

## RESULTADOS DA FORMAÇÃO DE GESTORES NAS EMPRESAS A PARTIR DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA

Darla da Silva Vargas<sup>1</sup>  
Claudiane Weber<sup>2</sup>

### RESUMO

A pesquisa foi desenvolvida com o escopo de verificar os resultados percebidos por quatro líderes da formação continuada de seus gestores, realizada a partir do método da formação propiciada pela pedagogia ontopsicológica. O líder, aplicando os três momentos da pedagogia e percebendo seus resultados existenciais, sente a necessidade de proporcionar estes resultados para a sua empresa. E, para fazer isso, precisa que o corpo operativo de sua empresa se torne capaz de entrar nesta dinâmica de constante evolução pessoal, e também estejam presentes no seu negócio. Com a formação dos gestores a partir da abordagem da pedagogia ontopsicológica se percebe vários resultados, dentre os quais pode se destacar dois: os gestores imediatamente após o processo de formação já levam a dinâmica de crescimento evolutivo para dentro da empresa e com isso também provocam aqueles que não possuem identidade com o *business* a permanecerem e participar ativamente do seu crescimento e, por sua vez, aqueles que não se identificam, a não permanecerem na empresa.

**Palavras-chave:** Pedagogia Ontopsicológica. Formação de gestores. Líder. Autoconhecimento.

### ABSTRACT

The research was developed with the aim of verifying the results perceived by four leaders of the continued education of their managers carried out, based on the training method provided by ontopsychological pedagogy. The leader, applying the three moments of pedagogy and realizing its existential results, feels the need to provide these results for his company. And, to do that, you need your company's operative body to be able to enter this dynamic of constant personal evolution but also be present in your business. With the training of managers from the approach of ontopsychological pedagogy, several results can be seen, among which two can be highlighted: managers immediately after the training process already take the dynamics of evolutionary growth into the company and with that they also provoke those who do not have an identity with the business to remain and actively participate in its growth and, in turn, those who do not identify themselves do not remain in the company.

**Key words:** Ontopsychological Pedagogy. Manager training. Leader. Self knowledge.

---

<sup>1</sup> Licenciada em Pedagogia e Acadêmica da Especialização em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade. darladasilvavargas@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora orientadora. Doutora em Ciências (USP). Especialização em Ontopsicologia (AMF). Especialização em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia. clauwber@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A pedagogia tem como escopo a formação de um ser humano capaz de fazer a realização própria e atuá-la na sociedade. Procura auxiliar o homem a evoluir para ser um contribuinte com a comunidade o qual está inserido, começando na infância até a fase adulta. Essa aplicação da ciência ontopsicológica, forma o homem capaz de atuação personológica no ser.

O líder em âmbito empresarial, como referência para muitos, tem a necessidade de se autoconstruir com completude, ter domínio de seu próprio potencial, isto é, entender, tornar consciente as suas angústias e repressões, pois é ele que conduz os muitos. Liderar, antes de qualquer coisa, significa despertar a vida nas pessoas, a vontade de viver o seu melhor a cada dia. Aquele que quer entender a sua liderança e ser um bom líder deve servir a vida, contribuir com o renovar-se da vida.

A motivação pessoal de desenvolver essa pesquisa, nasceu da experiência da autora em acompanhar percursos de formação de gestores a partir da perspectiva da abordagem da pedagogia ontopsicológica no contexto de quatro empresas, a partir da visão de seus líderes. E, sendo que, a autora recentemente licenciou-se no Curso de Pedagogia da Antonio Meneghetti Faculdade, decidiu aprofundar essa temática, uma vez que, se colocou a problemática de compreender os resultados da formação de gestores nas empresas a partir da pedagogia ontopsicológica.

Com esta pesquisa pretendemos demonstrar a importância da aplicação do método ontopsicológico, especialmente no que se refere à pedagogia, na formação de gestores no âmbito empresarial. Ao trazer a consciência dos resultados evidenciados pelos líderes, estes podem servir-se deste trabalho para construir bases sólidas de seu negócio. Na medida em que entendem melhor seus colaboradores gestores, assim como, refinam a técnica de personalidade, adquirem a capacidade de tornam-se mais assertivos, planejar e implementar percursos evolutivos superiores tanto para as pessoas quanto para o negócio. Além disso, com esse trabalho também pensamos em trazer contribuições para o desenvolvimento profissional de futuros pedagogos que pretendem atuar a partir das premissas da Ciência Ontopsicológica.

Definimos como objetivo geral de investigação, verificar os resultados da formação de gestores conforme o método ontopsicológico a partir da ótica dos empresários. Buscamos assim, por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com quatro líderes, utilizando como técnica de pesquisa a entrevista semiestruturada,

evidenciar os resultados percebidos pelos líderes, da vivência da formação de gestores que ocorreu ao longo de dois anos, uma vez por mês.

Esse artigo tem como premissa teórico-metodológica a pedagogia ontopsicológica no contexto da formação de gestores das empresas. Esta pedagogia é capaz de formar líderes, formar o homem capaz de condutas vencedoras para si e por consequência para os próximos a si (sociedade). Entendendo e utilizando essa pedagogia para si mesmos, o líder empresarial começa a ter domínio de sua vida e ganha em criatividade nas tomadas de decisões, sabendo criar novidades que pactuem efetivamente e positivamente no âmbito em que esse líder se encontra. Portanto, esta pedagogia pode salvaguardar o humano nas lideranças em âmbito geral.

Na primeira seção deste artigo, trazemos a discussão teórica a respeito do autoconhecimento na formação de gestores a partir da abordagem utilizada para a formação dos líderes nos monastérios e da pedagogia ontopsicológica, esta última, considera a atividade psíquica humana em sentido integral, incluindo as dimensões consciente e inconscientes, assim como o aspecto metafísico. A segunda seção do texto, explicita o percurso metodológico desta pesquisa. E, na terceira seção iniciamos as análises das entrevistas e nela são explorados os aspectos da pedagogia ontopsicológica na formação dos gestores. E, por fim, na quarta seção analisamos os resultados obtidos no processo formativo de gestores, identificados pelos líderes.

## **2 O AUTOCONHECIMENTO NA FORMAÇÃO DE GESTORES**

A formação de lideranças a partir da abordagem da pedagogia ontopsicológica se constitui distinta das demais formações gerenciais, visto que, é uma aplicação da Ciência Ontopsicológica. Essa ciência parte do pressuposto do valor integral do ser humano, compreendida a totalidade de sua atividade psíquica (consciente e inconsciente) incluindo a dimensão do ser. “Ontopsicologia (psicologia do ser): reproposta do conhecimento elementar para reimpostar o sujeito humano em contato consciente e operativo com o mundo da vida ou com a realidade do ser, com o escopo de realização individual e integral” (MENEGETTI, 2014, p. 12). Para desenvolver o ser humano na direção da sua realização individual e integral a pedagogia ontopsicológica propõe o autoconhecimento pois o “escopo prático é educar o sujeito a fazer e a saber si mesmo: fazer uma pedagogia de si mesmo como pessoa líder no mundo, educar um Eu lógico histórico, com capacidade e condutas vencedoras” (p. 14).

E, formar o líder é essencial, visto que, segundo Meneghetti (2009, p. 57), “o líder ou o empresário é a inteligência onipresente da qual os outros colhem os efeitos, a manifestação, o sucesso: ele é o arquétipo arquitetônico que produz o evento. É óbvio, portanto, que deve ter um grande cuidado consigo mesmo”.

Portanto, nesta seção, trabalhamos a temática do autoconhecimento na formação dos gestores, essa, em um primeiro momento é trazida por meio da sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas (GRÜN, 2009). Trata-se de um conhecimento clássico e que no decorrer do tempo, demonstrou-se robusto, visto que, os mosteiros se constituíram complexos sistemas sociais, construídos a partir desta lógica da formação de líderes pelo autoconhecimento. Escolhemos esta abordagem da formação dos líderes nos mosteiros porque entendemos que esta é uma das aproximações que possui maior identidade com a visão de Meneghetti sobre a pedagogia de formação de líderes. Em um segundo momento, trazemos a visão ontopsicológica na formação de líderes enfatizando essencialmente os três aspectos dessa pedagogia.

O líder (nesse contexto falando dos gestores), que conduz seus colaboradores, e quer ser um vencedor precisa ter condutas e premissas para seguir. A primeira é o autoconhecimento, que os monges já diziam como importante. “Aquele que quiser liderar deve primeiro liderar a si mesmo” (GRÜN, 2009, p. 14), para isso é necessário saber a si mesmo. “Aquele que quiser assumir uma tarefa de liderança tem de passar primeiro por este treinamento de si mesmo. Caso contrário, misturará constantemente sua tarefa de liderança com suas necessidades não resolvidas” (GRÜN, 2009, p. 16). Não basta dominar os instrumentos de organização e controle, se na sua vida pessoal é instável e imaturo. Em algum momento sua vida pessoal refletirá na empresa ou na escola como gestor e refreará a motivação dos colaboradores (professores, pais e comunidade escolar). Tudo o que o gestor não tiver tomado consciência refletirá nos colaboradores pois o primeiro fará projeção.

Segundo Freud, A. (2006) a projeção é um mecanismo de defesa do Ego. Este mecanismo desenvolve uma autocrítica e sentimento de culpa. O protagonista projeta seus impulsos proibidos para o exterior. Meneghetti (2015) explica como os mecanismos de defesa do Ego funcionam dinamicamente na vida dos indivíduos:

O indivíduo para sobreviver, recorre a determinados impulsos defensivos [...] (o impulso é descarregado ou vivido evadindo do controle ou ameaça do social interiorizado). Muitos comportamentos, especialmente no âmbito da patologia psíquica [...] não são nada mais do que manifestações infantis, ou

seja, a formas primitivas de energia psíquica não evoluída (MENEGETTI, 2015, p. 307-8).

