isto não era prioridade no sistema de gestão da época. Os maquinários eram de pequeno porte, tratores e colheitadeiras sem cabine. O colaborador ficava exposto ao sol, à chuva, ao vento, ao calor, ao frio e a poeira, tornando o trabalho da lavoura insalubre e desconfortável, ao invés de prazeroso.

Os implementos eram de arrasto, não tinham comando hidráulico tornando o trabalho difícil e pouco produtivo. O plantio e adubação eram feitos com semeadeiras a lança, ficando desuniforme a quantia de grãos e adubo por hectare. O equipamento de pulverização não ofereceria segurança ao operador. Os motores que acionavam as bombas de irrigação eram movidos a diesel, elevando custos e poluindo o meio ambiente. O nivelamento das taipas era feito de forma manual, caminhando com uma régua de madeira, taipa por taipa, para só depois passar o trator. No setor de secagem, a área do forno era sem cobertura e quando chovia era difícil de manter a temperatura ideal para a secagem do arroz. A lavagem e a manutenção dos

tratores e implementos eram feitos em campo aberto, o que acabava prejudicando o solo. As Figuras 4 e 5 mostram, respectivamente, mostram uma casa simples de madeira e o maquinário utilizado.



Figura 4 – Casa simples de madeira
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 5 – Maquinário inicial
Fonte: Empresa Foletto Agro

A empresa começa a crescer, e com isto surgem novos desafios, principalmente, a falta de mão-de-obra qualificada e alta rotatividade. Diante disso, o empresário sai em busca de soluções. Por ser natural de Vale Vêneto, distrito do município de São João do Polêsine, RS, descobre que no Distrito vizinho, Recanto Maestro, eram ministrados cursos para empresários baseados na Ciência Ontopsicológica. Foi aí que começou a estudar Ontopsicologia. Entendeu que a solução para o problema deveria ser avaliada nas quatro esferas, ou seja, na esfera individual/pessoal; na esfera familiar/afetiva; na esfera dos colaboradores e na esfera social. Entendeu também que estas esferas devem ser compreendidas de modo hierárquico e, ao mesmo tempo, em seu conjunto. Porém, a mais importante de todas é a esfera individual, pois segundo Meneghetti (2008), é nessa esfera que se constrói um problema ou um desequilíbrio.

Também descobriu, em seus estudos, a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), que utiliza o método da Ciência Ontopsicológica aplicado à gestão empresarial. A metodologia FOIL utiliza as melhores técnicas de gestão conhecidas atualmente acrescida dos conhecimentos da Ciência Ontopsicológica. Assim, o líder da empresa começa a inovar os seus processos gerenciais adotando a metodologia FOIL.

4.2 Situação Atual da Empresa

O líder empresário conhecendo a metodologia ontopsicológica, passa a buscar compreender a intuição adequadamente, e começa a utilizá-la para gerir sua empresa. Com isto, inova a gestão de seus processos gerenciais, investe nas pessoas e na infraestrutura proporcionando vários benefícios e vantagens aos seus colaboradores e famílias, bem como a si próprio. Pois, o homem realizado produz mais, melhor e com menos.

A empresa Foletto Agro, para atingir seus objetivos empresariais e proporcionar melhores condições aos seus colaboradores, investe na sua empresa. Foram construídas casas de alvenaria, com mais conforto para os colaboradores e suas famílias. Todas pintadas, com água encanada, luz elétrica, saneamento básico, ar condicionado, parabólica e internet, para que as famílias possam estar conectadas com o mundo. Foi disponibilizado, para cada moradia, um espaço destinado a hortas, criação de animais como, galinhas, vacas, porcos, peixes, etc. Com os colaboradores morando na propriedade e com o cultivo e criação de subsistência diminuíram as despesas com o supermercado, além de não necessitar pagar aluguel, água e luz. As crianças mudam seus estilos de vida, ficando longe do apelo do consumismo da cidade. Ao invés de consumidor guloseimas consomem frutas, legumes, etc. E ainda, estão longe do perigo das bebidas alcoólicas e das drogas. Estas são algumas das medidas que fazem com que as famílias gastem menos, conseqüentemente sobram mais recursos para investir no conforto da família adquirindo móveis, eletrodomésticos e carro, além de ter uma vida mais saudável. A Figura 6 ilustra as moradias atuais dos colaboradores e as Figuras 7, 8, 9 ilustram os cultivos e a criação de animais.



Figura 6 – Casas atuais.
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 7 – Horta
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 8 – Criação de peixes
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 9 – Criação de gado
Fonte: Empresa Foletto Agro

Em 1998 adquiriu os primeiros tratores com cabine. Foi uma revolução na lavoura. A cada ano foram sendo adquiridos novos tratores e colheitadeiras mais potentes e mais confortáveis para o operador, com cabines, ar condicionado, equipamento de som e Sistema Global de Posicionamento (GPS). Foram adquiridos, também, implementos novos com pistão hidráulico e rodados para transporte. As taipas são marcadas com régua a laser instalada no trator permitindo maior eficiência, mais rapidez e menos cansaço físico.

A aplicação de herbicida, terrestre e por aeronaves, é feita com as coordenadas do GPS que tornou o trabalho mais fácil, seguro e preciso, evitando o desperdício e otimizando o tempo.

