



**FACULDADE ANTONIO MENEGETTI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ONTOPSICOLOGIA**

MARCELO PASTORIZA TATSCH

CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL

Recanto Maestro, RS
2022

MARCELO PASTORIZA TATSCH

CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL

Trabalho Final de Curso (TCC) apresentado ao
Curso de Especialização em Ontopsicologia
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista.

Orientador(a): Prof. Ms Josiane Barbieri

Recanto Maestro, RS
2022

CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL¹

Marcelo Pastoriza Tastch²

Josiane Barbieri³

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi de apresentar os resultados de um estudo comparativo entre a metodologia de atuação das consultorias empresariais convencionais e a consultoria ontopsicológica. A motivação do estudo foi o interesse do pesquisador em destacar, a partir de sua experiência como consultor empresarial a profunda mudança em termos de atuação e resultado, tanto para si próprio quanto para as empresas clientes a partir do uso da intervenção da consultoria ontopsicológica empresarial em detrimento da consultoria empresarial convencional. O problema proposto está centrado em identificar e descrever a principal diferença existente entre a intervenção por intermédio de uma consultoria empresarial convencional e uma consultoria ontopsicológica empresarial com relação ao resultado da empresa. O estudo foi desenvolvido a partir de uma base teórica conceitual, pesquisada em materiais e publicações abordando ambas as metodologias. Para tanto, o método de abordagem utilizado foi o dedutivo, porquanto, a partir da leitura dos textos sobre a temática e sobre o fenômeno em torno do ambiente da consultoria empresarial pode-se evidenciar a principal diferença entre ambas. Como resultado da pesquisa identificou-se que o método de intervenção centrado na pessoa do líder é efetivo e eficiente porque canaliza toda sua força resolutiva na manutenção ou reestabelecimento do devir existencial da liderança.

Palavras-chave: consultoria empresarial; Ontopsicologia; resultado empresarial; Em Si ôntico, intuição.

Abstract

The objective of the present article was to present the results of a comparative study between the methodology of action of conventional business consultancies and the ontopsychological consultancy. The motivation of the study was the researcher's interest in highlighting, from his experience as a business consultant, the profound change in terms of performance and results, both for himself and for the client companies from the use of the intervention of the business ontopsychology consultancy in detriment of conventional business consulting. The proposed problem is centered on identifying and describing the main difference between the intervention through a conventional business consultancy and a business ontopsychological consultancy in relation to the company's results. The study was developed from a theoretical and conceptual basis, researched in materials and publications addressing both methodologies. For that, the method of approach used was the deductive one, because, from reading the texts on the subject and on the phenomenon around the business consulting environment, the main difference between the two can be highlighted. As result of the research, it was identified that the intervention method centered on the leader's person is effective and efficient because it channels all its resolute force in the maintenance or reestablishment of the existential devir of leadership.

Keywords: business consulting; Ontopsychology; business result; In ontic Si, intuition.

¹ Trabalho Final de Curso (TCC), Especialização em Ontopsicologia, Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

² Aluno do Curso de Especialização em Ontopsicologia, Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). E-mail: tatsch.marcelo@gmail.com.

³ Orientadora. Especialista em Psicologia Social com orientação ontopsicológica. Mestre em Filosofia. Ontopsicóloga. E-mail: josiane@metanoiadirigencial.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A evolução empresarial sempre foi um desafio. Crescimento expontaneo, superação em momentos de crise, restrição de recursos, traços culturais e outros tantos cenários são comuns ao ambiente empresarial. O que historicamente se percebe é que se não existir um elemento propulsor para avaliação, diagnóstico e mudança, grande parte das empresas tende permanecer realizando gestão de um mesmo modo até que seja praticamente obrigada a modificar-se. Normalmente esse agente de mudança é externo ao contexto do negócio.

Especialmente os momentos de crises econômicas acabam sendo uma variável que remete as organizações a buscar melhorarem-se internamente para obter um resultado que as proporcione a permanência no mercado. Alguns dos recentes momentos históricos amplamente conhecidos foram a crise do petróleo entre os anos de 1973 e 1983, a crise da energia entre 1980 e 1984, a bolha da internet entre os anos de 2001 e 2004, a crise financeira causada pela bolha do mercado imobiliário nos Estados Unidos que ocorreu entre 2008 e 2012 e, mais recente a crise sanitária em 2019 motivada pela pandemia causada pelo COVID-19.

Estes momentos induzidos por fatores externos são uma excelente oportunidade para as empresas que atuam no segmento de consultoria empresarial. Como a dificuldade na gestão, normalmente, é forçada por fatos relacionados à algum tipo de crise, por vezes as lideranças empresariais esgotam seus recursos de conhecimento ou decidem dedicar seus esforços em ações reativas a estes cenários, deixando de investir-se em ações resolutivas às problemáticas empresariais. Assim, as consultorias especializadas encontram um ambiente favorável para ingressar com as suas expertises nas organizações.

O autor deste artigo atua no mercado de consultoria empresarial há praticamente duas décadas e, no ano de 2015, teve contato com os conceitos e preceitos da metodologia criada pela Ciência Ontopsicológica. À medida que este pôde ir se apropriando do conhecimento proporcionado por esta ciência, identificou que sua performance como profissional de consultoria empresarial se ampliou significativamente, o que por consequência trouxe melhores resultados para as empresas onde atuou e para si próprio.

A partir dessa evidencia decidiu-se realizar este estudo com a finalidade de descrever o diferencial que a consultoria ontopsicológica empresarial têm sobre os demais métodos de consultoria. Para atingir este objetivo foi delineado como problema de pesquisa: qual a principal diferença percebida na organização com a consultoria ontopsicológica empresarial com relação à consultoria empresarial convencional no resultado da empresa?

Para elaborar esta investigação procurou-se compreender como o mercado de consultoria evoluiu ao longo dos anos, e também trazer os tipos mais conhecidos de consultorias, as principais ferramentas utilizadas pelas consultorias empresariais convencionais para estabelecer pontos de comparação com a metodologia da consultoria ontopsicológica empresarial.

A conclusão encontrada, baseia-se na premissa que de pouco servem os métodos, técnicas ou ferramentas de gestão se aplicadas de maneira isolada. Por mais consolidadas que estas sejam, se o líder não estiver em coincidência com o seu devir existencial, todos os demais recursos tornam-se ineficientes ou parciais e não são capazes de remetê-lo à felicidade e realização integral.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é de abordagem qualitativa com enfoque descritivo. A abordagem qualitativa pressupõe analisar dados descritivos em relação à situação estudada, ou seja, verifica-se a realidade em seu contexto. Esse tipo de investigação se fundamenta na interpretação dos dados coletados em textos (MINAYO, 2013). Por utilizar-se texto como material empírico e há interesse nas perspectivas, conhecimentos e práticas abordadas a pesquisa apoia-se em Flick (2009), para defini-la como qualitativa.

O tipo de estudo realizado teve como foco central uma pesquisa de cunho bibliográfico, realizada a partir de materiais já elaborados, disponíveis em livros, artigos científicos, jornais e meios eletrônicos. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador atuar com maior amplitude sobre os fenômenos do que aquela que poderia pesquisar diretamente. A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois buscou estabelecer as contribuições do conhecimento Ontopsicológico aplicado à realidade empresarial.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção compreende a apresentação e discussão dos dados da pesquisa. Na primeira parte, são apresentados os dados coletados na pesquisa bibliográfica, com destaque à consultoria empresarial convencional e consultoria ontopsicológica empresarial e, por fim a análise dos resultados.

3.1 PESQUISA BIBOBLIGRÁFICA

Nesta seção estão apresentados os resultados da busca sobre o estado da arte relacionado ao tema do estudo. Especificamente, o capítulo elaborado com a intenção de apresentar fundamentos a fim de diferenciar a consultoria empresarial convencional da consultoria ontopsicológica empresarial. Buscando um sequenciamento lógico de ideias passam a ser descritos aspectos aos quais o autor nominou como Consultoria Empresarial Convencional, com as sub-seções apresentando a Consultoria Empresarial no Brasil, os Tipos de Consultoria Convencionais e as Ferramentas para Consultoria. Já abordando o objeto de comparação destaca-se a Consultoria Ontopsicológica Empresarial com as sub-seções: O líder segundo a Ontopsicologia e por fim a Consultoria Ontopsicológica Empresarial.

3.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL CONVENCIONAL

3.2.1 O ambiente da consultoria

Na perspectiva de Weimberg (1990), a consultoria é apresentada como a arte e ciência de influenciar as pessoas no ambiente empresarial. E, sobre o profissional de consultoria, este autor, propõe que o mesmo deve ser possuidor de um significativo poder de conhecimento e convencimento, a fim de criar um ambiente favorável para que o cliente siga corretamente as suas orientações.

Sob outro enfoque, Quintella (1994) destaca que a atividade de consultoria deve ser compreendida como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva, cuja finalidade primeira reside em prevenir e impedir a deterioração das organizações. Considerando ambos pontos de vista, pode-se inferir que a consultoria atua mediante a estruturação das informações organizacionais, seguindo a descrição de Weimberg (1990) e, que a eficiência da mesma será condicionada pelo nível de clareza e precisão revelada no diagnóstico empresarial com a finalidade de obter resultados importantes para manutenção da atividade empresarial.