No processo evolutivo dos indivíduos, principalmente na formação de gestores, estes são considerados e trabalhados, uma vez que, são parte da quantidade de energia psíquica do indivíduo, porém não sendo evoluídas, acabam por repercutir em danos para o próprio indivíduo e para a empresa que trabalha. Assim, o potencial não evoluído, embora sendo inconsciente, é objeto de trabalho na formação dos líderes a partir da metódica da pedagogia ontopsicológica.

Conforme Grün (2009), para exercer a gestão administrativa devemos ter experiência, é necessário que seja sábio, que significa experimentar, ter entendimento. Aquele que conhece as coisas a partir do seu interior. “Aquele que experimenta as coisas como elas são, que não reflete apenas sobre as coisas, mas que entra em contato com elas; aquele que as apreende com os sentidos, este se tornará sábio” (GRÜN, 2009, p. 17). Depois de se conhecer por completo o líder pode compreender as coisas com plenitude e unidade, realmente se apropriar do objeto e se tornar experiente.

Por fim, é necessária uma maturidade humana, “Aquele que está em contato com seu centro não se deixa facilmente levar à insegurança. Já aquele que é imaturo ou não calejado surgem facilmente comportamentos que não fazem nenhum bem as pessoas” (GRÜN, 2009, p. 18). A maturidade se ganha conforme se conhece e realiza coisas assertivas a sua interioridade e integridade como humano, é um processo que ocorre paulatinamente e não rapidamente.

Nas manchetes da imprensa vemos constantemente gestores que, embora ganhem muito dinheiro, permaneceram imaturos. Mesmo nos dias de hoje é uma expectativa justa dos colaboradores exigir que o gestor tenha maturidade humana. Pois de outra forma não existiria motivação para acatarem suas ordens e deixarem liderar por ele (GRÜN, 2009, p. 18).

Os colaboradores próprios almejam que seu líder tenha maturidade humana, é o que esperam de quem é o responsável por conduzi-los. Eles também, não aceitam alguém que não seja exemplo em um cargo maior, pois, tem a necessidade de um espelho de valor como referência para se guiar em situações que encontram dificuldade.

Amadurecimento é identidade consigo mesmo, e isso é poder ter domínio de si, do seu inconsciente. Uma das principais características de um gestor é ser imparcial, saber avaliar e analisar objetivamente sem se deixar levar pelas suas emoções reprimidas. Ver as coisas como elas realmente são e não através do feixe de ilusões criadas. “Aquele que caminha pelo mundo embriagado por suas ilusões não poderá

liderar de verdade. Pelo contrário, ele acabará por corromper aqueles que deveria conduzir” (GRÜN, 2009, p. 19).

Quando um líder não coloca a energia no escopo, mas no poder, a energia se perde. É uma vaidade que põe em risco toda a obra, uma imaturidade do líder. O líder tem que encarar os conflitos de forma objetiva se não a empresa e a sociedade arcam com as consequências. “Qualquer operador - manager, *businessman* e, sobretudo, o líder - como primeiro dom, depois de uma maturidade, deve ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao seu escopo. Deve construí-las, porque não se encontram já prontas” (MENEGETTI, 2013a, p. 26).

O líder, seguindo um processo contínuo de metanóia e utilizando da pedagogia ontopsicológica como braço direito, começa a ganhar mais tempo e momentos para dar a melhor saída em cada situação. Estando conectado consigo mesmo está sempre atento a cada divergência e ganha uma ampliação de inteligência, pois está usando o seu todo.

O interesse autêntico do consultor de empresa deve ser direcionado ao desenvolvimento da inteligência criativa do líder. Todo processo empresarial inicia a partir de uma unidade base: o homem. Gerir os homens implica no conhecimento do ser humano e de como ele interage. Trata-se então de conhecer a natureza humana. (MENEGETTI, 2010, p. 336).

Trazendo para o líder e seus colaboradores, o primeiro após se conhecer entende e desenvolve (junto com um consultor ontoterapeuta) a sua inteligência criativa capaz de do nada poder propor possibilidades. Para lidar com seres humanos necessita entender o humano, por isso, a pedagogia tem um grande papel como contribuinte no projeto de qualquer líder. “Hoje formar um especialista requer cada vez mais tempo, seja pela complexidade cada vez maior do mercado, seja pela introdução de modelos econômicos não tradicionais” (MENEGETTI, 2009, p. 13). Contudo, essa é a premissa para desenvolver a competência competitiva na empresa que implica a qualificação em sentido integral das pessoas, do objeto da produção e das relações. Ser um profissional com competência competitiva significa: ser competente é saber fazer bem aquilo que você faz e ser competitivo, ser melhor que os melhores (MENEGETTI, 2003b; 2010). O que implica na atualização contínua, o “conceito de atualização contínua das competências e das habilidades como cultura empresarial. Então é possível desenvolver as faculdades intuitivas e melhorar a sua eficiência realizadora nos respectivos âmbitos profissionais, econômicos, artísticos, públicos e privados” (MENEGETTI, 2013b, p. 16).

No contexto da Ciência Ontopsicológica, a pedagogia é uma de suas aplicações. Ela nasceu a partir da prática do filósofo acadêmico professor Antonio Meneghetti, que depois de ter realizado a experiência bem-sucedida da clínica no processo de autenticação da consciência de diversos operadores sociais, inicia com estes, o tema da pedagogia (MENEGETTI, 2014). Meneghetti explica como foi formalizada a pedagogia ontopsicológica: “do quanto foi dito, conclui-se, que o presente texto é direcionado à especialistas e operadores seriamente empenhados, à mestres dispostos a renascer a cada vez que uma pessoa se dirige à eles para autenticar-se” (MENEGETTI, 2014, p. 11). Os líderes também precisam estar dispostos a renascer, quando seus gestores o procuram, ao autenticar-se, consegue que o seu corpo operativo se desenvolva na direção de resultados integrais de sua empresa.

Meneghetti (2014), traz conceitos pedagógicos fundamentais na formação de uma grande liderança, pois, o significado da pedagogia para ele é “Arte de como coadjuvar ou envolver o indivíduo à realização” tem o escopo prático de formar as condutas vencedoras no líder. Esse escopo prático faz refletir a importância da educação e esta inicia na infância e se estende por toda a vida do indivíduo. Portanto, é na infância que se inicia a educação um líder funcional para a sociedade, seguindo como critério o seu Em Si ôntico (critério de natureza e do fazer pedagógico em sede ontopsicológica). Assim, o indivíduo pode ter condutas vencedoras para a sua vida e contribuintes para o seu espaço existencial e de referência. Essa pedagogia não é somente para as crianças, mas para quem quer ser líder, é o ideal e uma proposta de solução, é começar pela base, mas também naqueles que já passaram dessa fase e tem grande ponto de valor e de referência para as pessoas que conduzem.

A solução para todas as problemáticas sociais só será possível se fizermos uma pedagogia alternativa onde o projeto humano é primordial, segundo o critério do Em Si ôntico. Neste sentido, é fundamental o líder em diversos contextos como operador funcional na resolução das problemáticas sociais. Portanto, não basta termos leis e governantes, precisamos de governantes que sigam o seu projeto de vida, realizando o seu autoconhecimento, com autenticação contínua.

No processo de formação de gestores, a condução da pedagogia ontopsicológica faz com que os gestores não somente realizem estudos teóricos a partir de leituras e outras atividades. Eles são conduzidos a apropriarem-se a partir do íntimo, com autoconhecimento, continuamente com estudo e aplicação prática. Fazem o processo de autenticação, aprendem uma forma de estudo, assistem às aulas e aplicam

no seu dia a dia, demonstrando resultados visíveis, tanto fisionômicos como em atitudes e personalidade. Ou seja, no percurso formativo são instigados a praticar o conceito de aprendizagem na perspectiva da pedagogia ontopsicológica, ou seja, “me aproprio a partir do íntimo, disposição a perceber o que é para mim. a) aquisição de modelos operativos; b) com memória de repetição” (MENEGETTI, 2012, p. 25).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa é necessária uma metodologia com a abordagem qualitativa, pois consideramos a mais coerente com os pressupostos da ciência ontopsicológica. A abordagem qualitativa, segue uma lógica que conduz o pesquisador a uma visão mais complexa do objeto a ser investigado,

Acreditamos, entretanto, que uma metodologia não se define por uma coleção de técnicas e instrumentos, e sim pela lógica que orienta o processo de investigação; lógica esta que, por sua vez, é determinada pelos pressupostos teórico-epistemológicos que caracterizam um dado paradigma (ALVES, 1991, p. 56).

Entendemos que não basta somente a técnica e os instrumentos, mas também, a lógica que percorre e orienta toda a investigação. O agente que quer compreender o seu objeto de pesquisa, deve ter presente os pressupostos epistemológicos que o guiam desde os primeiros passos de construção, passando pelas técnicas de coleta e análise de dados até os resultados de sua pesquisa.

Consideramos também que, o pesquisador, pela interferência dos seus modelos mentais aprendidos na infância, que constituem o seu modo de relação com o objeto investigado, deve realizar a vigilância epistemológica. Portanto, existe sempre a interferência daqueles conhecimentos que formam a base da construção do seu Eu lógico histórico, tais como, suas aprendizagens adquiridas desde a sua infância ou ainda seus conhecimentos práticos que adquiriu ao longo da vida, os conhecimentos curriculares de sua formação intelectual. Para realizar a vigilância epistemológica, segundo Meneghetti (2010), o pesquisador deve confrontar os dados elaborados pela sua consciência com a lógica da vida, auscultando os sinais organísmicos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Por critério organísmico Meneghetti (2012, p. 70) entende “o complexo de ações e reações determinadas pelo conjunto orgânico: em particular, o cérebro visceral, sistema cardíaco e pulmonar, estômago e funções sexuais e eróticas.