As plantadeiras possuem distribuição em linhas já com a adubação, tendo mais precisão na regulagem. As bombas de irrigação são movidas por motores elétricos, mais econômicos, menos poluentes e mais silenciosos que os movido a diesel. Para a lavagem e revisão dos maquinários foi construída uma rampa específica para este fim que atende os requisitos ambientais. Para a secagem foram construídos galpões cobertos dando melhor condição de trabalho na secagem.

Com a aquisição destes maquinários o trabalho ficou mais produtivo, mais eficiente e mais rentável. Tudo isso ajudando no aperfeiçoamento do trabalho, menos desgaste do colaborador, maior rendimento e menos poluição. O maquinário é bem cuidado pelos operadores. A manutenção preventiva e algumas corretivas são feitas pelos mecânicos da própria granja. A empresa procurar manter a frota de máquinas e equipamentos novos. A Figura 10 ilustra os tratores utilizados atualmente e a Figura 11 as colheitadeiras.



Figura 10 – Tratores
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 11 – Colheitadeiras
Fonte: Empresa Foletto Agro

A empresa investe também na segurança dos colaboradores adquirindo roupas e equipamentos de proteção individual apropriadas para as atividades desenvolvidas como: máscaras, luvas, botas e macacões. A Figura 12 ilustra estas roupas e os equipamentos.



Figura 12 – Uniformes e equipamentos de proteção individual.
Fonte: Empresa Foletto Agro

As estradas estão em ótimas condições para trafegar. Foram feitas parcerias com a Prefeitura do município. O ônibus vem buscar os alunos dentro da propriedade rural, aumentando o grau de escolaridade, podendo assim os filhos ficar mais tempo no interior, tomando gosto pelo trabalho da lavoura. As Figuras 13 e 14 ilustram as estradas e o ônibus escolar, respectivamente.



Figura 13 – Estradas
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 14 – Ônibus escolar
Fonte: Empresa Foletto Agro

As melhorias não ficaram apenas em maquinários, moradias, estradas e transporte escolar passando em frentes as casas, mas também ocorreram na vida social. Foi construído um Centro de Tradições Gaúchas (CTG) que é utilizado para festas, churrascos, almoços, jantares, missas, cursos de pintura, aulas de flauta, de língua espanhola, curso de dança, esportes e palestras com agrônomos e outros profissionais da área, para os colaboradores aperfeiçoarem o seu trabalho e ampliarem os seus os horizontes de possibilidades. Possui,

também, campo de futebol iluminado, cancha de bocha iluminada e campo de vôlei. Os colaboradores são estimulados a saírem para fazer cursos referentes às atividades que exercem na empresa em instituições de ensino e outras empresas do ramo com o objetivo de crescimento profissional e pessoal. As Figuras 15 a 21, ilustram o CTG e as principais atividades realizadas pelos colaboradores e suas famílias.



Figura 15 – Centro de tradições gaúchas
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 16 – Celebração da missa
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 17 – Cursos técnicos
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 18 – Oficinas de artesanato
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 19 – Cursos de língua espanhola
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 20 – Atividades recreativas
Fonte: Empresa Foletto Agro



Figura 21 – Atividades festivas
Fonte: Empresa Foletto Agro

Os colaboradores também dispõem de uma mini-biblioteca, fornecida pela empresa, para auxiliar os estudos das crianças que tem como sede o próprio prédio do CTG, como pode ser visualizado na Figura 22.



Figura 22 – Mini-biblioteca
Fonte: Empresa Foletto Agro

A empresa possui um projeto para reciclar todo o lixo. O óleo e os filtros que são retirados dos tratores e colheitadeiras vão para reciclagem. Os vasilhames dos herbicidas e

inseticidas são devolvidos para as empresas fornecedores. O lixo doméstico é separado em reciclável e não reciclável. O lixo orgânico é direcionado para adubo. A empresa dispõe de uma sala própria para os venenos, limpeza da granja e coleta de lixo. As bombas para irrigação possuem ralos e telas para evitar a sucção de peixes. Com isso está ajudando na preservação do meio ambiente, garantindo um futuro melhor para todos. A Figura 23 ilustra os recipientes para coleta seletiva de lixo.



Figura 23 - Recipientes para coleta seletiva de lixo
Fonte: Empresa Foletto Agro

Visando a sanidade física dos seus colaboradores e de seus familiares firmou-se parceira com a Prefeitura do Município que semanalmente desloca até o posto de saúde ou a escola mais próxima da propriedade uma Unidade Móvel de Saúde e uma Odontológica para atendimento.

Toda esta infraestrutura associada às inovações do processo de gestão faz com que os colaboradores e seus familiares tenham atitudes como se fossem proprietários, agindo de forma espontânea e responsável para o sucesso da empresa. Além disso, o meio rural tornou-se um lugar agradável para se viver e se desenvolver fazendo com que os colaboradores e seus familiares se sintam realizados em trabalhar e morar neste ambiente.

A empresa adota a meritocracia como filosofia de gestão e não o assistencialismo, isto é, a pessoa tem que ter mérito para trabalhar na empresa e poder usufruir de todas as vantagens. A empresa paga aos seus colaboradores um salário fixo mais participação nos

resultados. Ainda, proporciona aos colaboradores a oportunidade de ser líder do seu setor para que possam exercer o seu potencial em plenitude.