Genericamente, a consultoria empresarial origina-se da necessidade de informações essenciais para a empresa, a fim de utilizá-las para a solução dos problemas internos, aliada a

presença de conhecimento capaz de coletar e organizar dados, gerando um diagnóstico. Esta é a base da atuação do consultor. Entender a organização a partir dos dados existentes e gerar informações confiáveis para apoio às decisões e resoluções das problemáticas é o objetivo geral da atividade de consultoria empresarial. Partindo dessa premissa, chega-se em aproximação à abordagem e definição de Parreira (1997; p. 12), que destaca:

“A consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie e oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.”

Por sua vez, Oliveira (2001) considera a consultoria empresarial um processo interativo, onde um agente de mudança externo à empresa assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais na construção das decisões, porém, este consultor não tem o poder para decidir.

A partir destes conceitos mais contemporâneos, apresentados em evolução cronológica, compreende-se a consultoria como um fator externo que presta apoio à atividade empresarial, especialmente nas questões que extrapolam o seu conhecimento ou capacidade, inclusive de tempo, para a resolução dos problemas organizacionais. Também, deduz-se condensando as definições, que o profissional de consultoria deve possuir conhecimento e técnica suficientes para decifrar a particularidade da realidade empresarial em completa interação com o mercado.

No entanto, ao verificar estudos mais antigos é importante destacar a concepção de Bond (1999) quando o autor afirma que o surgimento do mercado de consultoria acontece em meados do século XIX. O autor atribui que as raízes da consultoria estão relacionadas às atividades de aconselhamento, onde na época pessoas que detinham um conhecimento especializado eram convidadas a dar contribuições sobre determinados assuntos.

Sob o berço da atividade de consultoria, Coget (1999) afirma que os Estados Unidos foram a nação impulsionadora da consultoria empresarial. Este autor cita algumas das empresas precursoras com suas respectivas datas de fundação: *Arthur D. Little*, em 1886; a *Ernst & Ernst e Arthur Young & Company*, em 1906; a *Arthur Andersen*, em 1913; a *Booz Hallen & Hamilton*, em 1914 e a *McKinsey*, em 1926. Todas essas empresas são norte americanas. E, da Inglaterra, originou-se a *Price*, em 1849, a qual, sustenta o autor, é a empresa de consultoria empresarial mais antiga em nível global.

Com a evolução e crescimento da economia mundial houve aumento da demanda dos serviços prestados por empresas de consultoria, especialmente ao final do século XIX e início do século XX. Um dos fatores responsáveis por este fenômeno está relacionado ao ganho de

complexidade das organizações, contraído em razão de seu crescimento e pela expansão do mercado internacional, assim destaca (McKENNA,1995).

Destacando consultores como especialistas, Silva (1974) afirma que Frederick Taylor (1856-1915) foi o grande impulsionador do segmento da consultoria empresarial. Com uma formação acadêmica bastante sólida em engenharia mecânica, iniciou sua trajetória na empresa *Midvale Steel Works*, onde ao mesmo tempo estudava, vindo a concluir sua formação profissional enquanto atuava nesta empresa. Reconhecido por sua capacidade de resolver problemas, foi ascendendo hierarquicamente dentro desta companhia. Mais tarde migrou para um cargo de gestão, já na *Investment Manufacturing Company (IMC)* onde permaneceu até o ano de 1893 até sair da *IMC* para fundar sua empresa de consultoria especializada em gestão de fábricas e custos de produção.

O autor ainda atribui à Taylor o desenvolvimento de uma nova concepção de administração. Segundo Silva (1974), as primeiras ideias do engenheiro mecânico surgiram quando ainda era supervisor da *Midvale Steel Works*. O principal objetivo de Taylor era eliminar o fenômeno da “restrição da produção”, adotada defensivamente pelos trabalhadores. Taylor defendia “um dia honesto de trabalho”, e considerou que a solução para a problematização destacada se baseava em medir, com a máxima precisão possível, utilizando metodologia científica, os tempos gastos na execução dos movimentos realizados pelos trabalhadores em cada etapa do processo produtivo.

Retornando para anos mais recentes e, fazendo breve contextualização ao cenário brasileiro, utiliza-se a obra de Rodrigues (2005), o qual enfatiza a consolidação do mercado de consultoria durante a década de 1980, mas, salienta que já havia demanda destes serviços desde os anos 1960. Segundo o autor, o que motivou o crescimento da atividade de consultoria no mercado brasileiro foi o avanço industrial, o qual trouxe consigo a necessidade de novos conhecimentos e técnicas aplicadas à gestão empresarial.

Já, em nível mundial, o grande avanço do mercado de consultoria empresarial ocorreu na década de 1990, e segundo Cole (1998) deu-se pela exigência de maior qualidade no ambiente de produção e comercialização, conduzindo as empresas a buscar ferramentas estratégicas para sustentar o crescimento empresarial. Este marco teria promovido oportunidade aos consultores especialistas para ofertarem novos conhecimentos, e técnicas de gestão mais modernas. Aproximando-se das afirmações de Cole (1998) estão Micklethwait e Wooldridge (1998), os quais citam que o crescimento das consultorias, também é fruto da instabilidade do ambiente econômico e suas consequências como medo, insegurança e incerteza que levaram as organizações a buscar ajuda externa.

A partir do exposto, apresenta-se a afirmação de Kipping (2002) quando destaca que a evolução das consultorias esteve relacionada ao desenvolvimento da prática e da ideologia de gestão. E, uma empresa para poder prosperar num ambiente mercadológico cada vez mais competitivo e global precisa buscar a excelência em termos de organização, estratégia e tecnologia.

Na próxima seção são consideradas as consultorias empresariais em nível de Brasil, a partir de informações como o início deste segmento e algumas das dificuldades em sua trajetória evolutiva.

3.2.2 Consultoria empresarial no Brasil

Como destacado no texto, o crescimento das atividades das empresas de consultoria teve como fenômeno principal a industrialização brasileira, que se desenvolveu em meio a um contexto de grande concorrência e instabilidade econômica, como destacam (BELFORT, 2004) e (CARVALHO, ARAÚJO e REZENDE, 2008).

Segundo Coelho (2013), as primeiras empresas de consultoria chegaram ao Brasil a partir da década de 1970. Tais organizações eram essencialmente norte-americanas, pois ainda não havia sido difundida de forma mais contundente a cultura pela contratação de agentes externos para contribuir com a gestão nas empresas brasileiras e, por consequência, o mercado para empresas de consultoria ainda era incipiente.

A partir deste fenômeno, o mercado para as consultorias cresceu no território brasileiro, especialmente, na década de 1990, quando houve a abertura da economia brasileira ao mercado internacional. E, com as inúmeras oportunidades que esse novo cenário trouxe às empresas, as mesmas se movimentaram a fim de implementar melhores práticas empresariais, com foco na melhoria da produtividade e visando adquirir vantagens competitivas e destacar-se ante seus concorrentes (COELHO, 2013).

Já ao final dos anos 2000, principalmente nas regiões Sudeste e Sul, a contratação de consultorias era considerada atividade comum e corriqueira. No entanto, nas demais regiões do território brasileiro ainda existia certa resistência para a tomada desta modalidade de serviços. Tal característica ocorria, provavelmente, pela questão de que a maioria dos negócios nestas regiões eram empresas familiares e, pela falta de hábito ou por não confiar questões internas da organização a pessoas desconhecidas não buscavam aconselhamentos para a gestão de seus negócios (CARVALHO, ARAÚJO e REZENDE, 2008).

Um dos órgãos, que segundo os autores, auxiliou gradativamente para a evolução das consultorias ao longo das décadas foi o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (RALIO e DONADONE, 2015). Criado no ano de 1972, instituído como agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, tem como premissa estimular o empreendedorismo e criar condições de competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Dessa maneira, este Órgão conseguiu estabelecer credibilidade junto as empresas que ainda poderiam oferecer algum tipo de resistência à consultoria externa. Além do SEBRAE, as incubadoras tecnológicas e empresas de consultoria auxiliaram na redução das taxas de mortalidade das empresas (BORGES e OLIVEIRA, 2014).

3.2.3 Tipos de consultoria convencionais

São inúmeras as possibilidades para a atuação em consultoria empresarial. Uma classificação mais ortodoxa e elaborada a partir de um contexto histórico foi explorada por Oliveira (2015), o qual nomina as Consultorias de Pacote e a Artesanal, onde o autor apresenta a primeira como introduzida e intensificada entre os anos de 1960 e 1970. Porém, o mesmo considera que a modalidade mais próxima da realidade organizacional brasileira foi a Consultoria Artesanal, a qual contribuiu com soluções mais qualificadas.

Para o autor, a Consultoria de Pacote foi baseada numa forte estrutura metodológica e técnica, porém, não privilegiava a adequação para a realidade da empresa contratante. Vantagens como velocidade e custo são destacadas, no entanto, possui limitações relacionadas à redução da eficácia em função do fator rapidez e do curto prazo, que traz prejuízo ao processo de mudança planejada. Portanto, pode ser considerada mais genérica e ampla, o que não exige um elevado nível de especialização dos consultores.