Consideramos importante também ressaltar, como é nosso caso, que “Quanto menos experiente for o pesquisador, mais ele precisará de estrutura, sob pena de se perder num emaranhado de dados dos quais não conseguirá extrair qualquer significado” (ALVES, 1991, p. 56). A fim de que o pesquisador não se perca em meio a sua pesquisa e dados coletados é preciso uma organização tal que o auxilie a garantir atingir os resultados propostos neste processo de investigação.

Apesar da pesquisadora acompanhar toda essa trajetória de formação dos gestores a partir da abordagem da pedagogia ontopsicológica, optamos em não utilizar as suas percepções, uma vez que, como estava tão envolvida com esse trabalho, poderia encontrar dificuldades em realizar o distanciamento necessário que uma pesquisa acadêmica requer, visto que, também é uma aprendiz iniciante no universo da pesquisa.

Conforme Meneghetti (2018) o principal instrumento de um pesquisador é ele mesmo, o seu próprio corpo. Assim, o pesquisador deve aprender a seguir o critério organísmico, deve aprender a auscultar os sinais que são registrados em seu corpo, principalmente vigiar as entradas e saídas das díades (MENEGHETTI, 2012). Portanto, para fazer pesquisa precisa também passar por um processo de revisão de sua consciência e compreender que a sua própria pessoa é o instrumento de passagem das informações e, o mais confiável para realizar a observação, seleção e interpretação é prestar também atenção a todo o universo da linguagem não verbal que revela a realidade de como as coisas estão, porém para isso, necessita passar pelo *training* de autenticação ontopsicológica.

Para realizar todo o percurso de investigação, portanto, o pesquisador que deve empregar diretamente os seus sentidos, sua intuição assim como também a sua capacidade racional, em todos os momentos, desde quando ele está falando com os entrevistados, observando seus comportamentos, suas reações, assim como em todo o percurso de sua pesquisa. “De fato, na observação (participante ou não), a entrevista em profundidade e a análise de documentos são os principais procedimentos de coleta de dados em pesquisas qualitativas” (ALVES, 1991, p. 60). Em nosso caso, optamos pela entrevista semiestruturada para explorar a percepção dos entrevistados a respeito dos resultados do percurso formativo de seus gestores a partir da perspectiva da abordagem da pedagogia ontopsicológica.

A pesquisa de campo foi realizada com os líderes das quatro empresas que participam da formação de gestores desde o início, que ocorreu em 2020, até o presente momento. A coleta de dados teve o intuito de identificar e analisar os resultados das

aprendizagens dos gestores com esse projeto de formação em andamento, na percepção dos líderes. Para assegurar o anonimato dos quatro participantes entrevistados, optamos em denominá-los: líder um (L1), líder dois (L2) e assim por diante.

O líder um (L1), é empresário desde os seus 16 anos de idade, sendo que atualmente possui 42 anos. Graduou-se em gestão financeira, fez MBA 2013 e tem cinco anos de formação em neurolinguística, atualmente está concluindo a Especialização em Ontopsicologia, turma 2019. O líder dois (L2), possui 55 anos, é um empresário do ramo de autopeças há 37 anos, com oito lojas no Rio Grande do Sul. Possui formação em Administração de Empresas, MBA em Gestão Empresarial e Pós-MBA pela FGV, MBA Business Intuition (e Especialização em Ontopsicologia. O líder três (L3), possui 57 anos, é um empresário com 30 anos de carreira, formação em engenharia agrônoma e especialização em tecnologia de sementes e realizou mais quatro cursos de especialização no âmbito empresarial. O líder quatro (L4), tem 56 anos, é empresário há 35 anos, é presidente de uma empresa com mais de 10 anos de atuação nacional. É formado em Marketing, realizou MBA Business Intuition e Especialização em Ontopsicologia.

O critério de escolha destes quatro empresários foi porque a pesquisadora trabalhando como assistente de uma consultoria empresarial, participou ativamente, durante dois anos, da formação de gestores destas quatro empresas, por vezes na condição de observadora, formadora ou ainda como operadora na logística da organização dos eventos, todos tendo a responsabilidade de um profissional ontoterapeuta.

A formação constituiu-se em encontros mensais, iniciados em 2020 e continuado em 2021, tendo em média cerca de 14 horas, que incluíam instrumentos de diagnóstico e de intervenção da ciência ontopsicológica. Os instrumentos de intervenção utilizados foram: psicoterapia individual<sup>4</sup>, melolística<sup>5</sup>, melodance<sup>6</sup>, psicotea<sup>7</sup>, cinelogia<sup>8</sup> e imagogia<sup>9</sup>. Além destas, foram desenvolvidas atividades práticas de contato

---

<sup>4</sup> “Formar ou corrigir o Eu segundo a constante direção ou critério do Em Si ôntico, com dissociação do monitor de deflexão” (MENEGETTI, 2012, p. 228).

<sup>5</sup> “Dança e comportamento físico sobre ritmos extraídos e amplificados - com instrumentos de percussão - do iso viscerotônico, enquanto epicentro das conexões vitais” (MENEGETTI, 2012, p. 161).

<sup>6</sup> “Um modo de dançar que interpreta qualquer canção adequada à dança ou musicalidade rítmica antiga ou moderna, com os critérios da melolística” (MENEGETTI, 2012, p. 161).

<sup>7</sup> “É uma projeção psicoambiental construída cênica e teatralmente com o único escopo de precisar aos espectadores a linha de ação de um complexo e operar-lhe a ab-reação” (MENEGETTI, 2012, p. 26).

<sup>8</sup> “Análise lógico-comportamental por meio de projeção filmica”. (MENEGETTI, 2012, p. 50).

<sup>9</sup> “Colher a imagem que me faz ação” (MENEGETTI, 2012, p. 132).

com a natureza, assim como estudos teóricos tendo sempre um facilitador especializado na condução das aprendizagens. Neste sentido, o critério escolhido neste estudo foi o da conveniência, uma vez que estavam ao alcance do pesquisador e se dispuseram de forma livre a prestar as informações que lhes foram solicitadas.

Para a elaboração dos fundamentos teóricos foi realizado um estudo bibliográfico da ciência ontopsicológica assim como da pedagogia ontopsicológica, especialmente no que se refere a formação do líder. Esses orientaram todo o percurso da elaboração deste trabalho de conclusão, a coleta de dados e as análises.

A técnica de coleta dos dados foi baseada na entrevista semiestruturada,

Por outro lado, já sabemos que a entrevista semiestruturada individual ou grupal apresenta como traço peculiar um poder extraordinário de retroalimentação que depende, naturalmente, do investigador, cujo conhecimento da teoria e do tópico lhe permita desenvolver caráter (TRIVIÑOS, 1987, p. 160).

A pesquisa de forma semiestruturada da entrevista “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Essa maneira de utilizar a coleta dos dados, coloca o investigador como o principal responsável em manejar as informações.

A entrevista foi realizada por meio de duas perguntas as quais remetiam a percepção dos entrevistados. Dois, dos quatro entrevistados, responderam as questões de forma presencial, combinando horário e local para a sua realização. Outros dois responderam a entrevista de forma remota, por meio de áudios enviados pelo aplicativo WhatsApp.

As duas questões abertas que motivaram a explicitar a experiência vivida e ao mesmo tempo deixaram a liberdade para que a expressão subjetiva dos pesquisados pudesse se manifestar sem a interferência da pesquisadora. “A principal vantagem da entrevista - face a face ou por telefone - sobre o questionário, é que a entrevista quase sempre *produz* uma melhor amostra da população em estudo” (KIDDER, 1987, p. 18).

Em uma entrevista que o pesquisador esteja presente, ou via telefônica, ou cara a cara, os resultados e mudanças são mais concretos e fáceis de serem coletados, bem como, comprovados. Essa técnica serve preferencialmente porque há alguns passos a serem dados para reduzir o problema da falta de resposta. Por exemplo, depois que os acompanhamentos pelo correio foram feitos, poder-se-ia selecionar uma amostra dos

não-respondentes e tentar entrevistá-los pessoalmente ou por telefone” (KIDDER, 1987, p. 19).

Com esse formato de entrevista, é mais objetivo e certo que todos os entrevistados respondam a pergunta e não deixem o vazio. Também, “outra importante vantagem da entrevista face a face ou por telefone, sobre o questionário, é a inabilidade de muitas pessoas em responder adequadamente por escrito. Estima-se que mesmo para o propósito de preenchimentos de simples questionários, pelo menos 10% da população dos E.U.A. é iletrada” (KIDDER, 1987, p. 19). Utilizando dessa forma, a entrevista, com áudio ou pessoalmente impede a inabilidade dos entrevistados em responder com qualidade e de forma apropriada às questões propostas pelo entrevistador. No caso de nossa amostra dos quatro entrevistados, não se constituiu este um problema, porém como são empresários possuem limitações de agenda e as entrevistas respondidas oralmente facilitaram a coleta das informações.

É exigido na coleta que o pesquisador tenha uma atenção primordial a quem está sendo entrevistado naquele momento “Todas as técnicas e métodos de coleta e análise de dados exigem o que não ocorre na pesquisa quantitativa: atenção especial ao *informante*, ao mesmo *observador* e às *anotações de campo*” (TRIVIÑOS, 1987, p. 138). Toda a estruturação desta pesquisa foi levando em conta o informante, suas falas e o que o observador escreveu na hora da entrevista.