Com as inovações implementadas na gestão dos processos gerenciais a empresa obteve melhoria significativa em seus indicadores de resultados tais como: aumento da produtividade; diminuição de custos de produção; maior assiduidade ao trabalho; maior pontualidade; menor índice de rotatividade e menor índice de quebra de maquinários. Com toda essa infra-estrutura a empresa *“tornou-se um lugar bom para trabalhar, se desenvolver, criar os filhos e ser feliz, surgindo aí uma comunidade”*.

A empresa sempre apresentou índices de lucratividade e rentabilidade crescente desde a sua fundação em 1983. Desde a sua fundação até o ano de 2001, passados 19 anos, apresentou um crescimento de 1.000%, em sacos de arroz, o que corresponde a um crescimento médio anual de 52,63%, um aumento similar aos melhores produtores da região nesse período. A partir do ano de 2002, quando passa a utilizar a metodologia ontopsicológica, até 2012 apresentou um crescimento de 1.654%, em sacos de arroz, que corresponde um crescimento médio anual de 165,40%.

Desde 1983 até 2001 teve um aumento de 714%, em hectares de área plantada, que corresponde a um crescimento médio anual de 37,57%. A partir do ano de 2002, quando passa a utilizar a metodologia ontopsicológica, até o ano de 2012, passados 10 anos, apresentou um crescimento de 1.511,10% em hectares de área plantada, que corresponde a um crescimento médio anual de 151,11%.

A produtividade inicial que era de 6.857,50 kg por hectare, na safra de 2012 foi de 10.220 Kg por hectare. De 1983 até 2001 a produtividade foi de 122,49% ao ano por hectares de área plantada, que corresponde a um crescimento médio anual de 6,47%. A partir do ano de 2002, quando passa a utilizar a metodologia ontopsicológica, até o ano de 2012 a produtividade foi de 109,50%, por hectares de área plantada, que corresponde a um crescimento médio anual de 10,95%. Esta evolução pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da Empresa Foletto Agro de 1983 a 2012.

Ano	Produção (sacos)	Funcionários	Tratores	Colheitadeiras	Retroescavadeiras	Área Plantada (há)
1983	4.000	0	0	0	0	35
1984	4.200	1	2	0	0	35
1985	7.000	2	2	0	0	60

Ano	Produção (sacos)	Funcionários	Tratores	Colheitadeiras	Retroescavadeiras	Área Plantada (há)
1986	8.300	2	2	0	0	65
1987	11.500	2	2	0	0	100
1988	11.800	2	2	1	1	100
1989	13.100	3	2	1	1	100
1990	13.600	3	2	1	1	100
1991	17.000	3	2	1	1	125
1992	17.800	3	2	1	1	125
1993	19.800	4	3	1	1	125
1994	22.500	4	3	1	1	160
1995	22.800	4	3	1	1	160
1996	24.100	4	3	1	1	170
1997	26.000	5	4	1	1	180
1998	30.000	6	4	1	1	200
1999	34.000	6	5	2	1	220
2000	37.000	6	5	2	1	240
2001	40.000	6	5	2	1	250
2002	42.000	6	5	2	1	270
2003	52.000	8	5	2	1	335
2004	71.000	9	6	2	1	450
2005	101.000	10	7	2	1	635
2006	230.000	24	15	5	3	1.420
2007	332.000	29	17	5	3	2.050
2008	367.000	30	17	5	3	2.230
2009	438.000	34	19	6	3	2.600
2010	410.000	42	19	6	3	2.600
2011	736.000	48	21	10	4	4.300
2012	695.000	54	24	11	5	4.080

Fonte: Empresa Foletto Agro

O aumento da produção, em sacos, pode ser visualizado na Figura 24.