Noutra senda, segundo Oliveira (2015), a Consultoria Artesanal tem como ponto principal atender às necessidades da empresa contratante por intermédio de um projeto personalizado. Nesta modalidade há a presença de metodologias e técnicas desenvolvidas com exclusividade para o projeto. Dentre os pontos de destaque deste tipo de consultoria está o espaço de tempo mais flexível, o que permite maior envolvimento com atividades como treinamentos para os envolvidos com o processo; por consequência, o processo de mudança pode ser mais gradativo e consolidado. O autor destaca, como desvantagens, a obrigatoriedade de contratação de consultores especializados, o que impacta em maior custo para a empresa contratante.

O mesmo autor também caracteriza outras modalidades como a Consultoria Especializada, a Consultoria Total e a Consultoria Global. A Consultoria Especializada é destinada à áreas específicas de mercado e, a partir desta característica, pode entregar maior qualidade nos serviços, maior interação e rapidez do processo, menor custo e aumento do grau de eficácia dos treinamentos. Já a Consultoria Total é evidenciada por abranger todos os setores e atividades da empresa, proporcionando alto nível de integração e interatividade. Enquanto que a Consultoria Global faz referência às empresas globalizadas que atuam em diversos países.

No entanto, é senso comum que, em qualquer área que envolve gestão de empresas é possível aplicar métodos e ferramentas de gestão como técnica de consultoria empresarial. Dentre todas as possibilidades de consultoria para as áreas empresariais, são amplamente difundidas as expressas no Quadro 01.

Quadro 01 – Tipos de consultoria e áreas de atuação

TIPOS	ÁREA EMPRESARIAL
Gestão Empresarial ou Gestão Estratégica	De caráter mais amplo, com possibilidade de atuação em todas as áreas organizacionais. Consiste na formalização de soluções para desafios internos e externos.
Gestão Financeira	Tem foco em atuar sobre as finanças da organização e, conseqüentemente, auxilia na tomada de decisões e visa encontrar soluções e estratégias para alcançar os objetivos.
Marketing	Atua nas estratégias de relacionamento de uma empresa, a partir comunicação, para definir seu posicionamento no mercado.
Vendas	É desenvolvida para identificar as tendências e as necessidades do cliente ou do público alvo de uma empresa. Mesmo sendo parte do marketing, a consultoria específica em gestão de vendas e atendimento busca estreitar o contato direto com os clientes, os produtos ou serviços.
Gestão de Pessoas	Consiste numa estratégia corporativa organizacional idealizada para impulsionar a qualificação e os benefícios aos colaboradores, com vistas que os resultados dessas ações se convertam em produtividade.

Fonte: Adaptado de Andrade (2018).

Os tipos de consultoria apresentadas no Quadro 01 são considerados os mais comuns e mais conhecidos. Mas, há outras demandas relacionadas a consultoria em planejamento estratégico empresarial, consultoria em diagnóstico empresarial, consultoria de monitoramento de estratégias, consultoria em gestão de riscos, consultoria em marketing digital, consultoria comercial, consultoria de branding, consultoria em tecnologia e inovação, consultoria de processos entre outras (ANDRADE, 2018). E, em todas as citadas a base está centrada numa oferta de serviço especializado por intermédio de profissionais experientes e conhecedores de um determinado assunto.

É imprescindível salientar que nestas consultorias técnicas, a metodologia de atuação dos consultores baseia-se essencialmente numa sequência de etapas praticamente imutáveis. Este método praticamente determina um encadeamento de ideias as quais partem de um diagnóstico organizacional, seguido por uma pesquisa de mercado. Logo a seguir é sugerida a elaboração um plano de trabalho, que após aprovado, segue com a execução do plano estabelecido e finaliza com uma auditoria nos processos implementados. Assim, via de regra, uma consultoria completa abarca o entendimento do negócio, a escolha do foco de atuação, a escolha das ações, caracterizadas pelos planos de melhoria, o elenco de prioridades e, por fim, a execução dos planos de ação e sua verificação de eficiência.

Ainda que exista esta espécie de regra geral para a aplicação de uma consultoria podem haver pequenas variações, de acordo com o tipo que será desenvolvida e pode haver o acréscimo ou supressão de alguma destas etapas. Outro aspecto comum às consultorias empresariais convencionais está relacionado à utilização de ferramentas de gestão envolvidas no processo de consultoria. Independente do método utilizado, em função da sua versatilidade, o uso das ferramentas de gestão tem aplicabilidade em praticamente todos os tipos de consultoria convencional. As ferramentas mais difundidas e aplicáveis são: *5W2H*, *PDCA*, Análise *SWOT*, *PM Canvas*, Matriz *BCG*, Matriz de *Ansoff*, Guia *PMBOK*, as Cinco Forças Competitivas de Porter, Princípio de Pareto e *KPI*, que passam a ser descritas no subcapítulo seguinte.

Assim, conclui-se que a atividade de consultoria atua com base em métodos científicos. Considerando que um método científico segue algumas premissas que possuem como finalidade orientar o planejamento e a realização de uma pesquisa, a qual normalmente baseia-se na observação, elaboração do problema, levantamento de hipóteses, experimentação, análise dos resultados e conclusão, infere-se que a consultoria convencional atua como ciência e como tal age no universo dos efeitos e dos sintomas, mas dificilmente chega à causa do problema.

3.2.4 Ferramentas para consultoria

3.2.4.1 5W2H

É uma das ferramentas de gestão de processos que também é considerada como uma ferramenta de gestão de qualidade. Funciona como um plano de ação que ajuda ou possibilita a esquematização e a condução das ações. Consiste em induzir respostas aos questionamentos que dão origem ao seu nome: *what* (o quê?), que indica qual ação deve ser executada; *why* (por quê?), que permite expor a razão pela qual é necessária ou mais adequada; *when* (quando?), que evidencia quando essa ação vai ser executada e em quanto tempo essa ação deve ser cumprida; *where* (onde?) que expressa onde cada etapa do plano de ação vai ser conduzida;

who (quem?), que vai indicar qual ou quais pessoas são responsáveis por cada ação, ou seja, quais são os envolvidos, considerando lideranças e liderados; *how* (como?), que descreve como cada ação deve ser executada; *how much* (quanto?), que descreve qual vai ser o custo de cada ação. O 5W2H pode ser usado por qualquer tipo de empresa, independente de seu porte ou atividade (GUERREIRO, 2013).

3.2.4.2 Ciclo *PDCA*

Seu nome origina-se da sigla para *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (agir). É um método que surgiu para ser utilizado como uma das ferramentas de gestão da qualidade, mas evoluiu para auxiliar também na gestão de outros processos dentro de uma empresa e se destaca por não focar apenas em uma demanda pontual, proporcionando o direcionamento para a melhoria contínua (GUERREIRO, 2013).

3.2.4.3 Análise *SWOT*

Esta é uma ferramenta de gestão indicada para a formulação de estratégias que sejam compatíveis com a realidade da empresa e que sejam capazes de direcionar à melhores resultados. Tem maior aplicabilidade tanto em consultorias de gestão de pessoas quanto de processos. O resultado desta ferramenta surge como um diagnóstico pormenorizado da situação atual da empresa, considerando que Forças e Fraquezas são extraídas com base nos fatores internos, enquanto oportunidades e ameaças são fatores obtidos a partir das variáveis externas a empresa. O nome *SWOT* é derivado da sigla que usa as primeiras letras das palavras: *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* ou, em português, **Forças**, **Oportunidades**, **Fraquezas** e **Ameaças**, as quais, a partir da tradução para a língua portuguesa, permite criar a sigla **FOFA**, também utilizando-se das iniciais destas palavras (SOUZA e SOUSA, 2019).

3.2.4.4 *PM Canvas* ou *Project Model Canvas*

Considerada uma metodologia inovadora e recente (2013), desenvolvida para ser aplicada como ferramenta de gestão de projetos. O objetivo central é aplicação rápida e clara do planejamento, execução e gestão de um projeto com base na neurociência e na inteligência coletiva e colaborativa. Esta ferramenta traz como base encontrar respostas para as perguntas: “**Por que? O que? Quem? Como? Quando? E, Quanto?**”. A organização visual plana em seu design, facilita a compreensão do projeto e induz a conservação do foco das equipes na busca de metas maiores. O elemento visual do *PM Canvas*, e a apresentação das informações segundo uma estrutura lógica, foram pensados e elaborados a fim de favorecer melhor

compreensão pelo cérebro humano, otimizando a realização do projeto (SOUZA e SOUSA, 2019).

3.2.4.5 Matriz *BCG*

Criada para ser uma ferramenta de gestão que visa favorecer o processo de tomada de decisões estratégicas com base na análise da participação de um produto ou serviço da empresa relacionado ao mercado. Esta técnica de análise se baseia no ciclo de vida de produtos ou serviços, nos resultados de sua participação no mercado e em seu potencial. Para descobrir as necessidades da empresa utilizam-se as premissas designadas pelos verbos: **construir** — que visa identificar para quais produtos ou serviços é estratégico adotar medidas para aumentar a participação no mercado; **manter** — busca proporcionar a identificação de quais produtos ou serviços devem ser mantidos no mercado, sem alterações em sua forma de participação; **colher** — sua investigação permite analisar quais produtos ou serviços ainda podem render algo para a empresa, descobrir como explorá-los ao máximo, mas descontinuar-los aos poucos; **abandonar** — a partir da resposta a este verbo, é possível identificar quais produtos ou serviços devem deixar de fazer parte da realidade da empresa (BIRKINSHAW, 2018).