As duas questões da entrevista tiveram o objetivo de fazer o empresário relatar como se sentiu e as evidências de crescimento (tanto dele como dos gestores) desse processo formativo e sobre as aprendizagens que obteve quando deu aula para seus gestores e os demais. As perguntas que nortearam a entrevista foram: *Qual a sua percepção como formador desse grupo em relação às evidências de crescimento dos gestores? Quais as evidências quando deu aula, como foi para você essa experiência?*

Após a coleta de informações por meio da entrevista, os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo, segundo Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 1987), esta se constitui em

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (TRIVIÑOS, 1987, p. 160).

Utilizando o método de análise de Bardin, para analisar o conteúdo da pesquisa são necessárias três etapas: a pré-análise, que é a organização do material recolhido, a descrição analítica que

o material de documentos que constitui o corpus é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Os procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização são básicos nesta instância de estudo (TRIVIÑOS, 1987, p. 161).

E, a interpretação referencial, após reunir todos os documentos na pré-análise, e fazer a descrição analítica, passamos para a correlação com o referencial teórico estudado e proposto pelo pesquisador. Assim, as informações coletadas irão aparecer no decorrer do artigo, correlacionando aos pressupostos teóricos a fim de alcançar os objetivos propostos com essa pesquisa.

#### **4 ASPECTOS<sup>10</sup> DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA NA FORMAÇÃO DE GESTORES**

Nesta seção iremos trazer elementos da revisão da literatura que elucidam aspectos do fazer pedagógico, conforme a pedagogia ontopsiológica, sobre a formação de lideranças nas organizações e, ao mesmo tempo que dialogam com essa perspectiva. Em nossas buscas, encontramos a preocupação com o desenvolvimento do fator humano na empresa.

Essa preocupação com o humano na empresa atravessou vários períodos e redundou no reconhecimento da importância do trabalho em equipes. Em plena era da globalização, profundas modificações ocorreram na sociedade como um todo e também no âmbito empresarial. Essas mudanças ocasionaram novas reestruturações organizacionais, a chamada reengenharia produtiva. Neste contexto, o setor empresarial tem investido e incentivado “treinamentos”, ou seja, a formação continuada, que antes era privilégio do ambiente educacional (PASCAL, 2007, p. 188).

Conforme as empresas foram evoluindo na direção de reconhecer o fator humano e investir em sua formação no interno da própria organização aumentaram as pesquisas e experiências cujo foco é a preocupação com o desenvolvimento de trabalhos em equipe. Isso ocasionou uma reestruturação

---

<sup>10</sup> O termo aspecto refere-se ao autor que formaliza a pedagogia ontopsiológica em três aspectos.

Hoje, as empresas valorizam as habilidades adquiridas pelos funcionários e que são aplicadas no cotidiano da empresa. Busca-se eficiência e atualização constante. A preocupação assenta-se no tripé: funcionários eficientes, fornecedores que ofereçam qualidade ao produto final e clientes fiéis. (PASCAL, 2007, p. 188).

Existe uma necessidade dos trabalhos pedagógicos dentro das empresas e a admiração dos empresários por esses trabalhos e seus resultados. A formação de gestores, na forma como foi estruturado o percurso do qual é objeto de nosso estudo, utilizou a pedagogia ontopsicológica, que é propedêutica à ontopsicologia. Os próprios líderes empresariais buscam por eficiência no trabalho de seus gestores e investem na constante atualização, seja deles ou das próprias equipes.

Dado o seu sentido educacional, o treinamento deve ser encarado como uma salutar troca de experiências e como um objetivo processo de mudanças em direção ao crescimento pessoal e coletivo, traduzindo-se em conquistas para o desenvolvimento da organização da empresa (MANHANI, 2005, p. 76).

Quando o sentido educacional foi organizado no programa de formação de gestores, ele foi pensado para ser um encontro em grupo, com as interações dinâmicas conscientes e inconscientes nas diversas experiências - com atividades grupais de estudo - autodesenvolvimento, crescimento pessoal e coletivo, utilizando os instrumentos de intervenção da Ontopsicologia, para que os colaboradores (gestores), a partir dessa formação pessoal, esse desenvolvimento deveria repercutir concretamente em desenvolvimento para a organização que representa e a faça ter conquistas.

A formação dos gestores levou o empresário a compreender melhor o seu negócio e a sua função na relação com os seus colaboradores. O L1 explicita que, *“Primeira coisa, é que o negócio é uma extensão do próprio empreendedor, até ele entender que é um empresário de vida”*. (Entrevista com L1). Este líder, percebe que a sua função transcende o liderar uma empresa ou pessoas, pois, conforme Meneghetti (2009, p. 20) *“o líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula correta para resolver e realizar economicamente, politicamente e socialmente”*. Ou seja, o líder é o ponto central de seu negócio, o que implica que tudo e qualquer relação depende sempre de como ele a posiciona, tanto no interior de si mesmo, quanto no contexto operativo social, econômico e político.

Na compreensão de L1, o líder deve prover a formação de seus gestores mais próximos, porque será essa que garante o crescimento de outros colaboradores que contribuem para a realização do escopo da empresa do líder. Pois, para se tornar um

empresário de vida, conforme compreende L1, ele precisa de um corpo operativo de colaboradores, porém os gestores são essenciais pois são os mais próximos mediadores entre o líder e os demais colaboradores da empresa.

*Consequentemente os seus gestores, os seus braços, as pessoas mais importantes ou até mesmo as pessoas que são realmente a conexão do líder, a conexão do próprio empreendedor, é fundamental desenvolver um trabalho de crescimento para esse grupo. Porque, se não o empreendedor chega no meio do caminho e ele começa a ter gestores de certa forma limitados. E, como a formação é séria e longa, a gente tem que compreender esta jornada. Portanto, é muito importante um trabalho com os gestores da empresa, porque ora a liderança faz os gestores se desenvolverem e ora os gestores fazem o próprio líder. (Entrevista L1).*

*Essas pessoas são as que mais estão próximas a mim e se eles estudam elas me compreendem mais, assim tenho eles mais próximos e tenho uma unidade de comunicação e de ação e assim mais eficiente (Entrevistado L2).*

Investindo na formação de seus gestores, existe uma recíproca relação dialética de evolução, ou seja, se apenas o líder evolui, a distância entre ele os colaboradores mais e menos próximos torna-se maior. Mas, se também os colaboradores mais próximos evoluem, é muito mais fácil provocar o crescimento dos outros colaboradores, menos próximos a ele. E, fundamentalmente, os colaboradores mais próximos, quando crescem, provocam o líder a percorrer percursos mais complexos de sua formação. Portanto, propor uma formação humana, na perspectiva da pedagogia ontopsicológica aos gestores, ocasiona uma revisão crítica de personalidade do líder, de maneira que se reconstrua constantemente de forma criativa. E, é neste sentido, que o empresário é, empresário de vida, ou seja:

O campo é a vida, e ali existe o tesouro, mas depende de como se trabalha, não é gratuito. De acordo como se age, encontra-se o próprio tesouro. É este o sentido: a vida é bela se você sabe fazê-la bela. Você pode não ter a técnica específica, mas que a vida não tenha o seu tesouro é absurdo. De acordo como trabalha, surge aquilo que você nunca esperou, que nunca havia sonhado. (MENEGETTI, 2013a, p. 51).

E, a pedagogia ontopsicológica é a técnica específica que auxilia a pessoa<sup>11</sup> a revisar o seu Eu lógico histórico<sup>12</sup> e autenticá-lo<sup>13</sup> conforme a lógica da vida<sup>14</sup> que

<sup>11</sup> “Unidade de ação com capacidade de refletir-se uma, tanto em modo integral quanto em qualquer parte” (MENEGETTI, 2012, p. 211).

<sup>12</sup> “Parte lógica e consciente de todas as operações voluntárias, responsáveis, flexíveis, inteligentes, racionais, mnemônicas etc.” (MENEGETTI, 2012, p. 108).

<sup>13</sup> “Capacidade de desenvolver-se segundo a própria intrínseca virtualidade. Elementaridade formal de executar o cumprimento da própria posição virtual como indivíduo. (MENEGETTI, 2012, p. 29).

existe dentro de si. Para a realização da pedagogia, Meneghetti (2014, p. 15) distingue três aspectos: o primeiro é a “ab-reação da mêmica<sup>15</sup> societária, introduzida por meio da díade<sup>16</sup> da família e da sociedade, que formaram o sujeito de maneira não funcional à sua identidade”. Por isso, a importância de buscar uma formação que seja individual e ao mesmo tempo profissional. Pois, além das dinâmicas da empresa existem as individuais, que precisam ser trabalhadas e solucionadas pelo indivíduo para que estas não causem interferências muito graves nas relações com os demais colaboradores da empresa. Em um processo formativo de gerentes na empresa, não basta só trabalhar os aspectos globais e específicos da empresa em si. Pois, conforme Meneghetti (2013a, p. 210) “a grande importância da Ontopsicologia é que, antes do *problema econômico*, vê o *operador psicológico*, porque é a psicologia do operador - de modo consciente ou inconsciente - que faz a auto sabotagem”. E, muitos problemas que o líder enfrenta em seu negócio, são auto sabotagens que os colaboradores fazem contra si, mas que afetam, às vezes de forma grave, a empresa.