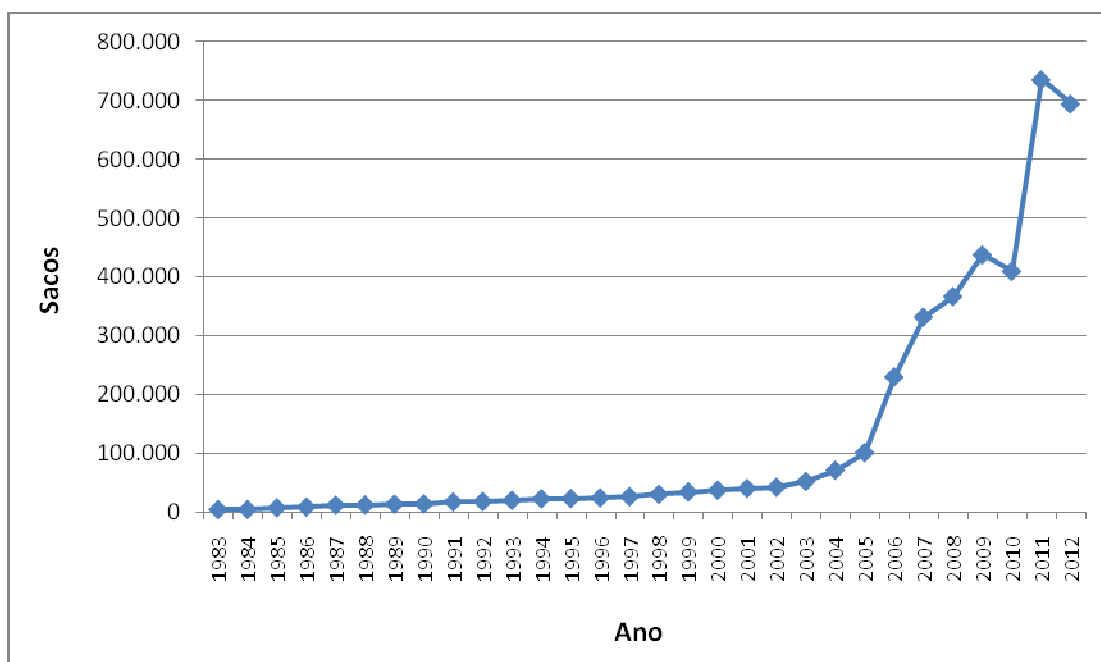


Figura 24 – Produção de arroz em sacos de 1983 a 2012
Fonte: Empresa Foletto Agro

A Figura 25 mostra o número de funcionários desde a criação da empresa até os dias atuais.

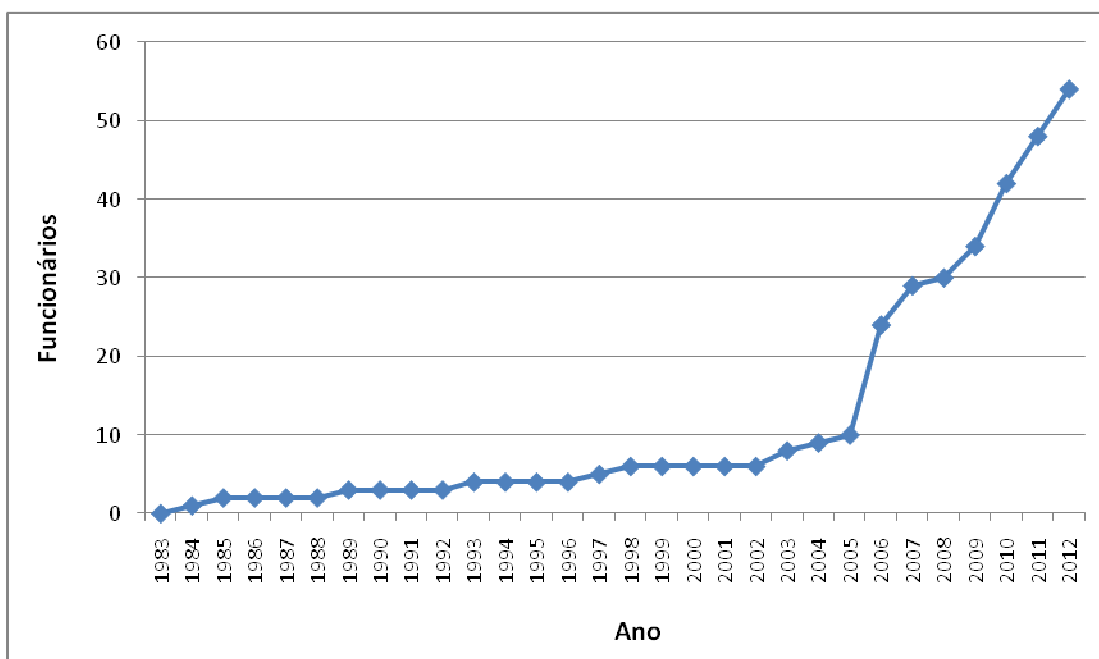


Figura 25 – Número de funcionários de 1983 a 2012
Fonte: Empresa Foletto Agro

O número de tratores é demonstrado na Figura 26.