3.2.4.6 Matriz de *Ansoff*

Consiste numa ferramenta de gestão focada no crescimento da empresa, com base em seus produtos ou serviços, e é baseada em quatro estratégias possíveis a serem verificadas: **penetração** — investiga fatores resultantes do confronto entre: produtos existentes x mercados existentes; **desenvolvimento de produtos** — permite a análise dos produtos novos x mercados existentes; **desenvolvimento de mercado** — de onde se obtêm informações sobre os produtos existentes x mercados novos; **diversificação** — cuja resultante tem origem na análise entre os produtos novos x mercados novos. É uma ferramenta comumente utilizada por gestores e profissionais de marketing com a finalidade de conhecer os riscos de crescimento para um negócio (ANDRADE, 2018).

3.2.4.7 Guia *PMBOK*

É uma ferramenta de gestão que apresenta diversas ferramentas e técnicas que já foram aplicadas e testadas por pesquisadores. *PMBOK* é sigla para *Project Management Body Knowledge*, que em português significa Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Consiste em um compilado de melhores práticas de gestão, desenvolvido pelo *Project*

*Management Institute*⁴, o *PMI*, sendo um guia que reúne informações sobre dez áreas do gerenciamento de projetos: como gerenciamento de escopo, de tempo, de qualidade, de recursos humanos, de riscos e outros, sendo um conjunto de estratégias de gestão de projetos que tem eficácia reconhecida mundialmente (PMI, 2013).

3.2.4.8 Cinco Forças Competitivas de Porter

O uso dessa ferramenta permite que o consultor entenda melhor qual é a situação da empresa perante sua concorrência e em seu mercado. Isso é possível em razão de proporcionar o direcionamento e a identificação de pontos fortes e fracos e, conseqüentemente, de estratégias. Aplica-se tanto para estratégias que estejam relacionadas ao plano de ação de gestão de qualidade e melhoria de processos, quanto para a definição de metas e do posicionamento de marca. Este modelo de ferramenta considera os seguintes pontos: **rivalidade entre concorrentes** — obtido a partir da análise do nível de competitividade existente entre a empresa e seus concorrentes; **poder de barganha dos fornecedores** — essa etapa consiste na análise dos fornecedores e tem por objetivo identificar o quão à mercê destes está a empresa; **poder de barganha dos clientes** — obtém-se observando a premissa de quanto mais competitivo é o mercado em que a empresa se insere, maior é o poder de decisão dos clientes, já que esses podem optar entre múltiplos fabricantes ou prestadores de serviço; **ameaça de novos concorrentes** — esta etapa analisa se as condições de entrada no mercado são fáceis ou não para que a empresa saiba o quão atenta à novos concorrentes precisa estar; **ameaça de novos produtos ou serviços** — onde se investiga e obtém-se resposta ao nível “risco” apresentado, não necessariamente pela chegada de novas empresas, mas pela avaliação da oferta de novos produtos ou serviços por aquelas empresas que já participam do mesmo mercado (BIRKINSHAW, 2018).

3.2.4.9 Princípio de Pareto

Utilizado especialmente quando uma empresa enfrenta um número grande de problemas e precisa identificar suas prioridades de resolução. Permite que, mesmo existindo diversas

⁴ **PMI** - fundado em 1969, o *Project Management Institute* é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos e atualmente é considerada a maior associação do gênero no mundo, com associados em mais de 185 países (Guia PMBOK, 2013).

causas possíveis, se determine quais são as mais relevantes para, então, desenvolver um plano de ação. O Princípio de Pareto é conhecido como regra 80/20, em razão de sua compreensão de existência de uma tendência na qual 80% dos efeitos surgem de apenas 20% das causas. Tal relação pode ser observada em princípios econômicos, na sociologia, na tecnologia, nas organizações, entre outras (GUERREIRO, 2013).

3.2.4.10 KPI (*Key Performance Indicator*)

É utilizado basicamente para acompanhar o desempenho dos processos ou para obter uma métrica de avaliação de determinados processos. Sua aplicação pode ser até que o processo seja validado e fixado, ou então, para avaliar requisitos importantes para a empresa em suas operações e resultados. Por serem métricas, permitem identificar possibilidades de melhorias para a empresa e ainda quantificar o impacto das mudanças propostas nos planos de ação decorrentes da solução da consultoria. Sua base reside em possuir, como critério, a criação de indicadores aos processos que realmente impactam decisivamente nas operações da empresa, para que assim se possa analisar somente o que precisa ser mensurado e evitar a tentativa de controle total da empresa (SOUZA e SOUSA, 2019).

Todas as ferramentas destacadas e brevemente explicadas, possuem um caráter altamente técnico. Sua aplicação amplamente difundida e validada centra-se em métodos específicos para a aplicação de determinadas técnicas de administração e gestão com o auxílio de ferramentas gerenciais nas consultorias empresariais convencionais. O objeto principal deste método de consultoria consiste em analisar processos e implementar mecanismos de controle a fim de garantir a eficiência dos processos no ambiente empresarial. É uma consultoria que utiliza como principal elemento de apoio à tomada de decisão e obtenção de resultados, dados obtidos a partir da verificação e análise dos efeitos dos fenômenos percebidos nas empresas.

Diante disso, fica evidenciado que a metodologia utilizada pelas consultorias empresariais convencionais pouco consideram o aspecto humano, exceto quando trata-se de medir a capacidade e habilidade profissional do indivíduo. Debruçam suas análises nos métodos que o homem deve utilizar na gestão dos seus negócios. Nesse sentido, é relevante considerar Damásio (1994) quando afirma que o homem é capaz de argumentar sobre a lógica e as razões de suas escolhas, mas somente depois de tê-las realizado. E, o autor afirma que no momento que precede tais escolhas, ou seja, quando precisa encontrar as razões pelas quais deve seguir determinado caminho encontra dificuldade para fazê-lo, em alguns casos até considera que o líder entende como impossível realiza-la. Infere-se a partir da construção do autor que o homem

consegue argumentar e defender suas escolhas a partir dos efeitos que estas proporcionam, porém arrazoar as causas para tais escolhas é ação frágil no contexto da tomada de decisão.

O argumento de Damásio (1994) sustenta-se na tese de que as emoções são o fator que orientam as decisões humanas e não a lógica das coisas. Nesse sentido, o autor destaca que as emoções são o elemento central do processo decisório humano, no entanto o homem utiliza-se da lógica racional num processo de defesa as suas escolhas feitas para evitar a dor da dissonância cognitiva⁵. Se concordar com o argumento do autor, que os humanos decidem por emoção, e somente depois utilizam-se da racionalidade para justificar a decisão tomada, de nada servem as ferramentas se o processo de escolha é baseado numa questão subjetiva como a emoção. Uma inferência do autor é que os homens primeiro sentem e agem para depois pensar, porque efetivamente não compreendem como ocorre esse processo de decisão.

A condição humana de não compreender como se estrutura o processo de decisão, se soma à afirmação de Blount (2018), o qual destaca que, empiricamente o que se conhece do comportamento humano é que o indivíduo tende a seguir a massa. Como apenas sente emoção seguir o caminho que a maioria escolhe ou já realizou torna mais previsível o resultado, segundo a compreensão humana. Ainda Blount (2018), afirma que quanto mais as pessoas fazem algo repetido, mais se restringem a uma crença comum ou ao compartilhamento de uma mesma opinião, agindo assim, tendem a fazer ou acreditar sempre na mesma coisa. Deduz-se deste somatório de fatores, que o processo de decisão humana ora é balizada por algo que já existiu e é reproduzido, ou é utilizada a lógica racional para justificar uma escolha que foi realizada com base num critério de emoção.

É vasto o número de relatos em que consultores, gestores e técnicos afirmaram que utilizaram corretamente todas as técnicas que determinada ferramenta ou conjunto destas, ou que seguiram certas metodologias sem saltar nenhuma etapa, e mesmo assim os resultados obtidos foram indesejados, insuficientes ou parciais. Isso ocorre porque está ausente o critério de evidência de acerto da lógica empresarial: o homem líder centrado na lógica de sua autêntica identidade e da sua intuição. A Ciência Ontopsicológica foi capaz de especificar precisamente o líder empresarial e também a essência deste enquanto ser humano em sua completude existencial.

⁵ **Dissonância Cognitiva** – Considerada como uma tensão entre o que uma pessoa pensa ou acredita, e aquilo que faz. Quando alguém produz uma ação que entra em desacordo com aquilo que pensou, gera-se esse desconforto entre os mecanismos psíquicos. Assim, tem-se o efeito de dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957).