Desta forma, é necessário trabalhar o indivíduo, pois ele não representa apenas a si mesmo, representa também os memes da família e da sociedade. Os memes foram inseridos na infância e, estes modelos psico-afetivos construídos são a referência que o sujeito possui de si mesmo nas relações consigo e com os outros. Embora sejam inconscientes, os indivíduos, não conhecendo como o seu Eu foi formado, age com fidelidade a este modelo que, nada mais é do que as informações não reversíveis à sua identidade original ou Em Si ôntico. No processo de formação, saber identificar o que é seu e, o que não é seu, é o primeiro aspecto da atuação da pedagogia ontopsicológica. Assim, o indivíduo deve chegar ao ponto da crise do Eu, relativizar a visão que possui a respeito de si mesmo. Entender que, aquilo que a vida toda tem como referência de si, o “seu Eu”, nada mais é do que um conjunto de informações que foram inseridas ao longo da sua construção como pessoa.

Uma forma de provocar a revisão da estrutura do Eu do indivíduo é fazer o sujeito mudar os ambientes que possui como referência, pois o Eu lógico histórico se

---

<sup>14</sup> Em sentido que “A vida é de quem mais compreende e ajuda. Assim, o amor e o intrínseco prazer são exclusivos de quem os sabe criar e proteger” (MENEGHETTI, 2003a, p. 75).

<sup>15</sup> Significa: “um módulo de informação que não deriva da natureza” (MENEGHETTI, 2012, p. 163)

<sup>16</sup> Díade significa “movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, um dos quais não pode viver sem a coexistência do outro polo” (MENEGHETTI, 2012, p. 73).

constrói nas relações que ele estabelece com o seu ambiente<sup>17</sup>. O nascimento do Eu se dá “do processo de conscientização do próprio corpo, nasce processualmente no ter do próprio corpo” (MENEGETTI, 2014, p. 177), se nasce a partir do momento em que o sujeito aprende a metabolizar de forma funcional o ambiente (por meio do alimento, pessoas, lugares, culturas, músicas, natureza etc.), tomando consciência de seu corpo e respondendo adequadamente, ou seja, dando ordem aos seus instintos vitais. O Eu lógico histórico precisa aprender do corpo, auscultar as informações de seu corpo e assim relaciona-se com o ambiente de forma a relativizar os estereótipos socioculturais que o impedem de se realizar em criatividade.

*O projeto de formação acontece em um ambiente extremamente agradável. Sair da cidade, do local onde as pessoas estão acostumadas e ir para um lugar onde existe uma inteligência superior, onde tem uma possibilidade maior de regeneração, de recuperação, uma convivência com inteligências superiores e com uma inteligência diferenciada que é a ciência ontopsicológica, pois essa, é uma porta de entrada de uma ciência que desenvolve o ser humano. (Entrevistado L2)*

No contexto da pedagogia ontopsicológica, “o Eu está em *gestalt* com todo o resto mundano. O meu Eu é dado no todo, é dado no conjunto dos outros, no inevitável amor e coexistência com tudo o que existe” (MENEGETTI, 2014, p. 185). No processo formativo a partir da pedagogia ontopsicológica é fundamental relativizar os estereótipos<sup>18</sup>, aprender a transcendê-los. Os estereótipos se tornam vícios mentais que impedem o líder a perceber momento a momento as novidades que o real continuamente informa, faz com que o indivíduo ou não perceba ou perceba uma novidade a partir de um modo mental antigo. Os estereótipos também impedem o líder de ter uma percepção integral do seu negócio e, assim, o impedem de considerar e atuar a sua intuição vencedora, colhendo a *gestalt* mundana. Além disso, a transcendência dos estereótipos implica diretamente na necessária diplomacia das relações, atuando o terceiro aspecto da pedagogia ontopsicológica que é a correlação entre a doxa societária e o critério de natureza. Portanto, no percurso formativo as diferentes situações visam reorganizar e auxiliar o Eu dos indivíduos a relativizar aqueles modelos mentais fixos que o impedem de perceber as novidades constantes que a vida lhe propõe.

<sup>17</sup> “Espaço de interação de um sujeito: essa interação pode reforçar ou desagregar seja o sujeito que as suas relações” (MENEGETTI, 2012, p. 21).

<sup>18</sup> Estereótipo é “uma conduta, um hábito geral, um modo mental comum a uma sociedade ou a um grupo” (MENEGETTI, 2013a, p. 27).

Outra questão que L2 identifica é a forma superior de serviço o qual os seus gestores vivenciaram. A experiência de um serviço superior, convivendo com pessoas superiores gera uma dialética de crescimento e vontade de fazer o mesmo na empresa.

O segundo aspecto da pedagogia ontopsicológica é “a identificação e evolução do Em Si ôntico” (MENEGETTI, 2014, p. 15). Esse aspecto implica o processo de autenticação da consciência do indivíduo. Para Meneghetti (idem), autenticação significa “reportar o sujeito da dispersão produzida pela mêmica societária à virtualidade da própria intencionalidade de natureza (autêntico significa ser igual a como o ser nos põe)”. No âmbito da pedagogia ontopsicológica é fundamental o processo de construção de um Eu lógico histórico conforme a lógica da vida, “no interior de cada homem, há um positivo-base em que o ser estabelece o próprio sentido apriorístico que universaliza o homem a autorrealização” (MENEGETTI, 2014, p. 17). E, o critério para fazer pedagogia na perspectiva ontopsicológica é esse positivo-base, que Meneghetti denomina de Em Si ôntico. Desta forma, auxiliando a pessoa a identificar seu Em Si ôntico, uma vez que sabe qual é o critério para distinguir o que é seu, deve seguir com coerência e responsabilidade, construindo sua pessoa em todas as suas relações existenciais, inclusive de trabalho, a partir dessa lógica que é eterna e vencedora.

Portanto, para que o líder possa ser empresário de vida e construir também sua empresa conforme a lógica da vida, deve proporcionar uma formação com esse critério para os seus colaboradores. Pois, para o líder, que trabalha com outros seres humanos é essencial, além de se formar como humano, deve fomentar essa formação humana para os seus colaboradores mais próximos. E, para obter isso, somente é possível, por meio do processo de autenticação da consciência conforme a lógica da vida, mas isso deve ser uma escolha e um percurso individual que cada colaborador deve fazer em seu íntimo.

Na entrevista realizada com os líderes que fazem seu processo de autenticação a partir da metódica ontopsicológica, uma das evidências que revelam é que a formação de seus colaboradores deve seguir essa mesma direção.

*A formação dos gestores veio para contribuir enormemente à formação dos colaboradores. Todo mundo sempre fala em desenvolver equipes, mas eu me perguntava de que forma, de que maneira. A formação de gestores veio para contribuir para a qualificação das pessoas porque se fala tanto em desenvolver pessoas, mas de que forma. E, nessa formação de pessoas, vi o diferencial. Tenho metas relevantes, quero crescer, quero desenvolver meu negócio, eu quero fazer mais e, para isso, preciso de pessoas qualificadas, não adianta aumentar metas e sonhos, se eu não tiver gente qualificada do meu lado. Assim entrou o programa formação de gestores. Esse programa*

*trabalha o desenvolvimento direto da pessoa, de forma integral, ele não dá uma abordagem só empresarial, só de ferramentas de gestão. Ele é integral porque primeiro desenvolve aquela pessoa, o foco é na pessoa. Inclusive se no decorrer do processo a pessoa identificar que fazer parte do meu projeto não faz parte do projeto dela, tá tudo certo, com isso tem uma economia de tempo (Entrevista L2).*

Quando um líder faz um percurso de autoconhecimento em perspectiva ontopsicológica, começa a perceber que ele pegou a própria vida em suas mãos. Entende ainda que pode provocar essa mesma evolução integral aos seus colaboradores. Este seu depoimento indica que o modo de fazer pedagogia com seus colaboradores, deve seguir aquele mesmo método que conhece e que aplica para fazer a evolução de sua personalidade. Além disso, L2 também revela que, qualificar os seus colaboradores a partir da metódica da pedagogia ontopsicológica é um modo diferenciado para que sua equipe atinja o objetivo principal da empresa que é o seu projeto. A pedagogia ontopsicológica, se baseia no homem responsável e protagonista que possa tomar decisões com autonomia e responsabilidade. L2 ainda manifesta que, se o seu colaborador descobrir que a empresa não faz parte do que é a sua identidade original, ele pode mudar para uma empresa que esteja alinhada a ela. Com isso, esse colaborador não perde tempo em construir algo que também não é idêntico, útil e funcional à evolução de sua pessoa. Após ter seguido essas duas linhas, ou seja, a evolução tanto de si quanto do contexto em que opera, se abrem momentos de criatividade na tomada de decisões de um líder, seja ele o empresário ou qualquer outro gestor que faz parte do corpo operativo direto do líder.

O terceiro aspecto da pedagogia ontopsicológica é estabelecer a correlação com a dupla moral: doxa societária e critério de natureza. Entender que existe a moral da vida e a das leis sociais. Saber jamais trair a moral da própria vida, mas também, nunca ir contra as leis que organizam e estruturam as relações sociais em diversos aspectos, inclusive nas relações de trabalho. Manter essas duas morais em equilíbrio evita a perda de liberdade e dá maior espaço de liderança nas relações do negócio.