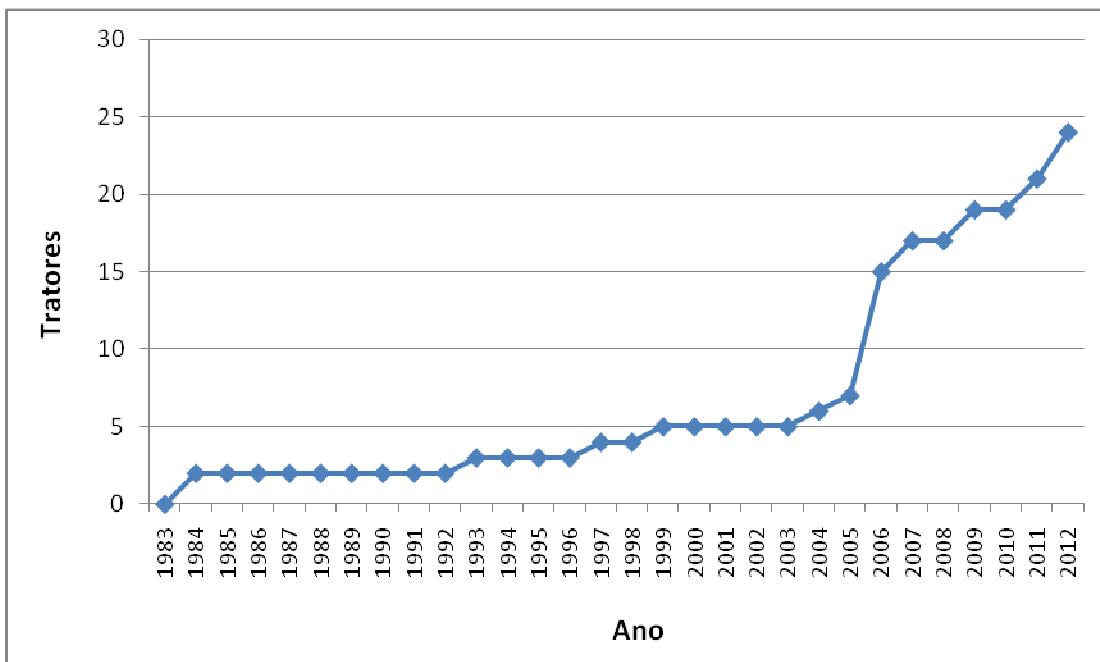


Figura 26 – Número de tratores de 1983 a 2012
 Fonte: Empresa Foletto Agro

Na Figura 27 encontram-se o número de colheitadeiras.

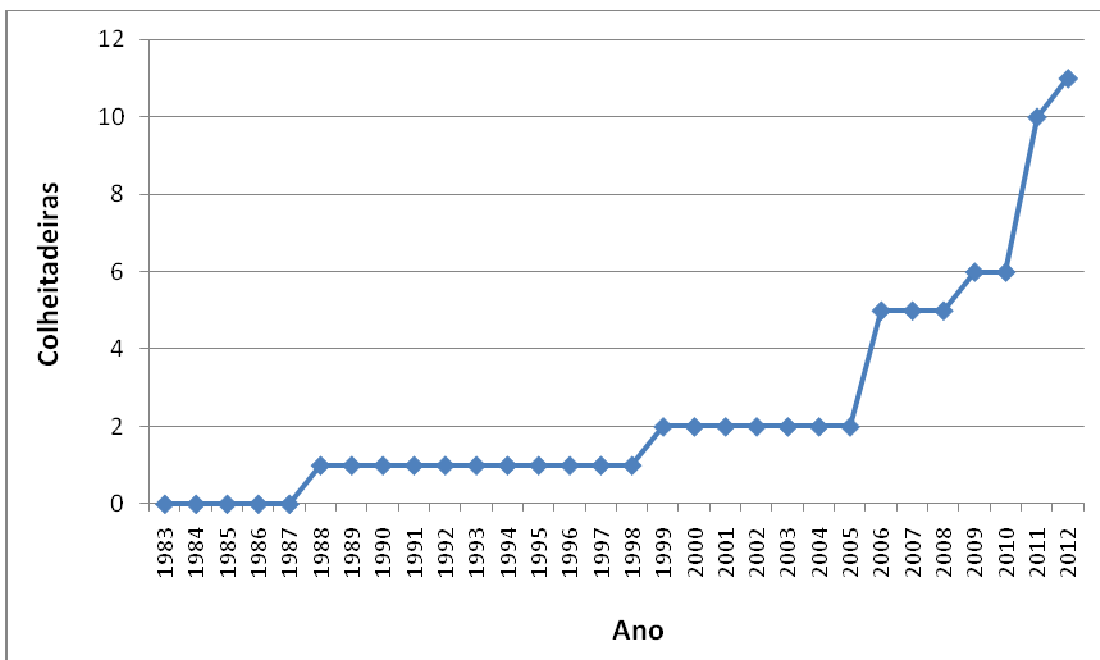


Figura 27 – Número de colheitadeiras de 1983 a 2012
 Fonte: Empresa Foletto Agro

O número de retroscavadeiras é mostrado na Figura 28.