3.3 O LÍDER

Historicamente, há um interesse original sobre homens que conseguiram, por seus objetivos próprios ou comuns a um grupo, mobilizar muitas pessoas a fim de realizar e concretizar seus ideais. Essas pessoas capazes de influenciar outras são protagonistas em seu contexto.

Especificamente voltado ao mundo empresarial, esses líderes têm características distintas e personalidades próprias. Segundo Schaefer (2015), diversas pesquisas em Administração buscaram e ainda investigam tais características para compreender seus estilos de comportamento, fatores contingenciais e situacionais que influenciam a sua ação, como o líder passa a ser agente e promotor de valores e significados nos ambientes empresariais. Schaefer (2014) descreve o líder como o centro operativo da dinâmica organizacional, sendo o protagonista do curso dos acontecimentos internos da empresa.

A partir dessas afirmativas, o autor apresenta liderança como um conceito em mutação e traz ao texto diversas pesquisas que foram produzidas com esta temática com visões e ideias centrais diferentes, conforme ilustra o Quadro 02.

Quadro 02 – Categorias de análise das abordagens das pesquisas sobre a liderança

Categoria de análise	ABORDAGENS				
	Traços Pessoais	Estilo de Liderança	Contingencial	Nova Liderança	Contemporânea
Período	Até o final dos anos 1940	Do final dos anos 1940 até o final dos anos 1960	Do final dos anos 1960 até o início dos anos 1980	Do início dos anos 1980 até 2015	Durante os anos 1980 e 1990 até 2015
Visão de liderança	Como uma característica inata	Como uma característica comportamental	Dependente dos fatores situacionais	Líder como um gestor de significado	Dispersa no grupo
Ideias centrais	Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial de liderança. Há distinção entre líderes e seguidores.	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: consideração (pessoa) e iniciativa para estruturar (tarefa). Treinamento e não mais seleção de líderes.	Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar seu estilo à situação e sua eficácia depende de uma situação favorável.	Definição de dois tipos de liderança: transacional (recompensas contingentes e gestão pela exceção) e transformacional (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual). É um articulador da visão empresarial.	Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderar. Equipes autogeridas. Considera a relação informal, onde as equipes como espaço de liderança e no processo de liderança em si.

Fonte: Adaptado de Schaefer (2015).

Percebe-se que em momentos cronológicos diferentes surgiram categorizações com visão, foco e ideias centrais, que embora distintas, não são excludentes. Pela descrição da ideia central de cada uma delas, pode haver inclusive complementaridade entre algumas, mas é nítido que em cada uma das categorias há espaços não preenchidos, que de certa forma fragilizam sua aceitação ampla e irrestrita.

O que indica Schaefer (2015) é que embora tenham havido diversas revisões e concepções sobre a figura do líder, também devem ser consideradas variáveis como transformações econômicas e sociais enfrentadas pela sociedade que promovem fatos novos a cada momento histórico. E essa condição mutável de fatores cria espaços para novos estilos de liderança.

Partindo da premissa do autor de que há campo para outros estilos de liderança, cita-se Leonardi e Barbieri (2014, p. 69) ao afirmarem que “o líder serve a si mesmo, aos seus liderados, ao cliente, à sociedade e à vida⁶”. Ao abordar o aspecto de saber servir, os autores apresentam a definição de Meneghetti (2012, p.150) o qual define líder como “aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”. “Saber servir significa que pode comandar somente aquele que sabe servir mais do que os outros, sabe fazer mais e melhor do que os outros, e dessa forma ele realiza todo o ambiente e contexto no qual atua” (MENEGETTI, 2008, p. 24).

Existem inúmeras definições e caracterizações para conceituar o líder. No entanto, a Ciência Ontopsicológica retrata uma visão do líder diretamente situada no contexto empresarial, ou seja, no ambiente onde se desenvolvem as consultorias. Menghetti (2012, p.15) destaca que “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, situação a situação, a fórmula justa para resolver e realizar economia, política e socialmente”.

Um líder deve saber escolher as pessoas com as quais irá investir em função da sua empresa. Selecionar as pessoas certas com base em critérios capazes de construir uma unidade formal em função de resultados. Em Meneghetti (2013, p. 212) o autor destaca a empresa como “o indivíduo que se investe dentro de um negócio, uma novidade, se constitui de modo a chegar a um lucro”. Na mesma obra, o autor afirma que uma empresa “é um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico” (MENEGETTI, 2013, p. 212). A partir da premissa que uma empresa é idealizada por uma pessoa com sua integralidade preservada ou restituída, mas

⁶ **Vida** – o lugar da força. Semovência autônoma a um intrínseco fim no particular e no total (MENEGETTI, 2012, p. 269).

que precisa de outras com o mesmo requisito para que atuem em unidade de ação em função de um escopo econômico, destaca-se a relevância da dinâmica estabelecida entre líder e liderados que deve ser instituída de modo a conferir funcionalidade à empresa.

Segundo Meneghetti (2016), a verdadeira dimensão do homem se perdeu ao longo da história da civilização e as diversas ciências não conseguiram recuperar esse ponto. Uma vez que o homem não está em consonância com a própria veracidade interior, conforme o seu projeto de natureza, tudo resulta em caos e dispersão. Considerando tal afirmação, como pode um homem liderar outros tantos se possui lacunas ou distorções na condução da sua própria vida? O autor cita Husserl, trazendo a afirmação que a verdade está no mundo da vida e, em seguida Meneghetti (2016) reforça que o mundo da vida é a intuição⁷ pura e exata. E, destaca ainda que a Escola Ontopsicológica encontrou a passagem para chegar a formalização e racionalização desta intuição que o homem possui por natureza.

A intuição é a capacidade que o homem líder possui de saber ler a realidade de como se movem as relações da energia da vida, conhecendo e obtendo a solução vencedora momento a momento, situação a situação, a partir da formalização da vida (MENEGHETTI, 2016). Esta capacidade superior ocorre quando este homem já tenha individuado o escopo, os meios substanciais e existenciais da personalidade do líder.

A formação cultural, que envolve três aspectos, de acordo com o evidenciado no Quadro 03, está relacionada à maturidade e a capacidade de construir as pessoas necessárias e funcionais aos escopo.

Quadro 03 – Aspectos da formação cultural

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Cultura geral	Sendo o líder um operador dos interesses humanos, deve conhecer a cultura do seu país e do seu ambiente; ter uma formação universitária; conhecer um pouco de arte, música, psicologia etc.
Cultura específica	Deve ser expert em sua área de atuação, possuindo cultura teórica e prática. Por prática, entende-se conhecer de modo manual, concreto o objeto de seu trabalho. Deve construir, progressivamente, a alta cultura no próprio setor, fazendo uma cuidadosa seleção de escolas e de experiências.
Experiência nas relações diplomáticas	“Deve ser um artista no saber orquestrar as relações com os diversos agentes do seu contexto”. Este aspecto se constrói através das relações com as aquelas pessoas certas.

Fonte: Adaptado de Meneghetti (2016).

Sobre transcendência dos estereótipos, segundo o autor, compreende-se como a capacidade do líder em colocar-se antes, em um nível elevado sobre determinadas

⁷ **Intuição** – o dentro da ação. Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento. Colher as coordenadas de uma Gestalt. Saber antes dos efeitos. Posição de ótima funcionalidade por parte do Em Si ôntico em relação a um projeto ou evento (MENEGHETTI, 2012, p. 144).

circunstâncias morais ou referentes à cultura corrente, a partir da sua racionalidade. Significa que o líder, “desde o momento que o escopo de sua ação é o lucro, com relação a este, ele deve ter a capacidade de organizar diversas coisas, diversas ideias, situações e ideologias, não permanecendo rígido em uma moral, cultura ou tradição fixa que o pré-orienta” (MENEGHETTI, 2016, p. 27). O autor segue o argumento inferindo que transcender os estereótipos significa respeitar a cultura e a diplomacia, porque não se deve ofender pessoas ou destruir valores humanísticos, ideológicos, políticos etc., mas ressalta a importância de transcende-los, de relativiza-los, já que existem diversas verdades e nenhuma é absoluta.

Quanto ao conhecimento do inconsciente, como a Ciência Ontopsicológica “é uma ciência que analisa os processos mentais em conexão com o problema ontológico⁸” (MENEGHETTI, 2010, p. 207), tem-se no homem autêntico o elemento central, assim sendo, este é a chave para a ampliação do resultado empresarial. E a Ontopsicologia resolve a problemática humana a partir de suas três descobertas⁹: o Em Si ôntico¹⁰, o campo semântico¹¹ e o monitor de deflexão¹².

A exatidão da ação humana se dá através da evidência¹³. Isso significa que cada indivíduo tem a sua própria medida, e jamais pode considerar próprio aquilo que escolhe partindo da análise de um fenômeno externo a si mesmo. Portanto, cada homem é segundo o seu critério de natureza¹⁴, mas esse critério é sempre específico e circunstanciado, ou seja, relativo àquele sujeito naquela situação (MENEGHETTI, 2010).