## **5 OS RESULTADOS DA PEDAGOGIA ONTOPSICOLÓGICA NA FORMAÇÃO DE GESTORES**

Nesta seção trazemos a análise das quatro entrevistas evidenciando os resultados que os empresários perceberam. O percurso formativo com os gestores, desenvolvido a partir da pedagogia ontopsicológica, na visão dos líderes, trouxe vários

tipos de resultados, os quais foram identificados pelos pesquisados durante as entrevistas: manter a dinâmica de constante evolução criativa da empresa, sendo que os gestores promovem a dinâmica positiva e vencedora; crise nos colaboradores e ampliação da consciência e conseqüentemente a mudança rápida das ações causando resultados positivos; manutenção dos colaboradores que se identificam com o projeto do líder e desligamento da empresa daqueles colaboradores que perceberam que não acompanhavam a dinâmica evolutiva da empresa ou que percebiam que não possuíam identidade com o projeto do líder; o problema como propulsor de evolução do colaborador; resultados financeiros; troca de experiências entre gestores de outras empresas e aumento de sua responsabilidade; as histórias de vida dos empresários provocaram o potencial disponível dos gestores a também seguir a mesma direção de crescimento e sucesso dos empresários. Nas entrevistas um dos líderes assim explicita:

*[...] a cada momento em que os gestores fazem esse trabalho e se desenvolvem, a dinâmica da empresa se torna positiva e vencedora. Significa que, a qualquer momento após o curso dos gestores, a própria equipe dá o ritmo da empresa. Por ser uma empresa nacional tem somente cargos gerenciais, então esse trabalho com os gestores é fundamental para mim (Entrevista L1).*

Nesta mesma direção também L4 evidencia que, “*a forma prática da dinâmica de formação atua muito rapidamente na próxima semana após o encontro, notando-se o brilho no olho e a motivação em mudar baseado no aprendizado do curso*”. O líder deve apreender que na empresa, ele é o ponto determinante da relação diádica com os seus colaboradores. “*Nesta interação dinâmica, cada um dos extremos exprime uma vetorialidade energética para si, mas o interrelacionar-se de polos energéticos cria uma nova direcionalidade energética*” (MENEGETTI, 2001, p. 234). Portanto, além de aumentar a unidade de ação na empresa, essa unidade de ação entra em dinâmica de crescimento.

Para o líder, manter uma dinâmica de constante evolução criativa de sua empresa é fundamental também provocar a evolução do potencial humano que possui em seus colaboradores.

O líder sabe que a solução progride em relação à inteligência específica e superior que contata o problema. Além de si mesmo, precisa de outros inteligentes que fazem um trabalho diferente, mas que possuem uma inteligência capaz de resolver aquele problema. Deve ter continuamente conhecimento *jolly* (MENEGETTI, 2009, p. 25).

Em sua entrevista L2 revela que os resultados que percebe da formação de seus gestores é que ela gera a crise na pessoa do colaborador pois amplia a consciência e com isso, as perspectivas da ação individual de cada colaborador na empresa são modificadas.

*O primeiro resultado foi de encantamento, tendo como destaque as psicoterapias, começa tudo a partir dali, e o programa como é formatado de maneira inteligente, ele começa por essa etapa. Ele já mexe com a pessoa, trabalha com o ponto dela e o empresarial e, com a formação de gestores, vai abrindo mais. E, a pessoa vai entendendo. Então quando termina sábado à tarde, a pessoa já tem clareza e discernimento do que ela precisa fazer. Se esse programa dá ou não resultado, na segunda-feira após a formação, é feito uma rodada para falar do encontro. Muitos se colocam em crise, uma questão necessária para as mudanças virem, e cada um mostra uma questão que foi tocada durante o curso (Entrevista L2).*

Conforme L4, percebeu que os gestores que participaram da formação obtiveram resultados satisfatórios e, por sua vez, os “*outros gestores que não participaram não obtiveram resultados satisfatórios*”.

Os colaboradores devem ser capazes de atuar de forma responsável na evolução criativa conduzida pelo líder e, não causar resistências em função de modelos psicológicos não funcionais a própria evolução individual e ao mesmo tempo da empresa.

*Percebi que cada gestor que participava chamava atenção dos demais e outros gestores tomaram a iniciativa de perguntar se eles poderiam participar e eu oportuneizei isso a eles. Ao mesmo tempo alguns gestores que vieram por sua conta, e que não estavam engajados consigo mesmos, e por consequência, com a empresa, acabaram por se desligar da empresa. O próprio crescimento do grupo acaba expelindo quem não cresce, acaba fazendo com que aquela pessoa que não está no mesmo escopo de crescimento, acabe se autossabotando a ponto de sair da empresa e, sai mais frustrada. Porém, em contrapartida os gestores que estudam, se dedicam, fazem consultoria de autenticação, que fazem o trabalho de desenvolvimento de gestores, eles trazem e acabam sendo uma dinâmica exposta da empresa, eles dão uma cadência e um resultado automático. Uma vez que eles se desenvolvem, automaticamente a empresa cresce. (Entrevista L1).*

Quando os gestores, que são referências a outros colaboradores, se desenvolvem e adquirem uma dinâmica de vitalidade em relação ao próprio potencial criativo (Em Si ôntico), os demais colaboradores percebem a partir dos resultados que se tornam evidentes no dia a dia da empresa e, passam a querer obter estes mesmos resultados também para si mesmos. Portanto, outro resultado evidenciado é que por meio desse programa de formação, os gestores percebem o valor do investimento superior em suas vidas impactando na maior identificação do colaborador com o projeto

do líder. É necessário o líder procurar maneiras de evoluir seus gestores, colaboradores, para que não sabote o seu projeto.

*Eles entendiam a maneira como eles eram atendidos aqui, a forma superior de atendimento, e cuidados com os detalhes. [...] Depois desse programa dificilmente vou perder um líder por não ter um desenvolvimento superior para ele. É um grande diferencial para desenvolver e reter os talentos. (Entrevista L2).*

Contudo, os entrevistados também percebem que, aqueles colaboradores que, já estão em uma dinâmica de autossabotagem, ou seja, estão contra si mesmos e decidiram não mudar ou revisar os seus modelos mentais, com o tempo, acabam se retirando porque percebem que não conseguem acompanhar a dinâmica que está em movimento na empresa. “O *hábito* que um sujeito traz dentro de si, desde a infância, o faz escravo por toda a vida e o ataca nos momentos de melhor oportunidade” (MENEGETTI, 2013a, p. 215).

*As primeiras pessoas que acabaram por sair da empresa durante a formação, é porque estavam muito fora do escopo que a empresa propunha para elas como formação e como responsabilidade do ponto de vista que era almejado. Ou seja, estavam fora do contexto e acabaram não se enquadrando. Agora tenho duas pessoas que seguem, uma diz que está tendo crescimento, mas não entrega crescimento e tenho uma outra pessoa que mostra evidência desde o início o crescimento dele, é uma pessoa que diz que está gostando e entrega resultado (Entrevista L3).*

As saídas de alguns gestores são normais pelo fato de que mostra a evidência de resultado. Aqueles que não querem fazer as mudanças necessárias e que não querem<sup>19</sup> dar novos passos, acabam por não contribuir com o crescimento da própria empresa que atua e se retira.

Outro ponto interessante que o L3 aborda é que existe diferença entre os gestores falarem que estão evoluindo e aprendendo, mas na prática não entregam resultados. Aqueles que verdadeiramente são sérios em seu processo na formação de gestores, falam e fazem, eles veem as mudanças internas e mostram com resultado e evidencia que estão evoluindo através deste projeto.

Um líder atinge o seu escopo, faz a sua estrada *mudando continuamente* os equipamentos, os meios, das pessoas, os próprios empregados, colaboradores, se não funcionam, e com todo o preço que isso comporta. Não se pode

---

<sup>19</sup> o termo “não querem” pode parecer muito forte, porém do ponto de vista da pedagogia ontopsicológica, o processo de aprendizagem implica uma disposição do sujeito a perceber o que é e o que não é para si. Portanto, é o Eu lógico histórico que realiza as escolhas, que podem ser congruas com o seu projeto de natureza ou não. A pedagogia ontopsicológica tem a função de conduzir o indivíduo a adquirir capacidades e condutas vencedoras.

pretender encontrar companheiros eternos; o líder deve sempre verificar o próprio projeto, se tem ou não sucesso (MENEGETTI, 2013a, p. 211).

Para quem é responsável por conduzir outras pessoas é essencial o autoconhecimento. É fundamental conhecer mais a si mesmo e entender seus pontos fracos que podem atrapalhar o seu desenvolvimento e por consequência o da empresa e entorno. Portanto,

*O ganho e o poder são sempre psíquicos, assim como a desgraça e a falência. Todas as vezes que vi crescimento, desenvolvimento e o ganho era mérito psicológico do sujeito; sempre que o sujeito entra em falência é sempre manipulação contra a própria inteligência. O fenômeno parece externo, mas a causa única é o sujeito em si mesmo. Esse argumento é a verdadeira sala de controle subjetiva do líder (MENEGETTI, 2013a, p. 211).*

Além do líder descobrir os seus pontos fracos, também é importante compreender o seu potencial criativo ou Em Si ôntico, o qual é o critério de suas escolhas, ou seja, aquele que proporciona a sua evolução pessoal e ao mesmo tempo a garantia da evolução do seu negócio. “Para o líder, depois do próprio corpo, o ambiente de imediato e maior interesse é a sua empresa, que funciona como uma extensão do seu organismo” (MENEGETTI, 2010, p. 337). Tudo o que o líder colher em sua vida refletirá na empresa, ele e o seu projeto social são o mesmo e, por isso, a importância de ter sempre uma grande atenção a sua atividade psíquica, o cultivo de sua inteligência.

Uma vez que o líder compreende que com a aplicação do método ontopsiológico pode adquirir resultados superiores para si e para os seus colaboradores, ele consegue promover uma evolução mais complexa que por sua vez é provocada também pelos seus colaboradores e as novas necessidades geradas pela sua empresa a partir da ação criativa de seu corpo operativo. “*Então a minha visão e o que percebi é que quanto mais o grupo cresce mais a empresa cresce e automaticamente o líder cresce*” (Entrevista L1).