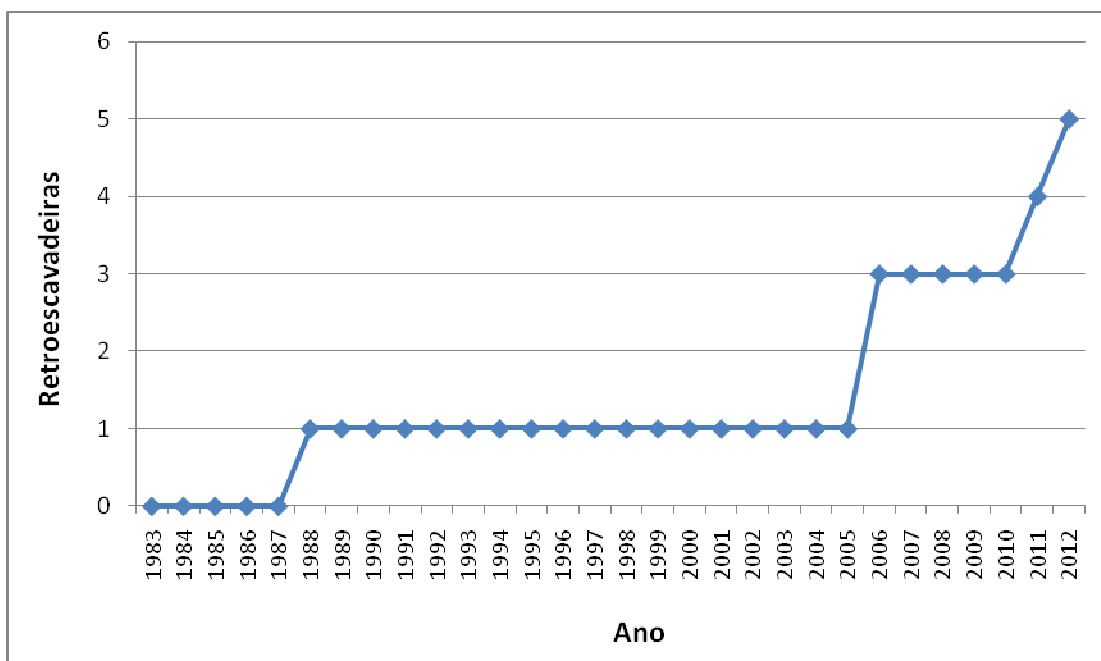


Figura 28 – Número de retroscavadeiras de 1983 a 2012
Fonte: Empresa Foletto Agro

Na Figura 29 pode ser visualizada a área plantada em hectares.

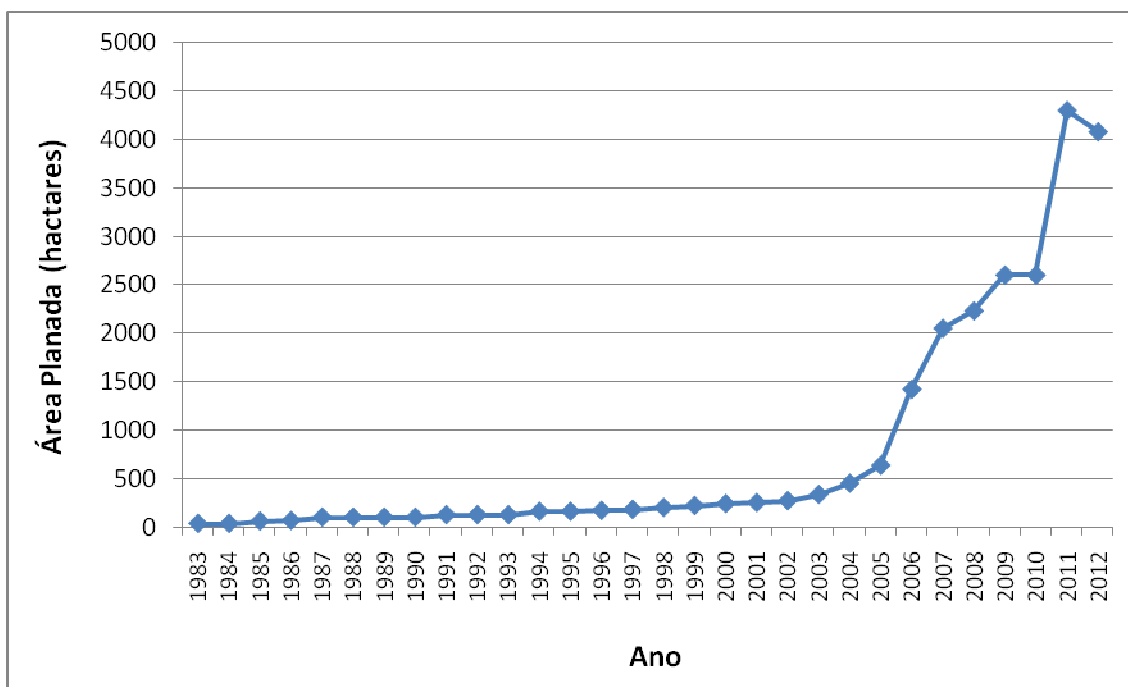


Figura 29 – Área plantada em hectares de 1983 a 2012
Fonte: Empresa Foletto Agro

O líder empresário passa a delegar os processos da empresa aos colaboradores capazes e comprometidos. Assim, com este modelo de gestão é possível realizar o sonho de qualquer administrador: “fazer a diferença na empresa, não a falta”.

Segundo Almir Foletto, em entrevista realizada em 31/03/2012, para ser um empresário agrícola bem sucedido tem que se ter vocação, gostar de terra, sol, água e ter paixão pela atividade agrícola. Atualmente, o setor primário é estratégico para a humanidade, pois alimenta cerca de 7 bilhões de pessoas e tem o desafio de alimentar cerca de 9 bilhões de pessoas até 2025.

Para Almir Foletto, seria interessante que o consumidor tivesse consciência da complexidade de todos os processos que o arroz passa até chegar à mesa, ou seja, desde a escolha da semente, do preparo da terra, do semear, dos tratamentos culturais, da colheita, do armazenamento, do beneficiamento, do transporte, entre outros.

Segundo Almir Foletto, antigamente, as lavouras eram menores. Os empreendedores dedicavam-se mais as tarefas de plantio, colheita e armazenagem. O foco era no operacional. Com o crescimento das lavouras surge a necessidade da gestão do negócio, pois as atividades tornaram-se mais complexas. Isso passou a exigir inovação da gestão em seus processos gerenciais, necessitando de profissionais altamente qualificados para atuar nos processos de compra, venda, logística, planejamento, *marketing*, etc.