Algumas indicações práticas deste critério de natureza, circunstanciado ao contexto empresarial, residem na passagem do autor na qual destaca que um grande *businessmann*: a)

⁸ **Ontológico** – discurso, racionalidade, critério atinente ao real ao ser e a qualquer fenômeno seu. Para melhor compreensão apresenta-se **Ôntico** - genitivo do particípio presente do ver ser. O que constitui o princípio para qualquer possibilidade ou ato de existir. Atualidade da causa primeira de um processo. O princípio pelo qual é, ou não é (MENEGHETTI, 2012, p. 190).

⁹ **Descoberta** - com origem no latim *Discooperire* - “destapar”, formado por *DIS*, “ação oposta”, mais *COOPERIRE*, “cobrir, tapar, enterrar”, por sua vez formado por *COM*, intensificativo, mais *OPERIRE*, propriamente “cobrir. Portanto, compreende-se como a ação de descobrir, de remover o que protegia, ocultava; descobrimento; achar o que ninguém havia encontrado antes (SACCONI, 2010).

¹⁰ **Em Si ôntico** – projeto-base de natureza que constitui o ser humano. Princípio formal inteligente que faz autôctise histórica” (MENEGHETTI, 2012, p. 84).

¹¹ **Campo semântico** – é a informação-base que acontece antes de todos os sentidos, antes de todas as emoções, antes de toda a consciência, em antecipação a qualquer símbolo (MENEGHETTI (2012, p. 39).

¹² **Monitor de deflexão** – é um programa acumulado no interior das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva com base em uma imagem dominante impressa durante o momento de aprendizagem da vida: a infância. Sucessivamente o monitor renova continuamente essas imagens, por meio dos sonhos, dos estereótipos, das instituições, da cultura selecionada (MENEGHETTI (2012, p. 176).

¹³ **Evidência** – o que resulta da experiência daquele que vê. Ação específica e própria de quem vê. Implica uma exata relação de coincidência entre o objeto aberto e o íntimo de quem vê (MENEGHETTI, 2012, p. 111)

¹⁴ **Critério de natureza** – é uma medida que procede por evidência, responde a uma intenção de natureza, e concretiza o objeto ou o campo pré-escolhido. É a intencionalidade da natureza *quando* e *como* se evidencia (MENEGHETTI, 2010, p. 147).

não deve jamais errar e cometer atos desonestos que diminuiriam a sua imagem; b) deve saber muitas coisas que somente ele conhece e ninguém mais deve saber; c) deve cultivar a própria personalidade, o seu modo de falar e de vestir; d) quando deseja realizar um negócio que o interessa não se deve agradar ao outro sem antes saber quais são seus interesses e suas necessidades; e) jamais deve colocar o sexo nos negócios; f) não espera presentes ou pequenas recompensas, sua grandeza está em realizar-se no próprio negócio; g) deve ser refinado ao comer, ao vestir-se, na sua vida privada, na música, movendo-se sempre de forma superior; h) para ganhar deve saber servir; i) realizar o resultado mais gratificante para si mesmo (MENEGHETTI, 2016).

O homem, o líder, para ser vencedor, precisa restituir o critério base da vida, para assim atuar de forma coerente à diretiva do próprio critério. A Ontopsicologia, a partir das suas descobertas, possibilitou a “reimpostação de autenticidade do homem como operador de si mesmo e operador social” (MENEGHETTI, 2010, p. 126). Portanto, essa reimpostação é propedêutica e fundamental para que o líder obtenha o alcance de seus objetivos no âmbito empresarial. Além disso, utilizando-se de instrumentos de análise próprios, consegue identificar as dinâmicas inconscientes ativas do líder e como essas agem e interferem no contexto em que atua, o que nenhuma das consultorias empresariais convencionais fazem.

3.4 CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA EMPRESARIAL

A consultoria ontopsicológica empresarial é um instrumento que possibilita proceder um diagnóstico preciso no âmbito da organização por centrar-se na análise dos níveis externos e internos da empresa. Obtém resultados diferenciados porque atua diretamente na pessoa do líder, considerado o responsável pelos efeitos percebidos na fenomenologia empresarial. Em nível externo, avalia a funcionalidade técnico-prática e instrumental de todos os setores da empresa: recursos humanos, produção, marketing, comercial, administrativo-financeiro entre outros (MENEGHETTI, 2010).

Em âmbito interno, o objeto de análise tem foco na pessoa do líder, em função da Ontopsicologia afirmar que o problema de fundo está na consciência humana que não é exata. “A consciência é a reflexão sobre o ocorrido, que pode ser emotivo, factual ou um evento de memória” (MENEGHETTI, 2016, p. 56). Segundo o autor, o interesse primeiro desta consultoria está relacionado ao desenvolvimento da inteligência criativa do líder, a partir do conhecimento pleno do ser humano e de como ele interage. “Ninguém sabe investir de modo ótimo a própria inteligência criativa, sobretudo se pensarmos que essa inteligência é

normalmente inconsciente, e jamais houve a possibilidade da sua utilização racional, visto que não se conhece a sua chave de acesso” (MENEGHETTI, 2010, p. 336).

Por intermédio da intervenção ontopsicológica junto a liderança, é possível verificar se as suas ações e intenções são capazes de proporcionar funcionalidade para a empresa. Desse modo, a consultoria ontopsicológica empresarial é um instrumento de autenticação¹⁵ da própria empresa.

Consentindo ao líder o conhecimento do uso racional da intuição e da sua inteligência criativa é possível que este tenha a possibilidade de obter sucesso no resultado empresarial. O autor destaca que sendo o líder o responsável pela empresa, esta somente pode ser funcional somente se este líder estiver em plena sanidade física, sanidade psico-moral e competência sócio-econômica. E Meneghetti (2013) ampara esta afirmação considerando que a empresa é o corpo, o contexto, a relação de economia, de política, de produção, de exposição, de sociabilidade e de ideologia do líder.

Identificar e autenticar as condutas totais do Em Si ôntico do líder, fundar sua consciência nesse critério de natureza e verificar a sua funcionalidade para auferir sucesso ao mesmo no âmbito empresarial é uma possibilidade. Porém, somente a partir da consultoria ontopsicológica, considerando que o Em Si ôntico, descoberta dessa ciência, é o núcleo inteligente que identifica e individua cada homem, com base na sua própria identidade e evolução histórica (MENEGHETTI, 2013).

O autor afirma que essa condição de decifrar a informação do Em Si ôntico e descobrir se o líder possui uma condição vantajosa ou não, se dá por meio da análise dos sonhos. A interpretação dos sonhos baseia-se em descobrir o significado dos símbolos ou imagens que neles se apresentam, seguindo o critério do utilitarismo biológico e funcional para a identidade do sonhador. Destaca-se que o utilitarismo funcional na interpretação onírica não possui qualquer vínculo com questões conscientes do homem. No sonho estão presentes somente informações que consentem diretivas precisas ao sonhador, indicando a causa e a solução para qualquer situação.

¹⁵ **Autenticação** – eu me ponho igual a ação que sou. Quando a ação se testemunha exclusivamente pelo próprio fazer-se ou dar-se. Uma coisa ou contexto é autêntico quando se demonstra por como o ser se presencia (em antecipação a qualquer configurado racional ou lógico) (MENEGHETTI, 2012, p. 29)

“Todo dia – através do sonho – registra se o empreendedor ganhou ou perdeu. Ganho em termos de funcionalidade, dinheiro, saúde, ou então, perda. Nesse caso, indica também porque e por causa de quem ou de que o empreendedor perdeu. O sonho em âmbito econômico indica: a) se é capaz ou não. O sonho revela se a vida do sujeito possui ou não um valor de sucesso e de exaltação no negócio; b) se existem os meios; c) se a equipe funciona. E, nesses dois últimos casos, assinala onde existem problemas nos meios e onde os colaboradores não funcionam, ou onde funcionam melhor” (MENEGHETTI, 2010, p. 337).

Analisar os sonhos e desenvolver a capacidade de racionalizar a intuição são prerrogativas exclusivas de atuação da consultoria ontopsicológica empresarial, as quais conferem o realismo das situações como elas verdadeiramente estão. Assim, as análises são realizadas em consonância com a identidade ôntica do líder, ou seja, sem a interferência da consciência que pode estar desviada com informáticas, feixes de memórias, estereótipos, prejuízos, memes que não permitem a exatidão de leitura por parte do sujeito líder.

Há outros fatores que estão presentes no contexto do líder e que podem interferir nas suas decisões. Estes são representados pela religião, educação, cultura, família, sociedade, afetos, ideologias, grupos de apoio, amigos, entre outros. Segundo Meneghetti (2013), historicamente o ser humano se coloca em situações de desvantagem e erro, tanto do ponto de vista existencial quanto econômico e, esse fenômeno o autor denomina autossabotagem. Se o homem líder incorrer em autossabotagem não chegará a condição de realização plena, pois estará apoiado e desenvolvendo suas convicções segundo os complexos, estereótipos e memes.