Outro resultado trazido por L3 foi que os gestores começaram a perceber o problema como propulsor de evolução do colaborador. “*Os gestores aprendem que cada dificuldade é uma maneira de crescimento e estão sempre disponíveis para fazer mais*” (Entrevista L3). A forma como os gestores começaram a perceber e lidar com os problemas que surgiam no contexto da empresa se tornaram propulsores de evolução contínua, pois uma vez que, solucionam os problemas acabam tendo ganhos de inteligência, pois “os problemas são corrimão para aguçar, progressivamente, o sucesso no campo pré-escolhido” (MENEGETTI, 2013a, p. 100). Conforme L4, “*em segundo*

*lugar notei que a troca de experiências com gestores de outras empresas ascenderam seu critério de responsabilidade com a empresa, pois viram que as dificuldades são para todos e que, a solução está neles mesmos*". Os gestores quando percebem os resultados das outras empresas, dão-se conta de que conseguem resultados semelhantes. Ou seja, podem usar com funcionalidade para a empresa que trabalham. O processo formativo assim, estimula a busca do crescimento, do autoconhecimento e entendem o valor de fazer uma formação contínua.

O líder da empresa já possui essa lógica de dialética evolutiva com os problemas, que são normais no contexto de seu negócio, pois são momentos ou oportunidades de crescimento. Contudo, essa mesma lógica, nem sempre é fácil de ser incorporada por seus colaboradores.

Enquanto o problema faz ruptura em algum componente ou função do contexto (área, setor, cargo), e ninguém interno à situação sabe resolvê-lo ou repará-lo, o líder, tão logo lhe seja consentida a ocasião, tranquilamente equilibra os meios e a organização (no âmbito do histórico possível), e não só reprimatiza a função (e nem sempre a instituição ou estereótipo), mas favorece o crescimento do contexto (MENEGHETTI, 2013a, p. 99).

Portanto, uma vez que o líder compreende que o problema possui uma pedagogia que provoca a evolução dos seus colaboradores, pode por meio dessa formação de seus gestores, proporcionar as crises e os problemas para fazer a sua equipe evoluir. Com esse processo formativo, pode auxiliar os seus gestores a adquirirem a mesma forma mentis que conduz o seu negócio. Fazer da crise um momento de "construir uma solução positiva não prevista pelas premissas vistas segundo a lógica corrente" (MENEGHETTI, 2012, p. 68).

Outro resultado que emergiu nas entrevistas dos líderes foi a formação integral no plano da globalidade existencial do gestor

*A forma de estudo, a cozinha viva e o encerramento com a imagologia tinham um encerramento completo das vivências que tiveram. Para mim, é um pacote completo de formação. [...] Tive evidências de resultados, alegria e autonomia deles quererem vir e sentir necessidade. Eles sentem que todas as vezes que vem se transformam. (Entrevista L2).*

Para L4, "as evidências de crescimentos se destacaram primeiro nos resultados financeiros da empresa alcançados no ano de 2021", isto é, a globalidade existencial inclui o escopo econômico da empresa, que conforme Meneghetti (2013b) possui três modalidades: de projeto, de lucro e social, pois sem o seu crescimento não produz ganho aos muitos. Ainda, L4 em sua entrevista relata que os gestores

mencionavam para ele crescimentos pessoais derivados da formação que estavam realizando.

A primeira pedagogia é o aprender a cuidar de si mesmos, saber cozinhar o próprio alimento, ter contato com vivências fora da zona de conforto.

Toda a afinação dos sentidos, do bom gosto, do refinamento significa acelerar os sentidos de percepção, portanto, obtém a verdadeira pedagogia do homem. É preciso que cada célula tenha o seu prazer, porque todas as células são pequenos quânticos de inteligência. É necessário cultivar todos os aspectos pessoais ao prazer direto (MENEGHETTI, 2006, p. 75).

Assim, uma formação em âmbito integral, privilegia a educação dos sentidos ao prazer e à estética, e estas vivências foram favorecidas ao longo da formação destes gestores.

## 5.1 O PERCURSO HISTÓRICO – A CONTRUÇÃO DA EMPRESA PELO LÍDER

No percurso formativo dos gestores, a partir da pedagogia ontopsicológica, em um dos momentos os líderes fizeram uma intervenção para contar o percurso histórico vivido na construção da empresa e de si mesmo por meio da empresa. Cada um dos quatro líderes foi responsável por transmitir aos gestores a sua trajetória. Isso se deu durante quatro meses, um líder por mês, dividia a sua história no encontro de gestores.

A pauta que deveria ser abordada era o processo de evolução de cada líder até chegar onde está hoje. O movimento do líder em contar a sua história aos gestores é uma forma, tanto do líder quanto dos gestores, ampliarem a consciência a respeito do sentido e dos valores que o líder e o seu projeto possuem.

Trata-se de explicitar a metafísica do líder, tanto para si quanto para a sua equipe de gestores. Pois, conforme Meneghetti (2013a, p. 247) “o tema *business* e *sentido da vida* é fundamental, porque quase todos os empresários de sucesso realizam dinheiro e primado, mas perdem o sentido da vida”. E, os líderes empresários que possuem a formação a partir da abordagem ontopsicológica, sentem a necessidade de poder disseminar esses valores aos seus operadores.

*Dar aula para os gestores é uma responsabilidade, pede ao empresário que se centre em si mesmo para fazer uma abordagem onde toque as pessoas, mas toque as pessoas com o coração, toque as pessoas para que elas sintam a responsabilidade de um gestor, e a minha percepção de quando eu dei aula foi que em todos os momentos em que eu me permiti tocar o coração das pessoas, tanto eu como elas cresceram e, as vezes que não me permiti, senti que deixei algo incompleto. Percebi que nem sempre tocamos todos, tocamos poucos, mas os que tocamos a gente toca profundamente ao ponto dos*

*gestores transcenderam a empresa como um CNPJ, como uma marca, se transcende a um crescimento integral de todos (Entrevista L1).*

O projeto do líder tem a ver com a sua pessoa, o seu modo de ser, as suas ambições, os valores profundos do sentido de existir e de como contribuir com o contexto social, afinal, o líder é sempre aquele que mais sabe servir ao outro realizando o seu projeto. “Existem alguns empresários que, através das coisas conquistadas, das composições, do ter, ativam realização ôntica, realizam eficiência do ser, projetos que dão nexos, *causalidade de ser*: transformam a matéria, o *business* em atualidade de inteligência do ser” (MENEGHETTI, 2013a, p. 252). Portanto, não se trata apenas de uma história, mas dos colaboradores entenderem o projeto de vida que servem. No contexto da pedagogia ontopsicológica, as histórias vividas por aqueles que venceram têm um valor formativo essencial, pois estas testemunham o encorajam a percorrer aquelas estradas que não são as mesmas da grande massa, mas que, se o líder segue com coerência, são elas que garantem o seu resultado vencedor.

*Evidência de aprendizagem foi que no momento em que eu estava compartilhando a minha trajetória, eu sentia a vontade de crescer de alguns, sentia que queria mais, queria beber daquela dinâmica, se questionavam e a cada questionamento eu crescia mais (Entrevista L1).*

*Me senti muito bem, feliz. Ficou evidente que eu deveria contar a minha história e as evidências de quantas questões mudaram depois do meu processo de autenticação e estudo. Então pude trazer para eles as evidências de que a psicoterapia resolve e o estudo da ontopsicologia faz com que a gente seja mais feliz. (Entrevista L2)*

*A aula me tocou porque tento ser de uma forma simples e autêntica. Tento passar um pouco da minha experiência e da minha vida, como as coisas têm que ser. Então é uma experiência muito válida, é algo que sempre posso colaborar, pois, quem conhece a minha história antes e depois da ontopsicologia sabe o quanto eu consegui melhorar evoluir. A aula para mim é algo muito gratificante, sentir que posso colaborar. O líder se realiza quando pode colaborar com conhecimento e evolução com o todo do que faz parte do seu contexto social. (Entrevista L3)*

*experiência de dar uma aula ao grupo atento e com sede de conhecimento foi muito fluida e de grande interação, [...] senti que poderia falar por horas sem entediado e sem repetir, pois, os olhos atentos e as expressões de assimilação daquilo que falava vindo do coração de quem se sente acolhido pelo impacto do grupo, logo percebi pelas perguntas formuladas que a dinâmica era vencedora! (Entrevista L4).*

Segundo Meneghetti (2014), explicitando como fazer a pedagogia ontopsicológica, argumenta que as histórias mobilizam o potencial disponível da energia psíquica a quem ouve (seja criança ou adulto) a buscar também uma direção que é única e própria e, que, apesar de mais difícil, não importa, porque dentro dele, o líder

intui que é a sua estrada de sucesso. “Portanto, é preciso sempre contar histórias verdadeiras ou possíveis em algum tempo, em algum lugar. Quando o adulto narra ou escreve, deve salvaguardar a possibilidade de revanche do protagonista ou lhe dar, certamente, a vitória” (MENEGETTI, 2014, p. 68). Através da história de seu percurso existencial, os empresários fazem pedagogia com os seus colaboradores.

Durante o processo formativo os empresários puderam demonstrar como fizeram uma pedagogia para si mesmos, como tornaram-se pais e mães de si mesmo, como trabalharam a si mesmos para se tornarem pessoas líderes no mundo, como aplicaram a pedagogia no seu crescimento individual e profissional. A esse ponto, existe a possibilidade de alguns colaboradores se tornarem sócios do líder, pois, se a empresa cresce, também há a necessidade de ampliar não apenas o aporte de capital econômico, mas essencialmente de lideranças.