Ainda, conforme Almir Foletto, as mudanças ocorridas na empresa motivaram os funcionários porque passaram a serem mais valorizados como indivíduos e passaram a viver num ambiente favorável ao seu crescimento pessoal e realização profissional, com condições e benefícios idênticos ou superiores aos profissionais que trabalham na zona urbana.

Antes da implementação das novas práticas de gestão os colaboradores iam para cidade nos finais de semana para visitar sua família ficando seduzidos pelos atrativos de consumo que a cidade lhe oferecia, o que ocasionava certa dificuldade de retorno à vida do campo. Com a inovação do processo gerencial implementado na empresa houve uma inversão desse quadro. Hoje, os parentes e amigos da cidade preferem ir visitá-los no campo. Antes o vínculo com a cidade era semanal, atualmente é uma vez por mês ou nas férias. Outro benefício observado nos colaboradores é que com maior permanência no ambiente rural, os apelos ao consumismo são menores, ocasionando uma economia doméstica o que pode ser revertido em investimentos como melhorias de móveis, eletrodomésticos, compra de carros, dentre outros.

Almir Foletto recorda que no início da implementação das inovações na gestão de seus processos gerenciais os colegas de trabalho discordavam de seus métodos, pois não

acreditavam que estas inovações poderiam trazer benefícios. Mesmo assim, seguiu sua intuição. Hoje, mediante os indicadores de resultados positivos provam a sua assertividade, tornando-se referência para o setor de agronegócios na Região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo geral investigar como a Ciência Ontopsicológica pode contribuir para a inovação na gestão dos processos gerenciais. Após a realização do estudo constatou-se, através da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos pela empresa, que a Ciência Ontopsicológica pode contribuir positivamente para a inovação da gestão de processos gerenciais. Evidência disso são os resultados verificados no estudo de caso na Empresa Foletto Agro, apresentados na Tabela 1 que mostra a evolução da empresa desde sua fundação em 1984 até 2012, onde se observou um crescimento vertiginoso dos indicadores de resultados a partir do ano de 2002 quando o líder/operador passa a aplicar os conhecimentos técnicos da Ciência Ontopsicológica na gestão da empresa.

Os autores estudados constataam o papel determinante do líder/operador no sucesso das organizações. Para que o líder/operador possa ser autêntico, ou seja, fazer com que o Eu lógico histórico se reporte à lógica do Em Si ôntico. A Ciência Ontopsicológica disponibiliza os instrumentos de intervenção como: psicoterapia individual e de grupo; consultoria de autenticação; consultoria empresarial; análise onírica (sonho); cinelogia; psicotea; melolística, melodance, hidromúsica solar e residence, ISOMaster e FOIL com seu método através dos cursos de formação e consultores.

Em síntese, conclui-se que a Ciência Ontopsicológica pode contribuir para a inovação da gestão dos processos gerenciais por meio de seus instrumentos de análise e intervenção fazendo com que o líder/operador se torne exato, estando assim em condições de colher a sua intuição. De acordo com o Manual de Oslo (2005), as inovações realizadas pela empresa quanto à infra-estrutura em moradias, máquinas e equipamentos caracterizam-se como inovações incrementais. Já a inovação na gestão dos processos gerenciais pode-se caracterizar como uma inovação radical, pois utiliza a metodologia ontopsicológica.

Portanto, esta pesquisa revela que, a partir de uma formação integral do líder, de acordo com os pressupostos da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Líderística (FOIL), que assume em primeira pessoa o tornar-se o protagonista responsável por sua vida pessoal e profissional, foi possível realizar inovações nos processos gerenciais de seu negócio, alcançando, gradualmente, resultados significativos para a totalidade de sua empresa.

Estes resultados, conforme foram medidos pelos dados coletados na pesquisa, e analisados, dizem respeito à:

- Produção: houve um aumento da produtividade;

- Pessoas: aumento quantitativo no quadro de funcionários, acarretando maior geração de renda ao pessoal. Junto disto, maior assiduidade ao trabalho, menor índice de rotatividade;
- Técnica: aumento do número de máquinas e equipamentos e menor índice de quebra de maquinários.

Sendo assim, verifica-se, de acordo com a pesquisa realizada, que os maiores resultados provenientes da inovação dos processos gerenciais, a partir da contribuição da metodologia ontopsicológica na aplicação da formação integral do líder da empresa, no segmento de agronegócios, diz respeito a melhorias significativas nos âmbitos de: a) produção; b) pessoas; c) técnicas, desenvolvendo economia; conhecimento humano (em competência e habilidades variadas); e técnica de trabalho na área da produção agrícola, contribuindo assim para o crescimento inteligente de todos os colaboradores envolvidos (bem como seus familiares), e do negócio propriamente dito/empresa.

Sugiro que este estudo dê continuidade comparando o crescimento da empresa ora analisada com outras empresas do setor de agronegócio que não utilizam a metodologia ontopsicológica. Assim também como, outro estudo comparando o crescimento de empresas com outros setores de empresas que utilizam esta metodologia.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2008.

ASSIS II, O. R. e GOMES, M. L. B. **Inovação tecnológica nos processos gerenciais**: Estudo de Caso do uso do HOSPUB no Hospital de Emergência e Trauma Senador Humberto Lucena de João Pessoa. IV Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste (SEPRONE), Fortaleza, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONTOPSICOLOGIA. **O que é ontopsicologia?** Disponível em: <http://www.ontopsicologia.org.br>. Acesso em: 14 dez. 2010.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BERGAMASCHI, S. **Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1999.