Quadro 04 – Complexo, meme e estereótipo

<p>Complexo</p>	<p>Conjunto não suficientemente identificado e especificado em seus impulsos operativos dentro de um sistema unitário. Pode ser distônico ou acretivo em relação ao contexto unitário: defini-se pelos efeitos. Fixação somatopsíquica de energia, autônoma do Eu consciente e agente em antecipação à atividade lógica deste. Qualquer tipologia de atividade psíquica não coligada com a vontade do Eu. Assume a própria modalidade pulsional em relação a três elementos: 1) repressão de um instinto biológico; 2) simbologia da cultura ambiental; 3) devir do real. É determinada por estereótipos que garantem a continuidade da estrutura sem novidade de desenvolvimento.</p>
<p>Meme</p>	<p>Formal intencional agregado, programado. Imitação elaborada sem referencia de um concreto gênico; é uma imagem com um fim em si mesma. Informação que não tem verificação em crescimento para o biológico. Informação que não consente a reversibilidade de coincidência. Unidade base para a difusão de ideias e culturas. Uma vez colocada no cérebro que a hospeda, influencia os eventos em tal modo a criar outras cópias de si mesma ou variáveis estruturais. A informação memética é um fim em si mesma. O monitor de deflexão é um indutor de memes.</p>
<p>Estereótipo</p>	<p>Um pré-estabelecido como unidade de medida ou igualdade a outros. Um modelo de comportamento geral que se faz referência de outros semelhantes e que se torna valor de apoio para individuar segurança e razão dialética com a sociedade. Um comportamento típico aprovado e reconhecido, mas indemonstrado. Um comportamento caracterial apreendido do externo. É um conjunto de memes.</p>

Fonte: Adaptado de Meneghetti (2012).

As estruturas apresentadas no Quadro 04, remetem à autossabotagem. Segundo o autor, os complexos formalizam o sujeito a uma convicção absolutista, que o privam da própria potencialidade. Os estereótipos, por sua vez, são resultantes do modo de pensar e de escolher do sujeito, e esse comportamento decorre dos hábitos aprendidos que não são reposicionados. Os memes funcionam como uma informação, porém, sem a reversibilidade de coincidência com o real. A ideia memética, uma vez instalada no cérebro, influencia todas os eventos de modo a cria-los como cópias, um repetido de situações, mesmo em momentos completamente diferentes.

O autor ainda afirma que a empresa é o lugar onde o líder concretiza suas ideias e suas intenções, e o seu inconsciente é refletido integralmente na sua empresa. Conhecer o próprio projeto de natureza proporciona uma condição vencedora para todos no contexto organizacional. Também o líder precisa ter conhecimento de sua inteligência em modo total, porque segundo o autor, a inteligência é a energia-base que funda todas as outras formas de energia, ou seja, desenvolve condições propícias para controlar quaisquer aspectos tecnológicos, metodológicos, ferramentas ou processos empresariais.

Essa metodologia, que entende e aprofunda a compreensão sobre a mente humana e a concepção empresarial difundidas pela Ciência Ontopsicológica a qualifica como uma ciência exata, que atribui respostas ao comportamento humano e seus resultados com mais efetividade que as outras ciências. Porém, somente a partir das investigações precedentes, das ciências anteriores, foi possível chegar ao nível de compreensão da “real dimensão das novas descobertas científicas da Ontopsicologia” (MENEGHETTI, 2010, p. 77).

Portanto, a Ontopsicologia “é uma ciência que analisa os processos mentais em conexão com o problema ontológico” (MENEGHETTI, 2010, p. 207). E, tendo o homem como o elemento central, tem a chave para a ampliação do resultado empresarial por intermédio da sua resolução como pessoa autêntica, o que se refletirá na sua forma de decidir e agir, e incrementado por métodos, técnicas, ferramentas e processos.

Entende-se que diante de um processo decisório, especialmente aqueles nos quais se busca a evidência e materialização de resultado na atividade empresarial, está o homem líder. Por esta razão é tão importante conhecer o ser humano e a organização do seu sistema psíquico, e a Ciência Ontopsicológica ou Ontopsicologia realizou a investigação dos processos mentais em todos os seus aspectos (MENEGHETTI, 2010).

Dessa forma um dos principais ganhos com a consultoria ontopsicológica empresarial sobre a consultoria empresarial convencional, está a capacidade de restituir a exatidão de consciências global ao líder. Por intermédio da intervenção ontopsicológica com a liderança, é

possível verificar se as suas ações e intenções são capazes de proporcionar funcionalidade para a empresa. Desse modo, infere-se, a partir das afirmações do autor, que a consultoria ontopsicológica, tendo como fulcro de atuação a pessoa do líder, é considerada um instrumento de autenticação da própria empresa.

Como práxis, a consultoria ontopsicológica empresarial preconiza a importância de realizar levantamentos gerais sobre a empresa e analisa-los detalhadamente. Tais informações são obtidas a partir da verificação dos seguintes aspectos: a individuação da competência da empresa no setor específico; oportunidade de produção e de mercado ou marketing; distribuição; meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa; legalidade, fisco e seguridade; convergências e capacidades dos colaboradores, ou dissociações manifestas; relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais; estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos; anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa; referência política e relativo oportunismo.

A consultoria ontopsicológica empresarial considera os fatores destacados como o mundo factual da empresa, ou seja, todos estes pontos fazem parte da rotina das organizações. Destaca-se que até este ponto de análise ainda não houve nenhuma intervenção com o método ontopsicológico, pois estes são aspectos que precisam ser verificados antes da análise ontopsicológica. No Quadro 05, estão descritos todos os aspectos supracitados com o respectivo foco de análise de cada um.

Quadro 05 – Levantamentos gerais e foco de análise

ASPECTO	FOCO DE ANÁLISE
Individuação da competência da empresa no setor específico	Visa conhecer e compreender a tipologia e o organograma da empresa a fim de caracterizá-la em fisionomia, estrutura e escopo. Investiga-se o que é, onde está, o que faz, de que modo, para quem, com quem, há quanto tempo, de quem é, em quais modos se personaliza ou objetifica, se é desejada ou tolerada, quais são suas capacidades e experiências no setor específico como impoatção, produção, exposição e realização.
Oportunidade de produção e de mercado ou marketing	Neste aspecto centra a verificação nas oportunidades, se aquela produção tem uma resposta, uma lógica para aquele mercado, para aquele ambiente. Verificar se a coincidência ou resposta a explícitas ou inconsistentes exigências de mercado ou psicologia social, de moda, de ideologia.
Distribuição – venda direcionada à exigência de demanda	Avalia-se a localização da demanda, questões sobre facilitação de serviço, possibilidade de continuidade de assistência, de mediadores, representantes, concessionários eficientes por capacidade e credibilidade.
Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa	Faz-se a verificação da capacidade financeira e disponibilidade de capital da empresa, toda a sua estrutura produtiva como máquinas, equipamentos, tecnologia, capacidade de armazéns, etc.
Convergências e capacidades dos colaboradores, ou dissociações manifestas	Neste pontos devem ser avaliadas se o líder possui convergência com o negócio, a capacidade dos colaboradores mais próximos.
Relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais	O importante neste ponto de análise é verificação da qualidade das relações do líder e a aderência destas à saúde da empresa.
Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos	É preciso investigar se o líder e seus principais conselheiros são saudáveis, pois, algumas patologias são incompatíveis com a economia da empresa.
Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa	Destaca-se a importância em conhecer o que o líder fez, como ele pensa, como se manifesta porque a atividade empresarial exige constante refinamento.
Referencia política e relativo oportunismo	Analisar se política dominante no momento em contraste ou reforçam o nome, o modo, o produto e o mercado.

Fonte: Adaptado de Meneghetti (2010).

Discorre Meneghetti (2016), que a ciência Ontopsicológica reconhece a existência de diversos modos para realizar um *check up* da empresa. Mas, essencialmente, deve haver uma profunda observação sobre as causas e os efeitos a fim de se compreender a empresa integralmente, e que os dados obtidos devem ser analisados sob uma perspectiva ampla. Nesse sentido, a figura do consultor assume uma importância sem precedentes, já que é ele próprio um instrumento fundamental para efetuar essa análise.

A partir desse ponto é válido destacar que o consultor, para que possa atuar de maneira a garantir o máximo resultado ao líder, “deve estar em coincidência com a virtualidade ôntica” (MENEGHETTI, 2010, p. 313).

Portanto, uma análise empresarial precisa ter como fulcro o modo de atuação da figura do líder. Compreender o próprio líder e proporcionar-lhe a possibilidade de uma realização integral e, por consequência, o a realização de seu escopo empresarial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto e aprofundado no capítulo da fundamentação teórica é possível destacar de forma apurada as diferenças presentes nos métodos de intervenção de ambas as consultorias. Inicialmente, procurou-se trazer para apreciação como iniciaram e se desenvolveram as consultorias empresariais mais tradicionais e conhecidas. Desde os aspectos do surgimento, até a sua evolução para o momento contemporâneo. Em seguida, foi apresentada a novidade trazida por uma ciência moderna e atual que propõe um enfoque diverso e diferenciado daquelas que a precederam.

Pela investigação nas bibliografias e fontes de consulta escolhidas pelo autor, é perceptível o viés mais tecnicista do método adotado pelas consultorias empresariais convencionais. Há forte tendência em avaliar exclusivamente os processos internos e fazer uso das inúmeras ferramentas de gestão para coletar dados e fundamentar um diagnóstico situacional da empresa. Observa-se, bastante difundido, o uso destas ferramentas para implementação de processos e métodos de controle e de gestão, mas que na verdade apenas conduzem a um resultado parcial, porque não compreendem o que determina os resultados empresariais e a exatidão no processo decisório.