Os colaboradores que estão próximos ao líder têm a capacidade de *se tornarem sócios*, então é normal que aprendam, cresçam e produzam muito bem. Nesse caso, raciocina-se segundo as capacidades de produção do colaborador. Se o colaborador deseja entrar em sociedade direta, deve trabalhar mais, assumir responsabilidades, afrontar os riscos pessoalmente (MENEGETTI, 2013a, p. 208).

Ficou evidente que aqueles mais sensíveis foram tocados e entenderam que seus líderes não chegaram a trabalhar duro sem fazer o processo de autenticação, estudo e desenvolvimento. Ao terem tido essa oportunidade de contar as suas histórias foi gratificante para os líderes, pois, o líder quanto mais faz, mais evolui, mais tem necessidade de colaborar com a formação de outros.

## CONCLUSÃO

A motivação deste estudo foi investigar os resultados do percurso de formação de gestores a partir da abordagem da pedagogia ontopsicológica, conforme a percepção dos líderes. A pesquisadora acompanhou durante dois anos os encontros e teve a curiosidade de realizar um estudo para verificar como os líderes percebiam os resultados deste processo formativo em suas empresas e seus colaboradores diretos, os gestores.

Nos aportes teóricos desta pesquisa desenvolvemos os fundamentos do autoconhecimento na formação dos líderes a partir da arte de liderar pessoas, desenvolvida nos monastérios e da abordagem da pedagogia ontopsicológica aplicada à formação do líder. Para Grün (2009), o autoconhecimento na formação dos líderes é

essencial porque as imaturidades são determinantes para quem lidera uma organização. Portanto, a qualificação da pessoa do líder em sentido integral determina o sucesso da gestão das organizações. Essa visão se aproxima da compreensão de Meneghetti (2014; 2013a; 2013b 2009; 2012; 2003a; 2003b) na formação do líder, pois, a empresa reflete o líder. E, se a atividade psíquica consciente e inconsciente do líder estiver na direção da autossabotagem, não apenas o líder prejudica-se como não produz ganho aos muitos que é a sua vocação. Os líderes pesquisados estão em processo de aplicar a pedagogia ontopsicológica em suas vidas, entendendo a si mesmos e tornando-se cada vez mais responsáveis em adotar condutas vencedoras, seguindo o critério do fazer pedagogia que é o próprio Em Si ôntico. Contudo, na medida em que o líder se desenvolve, necessita de um corpo de gestores que auxiliem o seu negócio a fazer evolução. Percebe que incentivar a formação integral para os seus gestores é a possibilidade de estabelecer uma dinâmica de evolução de todos: de si mesmo, dos colaboradores e da própria empresa.

A pesquisa seguiu a abordagem qualitativa de campo e a coleta de dados foi por meio de uma entrevista semiestruturada aos quatro empresários, dos quais, os gestores participaram deste processo formativo realizado uma vez por mês ao longo de dois anos, iniciado no ano de 2020. Os empresários responderam a duas questões e as informações foram analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo.

Os dados revelaram que o percurso formativo a partir da pedagogia ontopsicológica seguiu os três aspectos. O primeiro é a ab-reação da mêmica societária que nos foi introduzido na infância por meio da díade familística e do superego social. É basicamente entender como o nosso Eu lógico histórico foi formado e toda a estrutura complexual que age em nossa atividade psíquica (consciente e inconsciente) e o que somos como realidade como realidade da vida (nosso projeto de natureza). Uma vez que o sujeito aprende a realizar esta distinção, pode fazer as escolhas funcionais recuperando a informação do próprio projeto base de natureza, aquele que nos foi dado pela vida. A segunda fase é a identificação e evolução do Em Si Ôntico, depois de ter isolado o que não é seu, o sujeito precisa compreender aquilo que é e fazer uma evolução contínua desse seu projeto base de vida. A terceira fase é a dupla moral, depois de seguir uma contínua evolução, precisa entender que a regra da vida não é a mesma regra da sociedade, é preciso respeitá-las sem esquecer e, principalmente, trair o próprio Em Si ôntico. Este último é o ponto chave para exercer a liderança funcional em qualquer âmbito, seja ele um contexto empresarial, social ou educacional.

Nas entrevistas os líderes explicitaram os diversos resultados que perceberam a partir da formação de seus gestores. Perceberam que o processo formativo permitiu manter a empresa em uma dinâmica evolutiva no sentido de provocar transformações em todos os sentidos, seja do líder, dos gestores, dos demais colaboradores assim como da própria empresa. Outro resultado percebido pelos líderes foi que o percurso formativo suscitou crises nos gestores, estas promoveram a ampliação da consciência de todos assim como rápidas transformações gerando resultados positivos. Ainda os líderes evidenciaram como resultados que, com a formação de seus gestores, alguns tornaram-se mais engajados ao projeto do líder, enquanto outros, se demonstraram não estarem em identidade, isto gerou maior unidade de ação na empresa. Também os líderes notaram que os seus gestores passaram a perceber os problemas de forma positiva, como desafios e propulsores de ganho mental e crescimento. Nas entrevistas revelaram ainda, que além dos ganhos econômicos da empresa notaram ganhos integrais em seus colaboradores pois no processo formativo, sendo os gerentes tratados com uma atitude de serviço superior, os provocou a mudanças de atitudes no contexto das suas relações de trabalho. Outro resultado verificado pelos líderes foi que seus gestores conhecendo outros gestores de outras empresas e suas formas diversas de ação e de resultados funcionais, impulsionou-os a modificarem sua forma de perceber e agir no contexto da empresa.

Quando os líderes explicitaram a sua trajetória, suas dificuldades, conquistas e como, o que fizeram para obter as suas conquistas, relatam que perceberam o quanto as suas histórias impactaram os seus gestores. Isso porque, os líderes tiveram a oportunidade de comunicar o sentido de projeto empresarial o qual, transcende a materialidade econômica, mas que, por meio dela é possível colocar a vivência de valores superiores ao ser humano.

Portanto conseguimos trazer as evidências de resultados da formação de gestores, na visão do líder, correlacionando a ciência ontopsicológica e a pedagogia ontopsicológica. Assim, essa pesquisa demonstrou como a pedagogia ontopsicológica pode contribuir com o desenvolvimento de pessoas que ocupam cargos de liderança, ampliando a visão da pedagogia contemporânea. A partir dessa pesquisa também foi possível evidenciar as aprendizagens realizadas por meio das histórias de vida que testemunham como os empresários fizeram uma pedagogia de si mesmos, pois vivenciaram na prática em suas vidas essa pedagogia. Assim, os empresários na hora de exporem suas histórias demonstraram que é possível evoluir uma vez que cada um

escolhe fazer a estrada do autoconhecimento. A importância do processo de formação para gestores é que, por meio de sua forma de vivenciar essa pedagogia, conseguimos uma aprendizagem integral e de ganho existencial.

Ainda, com esta pesquisa, compreendemos uma dimensão da pedagogia ontopsicológica que ainda nos desafiava, que é entender como aplicar esta pedagogia na formação de gestores em empresas, uma forma de aplicar a pedagogia ontopsicológica no campo empresarial. Além disso, com essa pesquisa conseguimos evidenciar não apenas a importância desta pedagogia na formação dos líderes, mas sobretudo, o impacto que ela produz tanto nos indivíduos como no ecossistema da empresa.

Por fim, a partir desta pesquisa, almejamos aprofundar ainda mais o estudo e a pesquisa de como aplicar a pedagogia ontopsicológica na empresa assim como em outros espaços educativos, sejam eles formais ou informais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A. O Planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, maio de 1991, p. 53-61.
- FREUD, Ana. **O ego e os mecanismos de defesa**. Porto Alegre, RS: ArtMed, 2006.
- GRÜN, A. **Sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. 3. ed. Tradução de Márcia Neumann. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- JUNQUEIRA, Eliana Silva Vieira e TAVARES, Helenice Maria. Pedagogia empresarial: uma função técnica ou ideológica? **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 57-69, 2009. Disponível em [www.catolicaonline.com.br/Revistadacatolica](http://www.catolicaonline.com.br/Revistadacatolica). Acesso 05 de jan. 2022.
- KIDDER, Louise H. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais: medidas na pesquisa social**. Vol. 2. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda, 2001.
- MANHANI, Luís Donizete. **A gestão de Recursos Humanos e a pedagogia empresarial: ênfase nas políticas de recrutamento, seleção e treinamento**. TCC apresentado ao curso de Pedagogia. Centro Universitário Claretiano. Batatais, 2005. 88p.
- MENEGHETTI, A. **A Arte de Viver dos Sábios**. 3. ed. Florianópolis: Ontopsicológica Editrice, 2003a.
- MENEGHETTI, A. **A cozinha viva**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2006.

- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.
- MENEGHETTI, A. **Aprendiz Líder**. São Paulo, SP: FOIL, 2009.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. **Ontopsicologia Clínica**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica, 2015.
- MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo, SP: FOIL, 2013b.
- MENEGHETTI, Antonio. **IsoMaster**. Brasília: Ontopsicológica Editrice, 2001.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Melolística**. 2a. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4a. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2010.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. Tradução e Organização FOIL. São Paulo: FOIL, 2003b.
- PASCAL, M. O pedagogo na empresa. **Revista diálogo educacional**., Curitiba, v. 7, n. 22, p. 183-193, set./dez. 2007. Disponível em <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=189116805013>. Acessado em 10 dez. 2022.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.