BERNABEI, P. *Psicologia Mangerial*. 3. ed. São Paulo, FOIL, 2011.

BIASOTTO, H. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico**. In: Vários Autores. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.

BOER H.; DURING, W.E. **Innovation, what innovation?** A comparison between product, process and organizational innovation. *International Technology Management*. v. 22, n.1/2/3, 2001. p.83–107.

CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas**. *Revista FAE Business*, n. 8, p. 25-28, Curitiba, maio, 2004.

CARLOMAGNO, M. **Correio da Inovação**. n. 9, Modelo de Negócio, julho, 2010.

CHIKOTA, H. **O líder, o miricismo cotidiano, a vantagem e a auto-sabotagem**. In: Vários Autores. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CONDE, M. V. F., ARAÚJO-JORGE, T. C. **Modelos e concepções de inovação**: a transição de paradigma, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 8(3):727-741, 2003.

DAMANPOUR, F. **Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. *Academy of management journal*, sep. 34,3, 1991, ABI/INFORM Global, p. 555-590.

DAMANPOUR, F; EVAN, W.M. **Organizational Innovation and performance**: the problem of organization lag. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, 1984, p. 392-409.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. J. São Paulo: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros.** Organizador: José Carlos Barbieri. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2003.

FONSECA, R. **Inovação tecnológica e o papel do governo.** Brasília: Parcerias Estratégicas, 2005.

FUSCO, G. **O Corpo como radar de conhecimento: um instrumento para o *business*.** In: Vários Autores: Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIORDANI, E. M. et al. **Princípios educacionais de um projeto intercultural para uma sociedade globalizada.** XII Congresso da Association Internationale pour la Recherche Interculturelle. Florianópolis, SC, 2009.

GUAN, J.; LIU, J. **Product Competitiveness and Integrated Innovation Between Technology and Organization: Some Evidences in China.** Technology management. July – August, 2005, p. 228- 236.

GUSSEVA, L. **Tudo se resolve a partir das pessoas.** In: Vários Autores. Atos do Congresso *Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.

HAMEL, G. **Inovação em gestão – um papel decisivo das empresas modernas.** Fonte: HSM Online, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JANSSEN, W.; Braunschweig T. **Trends in the Organization and Financing of Agricultural Research in Developed Countries Implications for Developing Countries.** ISNAR. 2003.

LAM, A. **Organizational Innovation,** U. K. Brese, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, E. **Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas – Lei de Inovação.** Editora Bargaço, Recife, 2006.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 2. ed. Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias, 2004.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias, 2005.

- MENDES, A. M. M. **Método para a gestão do conhecimento em Iniciação Científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Florianópolis, Santa Catarina, 2009.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro, Ontopsicologia Editrice, 2010.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro, Ontopsicologia Editrices, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Personalidade Empresarial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2011.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Managerial**. 3. ed. São Paulo: FOIL, 2011.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia da Organização**. 3. ed. São Paulo: FOIL, 2009.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MINAYO, M; DESLANDES, S; NETO, O. et al. **Pesquisa Social: Teoria método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PANCERI, R. **A intuição do líder na empresa**. In: Vários Autores. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.
- PETRY, A. M. **Intuição e mitos brasileiros**. In: Vários Autores. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.
- PETRY, A. M. O desenvolvimento sócio econômico como propulsor da mudança da visão do mundo. XII Congresso da ARIC, Florianópolis, julho, 2009.
- RIGHETTI, S.; PALLONE, S. **Consolidando também o conceito de inovação tecnológica**. *Inovação Uniemp*, Campinas, v.3, n. 4, jul./ago, 2007.
- SALLES-FILHO, S. L. M. et al. **Ciência, Tecnologia e Inovação: a reorganização da pesquisa pública no Brasil**, Campinas: Komedi/Capes, 2000, 416 p.
- SILVA, R. N. **Administração e gestão pela qualidade**. Disponível em: <http://www.esnips.com/doc/gestãodaqualidade>. Acesso em: 14 dez. 2010.
- SILVA, A. F. et al. **A lei da Inovação e a Cultura Empreendedora: reflexões a partir do programa de incubação de empresas da Embrapa**. *Lócus Científico* vol.1, n.3. 2007.
- SCHUTEL, S. **Ontopsicologia e Formação de Pessoas na Gestão Sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista - Recanto do Maestro/RS**. 2009. 132 f.

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

SCHUTEL, S. **Como entrar na estratégia do *business***. In: Vários Autores. Atos do Congresso *Business Intuitio.*, São Paulo: FOIL, 2007.

SCHUCH, M. A.; RODEGHERI, V. L. **Estratégia empresarial: planejamento e implementação**. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br, 2010.

SOARES, D. et al. **Inovação de Processos** – um estudo comparativo sobre sua implementação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Revista Gestão Industrial, v. 02, n. 04: p. 51-62, 2006.

TEH, C. C. **Gestão de Processos de Inovação nas empresas de TI**. Disponível em: www.baguete.com.br/artigos/805/chang-chuan-teh/08/04/2010/gestao-de-processos. Acesso em 20 de junho de 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.