Já, na abordagem da consultoria ontopsicológica empresarial, há um grande direcionamento para o caráter humano no ambiente empresarial. Não é disposto que este método de consultoria desconsidere todas as formas que a precederam, mas infere que sem observar o homem e sua forma de agir, tanto na condução de sua dinâmica de vida pessoal, quanto no seu comportamento quando inserido nos negócios, qualquer diagnóstico tende a ser incompleto.

Qualquer empresa é inicialmente constituída por pessoas e para pessoas. Dessa forma, se o fator humano não for elevado a um primeiro nível em qualquer tipo de avaliação, todas as excelentes ferramentas existentes de gestão não passarão de mero incremento no desenvolvimento das empresas. Pelo que se pode verificar, são instrumentos muito úteis, mas não suficientes se o problema humano não for abordado prioritariamente.

Mesmo com o uso de ferramentas de gestão, o homem é o principal agente no processo de decisão e, cumulativamente, é responsável por instruir pessoas a realizar processos, métodos e técnicas em função de um resultado empresarial almejado. Dessa forma, para que atue com

aproveitamento e assertividade no processo decisório, torna-se fundamental que esteja em exatidão consigo, cuja evidência decorre do resultado obtido a partir das ações que realiza. E isso será tão mais presente, se tiver como premissa o reconhecimento do que ele efetivamente é como ser humano. Este reconhecer-se advém da capacidade de atuar e decidir a partir do seu critério de natureza e não daqueles vindos do externo a si próprio. Somente se conhecer o seu Em Si ôntico e agir em coerência a este critério base da vida, pode trazer a solução ótima para qualquer problemática, tanto em nível pessoal quanto empresarial.

A consultoria ontopsicológica empresarial, para chegar a este formato exitoso de avaliação empresarial, teve como base o estudo do homem e suas dinâmicas. Tal realização foi desvendada a partir das três descobertas descritas pela Ontopsicologia, uma ciência epistêmica que foi capaz de desvendar e elucidar o homem em sua práxis existencial. Uma ciência viva e atual porque consegue entender o resultado humano em decorrência do seu modo de agir.

A destacada importância da Ontopsicologia está em consentir ao homem, por intermédio da sua metodologia e dos seus instrumentos de verificação e análise, o uso racional da intuição e da inteligência criativa como chave de acesso ao sucesso como indivíduo e como operador do *business*. Se o líder conseguir chegar e manter sua funcionalidade como homem, a empresa também receberá benefícios a partir desta integralidade e integridade. E, mesmo que a liderança tenha se distanciado da sua estrutura existencial, a consultoria ontopsicológica empresarial têm a condição de reestabelece-la, gerando realização e felicidade. O quadro 06 ilustra as principais diferenças entre a aplicação de ambas as consultorias.

Quadro 06 – Consultoria ontopsicológica empresarial x consultoria convencional

CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA	CONSULTORIA CONVENCIONAL
Atua nas causas	Mede os efeitos
Analisa a dinâmica empresarial de dentro	Analisa a empresa a partir do externo
Intervém no comportamento do líder e das lideranças	Intervém diretamente no processo, no método, na técnica
Trabalha a causa e o momento da ação	Trabalha a resultante da ação
Reconhece o homem como inteligência	Compreende o homem como recurso ou operador de processo
Entrega resultado ampliado	Entrega resultado restrito
Sua atuação pode permanecer por longo prazo	Sua atuação é para aquele momento
Confere felicidade e realização	Confere resultado mecânico e material
O líder confere funcionalidade na empresa	O líder é um determinador de ordens e ordenador de recursos

Finalmente, ao longo dos anos de atuação do pesquisador no ambiente de consultoria empresarial, há um marco divisor a partir da utilização da metodologia da consultoria ontopsicológica empresarial. Os resultados obtidos nas empresas clientes, quando apenas eram utilizadas ferramentas e métodos da consultoria convencional, foram parciais. Tal afirmação é feita com base nos resultados econômicos gerados para a empresa cliente e para a sua própria. Também, porque as decisões e ações implementadas funcionavam por determinado período, mas sempre com a necessidade de supervisão constante, pois os operadores dos processos eram tratados apenas como operadores. Isso significa que, em determinadas ocasiões, poderiam não ser os profissionais adequados àquele cargo ou função, ou não possuíam valores coincidentes com a organização na qual estavam inseridos.

A atenção era fundamentalmente destinada aos processos e a expectativa de resultados. Os treinamentos utilizados eram basicamente sobre técnicas de operação e ferramentas para melhorar a eficiência dos próprios processos. Em nenhum momento havia a real preocupação em avaliar o homem operador daquele processo.

A partir da inserção do método da consultoria ontopsicológica empresarial nas consultorias, os resultados foram ampliados em diversas esferas. A compreensão da pessoa do líder é o grande diferencial. Toda a dinâmica empresarial está centrada na atuação e no modo de mover-se da liderança. A diagnose da pessoa líder e a verificação do alinhamento do *business*

ao seu projeto de natureza permite, a seguir, investigar as pessoas mais próximas a esta liderança e seu modo de atuação no contexto empresarial: se homologados ou não ao projeto do líder. O trabalho inicial, então, está diretamente vinculado às pessoas e ao seu desenvolvimento ou à restituição do projeto de natureza. É nas pessoas que se concentram e se originam as causas dos problemas empresariais. Assim, restituindo o indivíduo ao seu Em Si ôntico, individualizam-se as causas e resolvem-se todos aqueles efeitos indesejados, ou seja, eles naturalmente deixam de existir.

Somente após a investigação dos aspectos relacionados às pessoas pode-se encaminhar a fase seguinte. Portanto, novas tecnologias, novos métodos, acréscimo de ferramentas e técnicas são efetivas a partir da existência da pessoa integralmente realizada e adapta àquela específica função ou cargo. Então, a partir da pessoa todos os resultados empresariais se tornam palpáveis e amplificáveis.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BIRKINSHAW, Julian. **25 Ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo.** Trad. Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BLOUNT, J. **Inteligência emocional em vendas: como os supervendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios.** Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 1 ed. São Paulo: Autentica Business, 2018.
- BOND, Willian J. **Vão solo: criando e conduzindo uma empresa de Consultoria.** São Paulo: Nobel, 1999.
- BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. **Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes.** Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, v.10, n.19, p.508-514, 2014.
- CARVALHO, F. S.; ARAÚJO, S. S.; REZENDE, A. A. **Distanciamento entre consultorias e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora.** In: V Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.
- COELHO, J. (2013). **Diário de um consultor: a consultoria sem segredos.** São Paulo: Atlas.
- COGET, X. **Les cabinets de conseil en management: origines et fonctions.** Tese de Doutorado na Área de Ciências Sociais, Paris França. p.146. 1999.
- COLE, R. **Managing quality fads: How american business learned to play the quality game.** Oxford University Press. 1998.
- FESTINGER; L. *A Theory of Cognitive Dissonance.* Stanford University Press; 1957.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUERREIRO, F. E. **Ferramentas estratégicas na gestão de projeto.** 2 e. São Paulo: Atlas, 2013.
- KIPPING, M. (2002). **Trapped in the wave: the evolution of management consultancies.** In T. Clark & R. Fincham (Eds.). *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry.* Oxford, UK: Blackwell Business.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia.** 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2010.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia.** 2. ed. rev. e atual. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL. 2013.

MENEGHETTI, A. **La psicología del líder**. 4 ed. Recanto Maestro. Ontopsicológica Ed, 2016.

MCKENNA, C. **The origins of modern management consulting**. Business and Economic History, v. 24, n.1, Fall 1995.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE; A. **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª ed. Project Management Institute. Pennsylvania, USA. 2013.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RALIO, V. R. Z.; DONADONE, J. C.. **Estudo sobre o histórico de atuação do SEBRAE na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 2, p. 33-47, 2015.

RODRIGUES, Sérgio Bernardo. **Consultoria empresarial: uma abordagem educacional e profissional**. Rio de Janeiro: WalPrint Gráfica e Editora, 2005.

LEONARDI, J. C. BARBIERI, J. B. P. **O papel do líder na construção de uma cultura organizacional**. Saber Humano – Ano 4, Nº 5(p. 68-90), 2014.

SCHAEFER, Ricardo. **Líder em exame: o enquadramento da liderança na mídia de negócios**. 2014. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-graduação em Comunicação da Univeridade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

SCHAEFER, Ricardo. **Novos contextos demandam novos líderes: uma revisão histórica das pesquisas sobre liderança**. Business and Management Review. ISSN: 2047 - 0398. online at: <http://www.businessjournalz.org/bmr>. SPECIAL ISSUE – VI, 4, N10 (p. 332-343), April - 2015.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SOUZA, José O. de L.; SOUSA, Leoto B. **50 Ferramentas de gestão: diagnosticar e resolver problemas**. 2 ed. São Paulo: Amazon, 2019. Acesso em: 08jan22 - <https://ler.amazon.com.br/?asin=B07PNS4QS4&language=pt-BR>.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.