



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
BACHARELADO EM ONTOPSICOLOGIA**

MAMI UENO

**CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL**

**Recanto Maestro/RS**

**2024**

MAMI UENO

**CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de monografia apresentado(a) ao curso de Bacharelado em Ontopsicologia como requisito parcial para obtenção do título/ grau de Bacharel em Ontopsicologia.  
Orientador (a): Profa. Ms. Josiane Barbieri

**MAMI UENO**

**CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de monografia apresentado (a) ao curso de Bacharelado em Ontopsicologia como requisito parcial para obtenção do título/ grau de Bacharel em Ontopsicologia.  
Orientador (a): Profa. Ms. Josiane Barbieri

Data de aprovação: \_07 de novembro de 2024.

**Banca Examinadora:**

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Josiane Barbieri  
Faculdade Antonio Meneghetti

Membro: \_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Wesley Lacerda  
Faculdade Antonio Meneghetti

Membro: \_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Almir Foletto  
Faculdade Antonio Meneghetti

## **DEDICATÓRIA**

“Aos líderes e futuros líderes que são a mão de auxílio para  
a evolução humana.”

## AGRADECIMENTOS

Ter a oportunidade de realizar e concluir o Bacharelado de Ontopsicologia, um curso único no mundo e o curso que tecnicamente pode-se dizer a mais humanista, por resgatar a radicalidade do autêntico humano, é uma honra, gratidão e uma responsabilidade imensa.

Meus mais sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte, contribuindo na construção da minha trajetória. Em primeiro lugar à Profa. Ms. Josiane Barbieri que prontamente aceitou em ser orientadora deste trabalho. À Profa. Dra. Patrícia Wazlawick, nossa coordenadora do Bacharelado em Ontopsicologia que sempre com muita habilidade e pulso forte tem conduzido nosso curso. A todos os professores, funcionários e colaboradores desta estimada e amada Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). É um especial agradecimento à Diretora Profa. Dra. Helena Biasotto que teve a coragem, determinação e audácia em abrir a frente para o nascimento da AMF.

A todos os meus colegas com quem pude compartilhar momentos tão especiais de formação, aprendizado, alegria, desafios enormes, meu muito obrigada!

Tudo isso não existiria se não houvesse o nascimento da Ontopsicologia, que nos abre caminhos para resolução do problema existencial do ser humano, me permitiu descobrir quem sou e seguir avante no meu projeto de vida e de tantas e tantas pessoas, uma gratidão eterna *in memoriam* ao Acc. Prof. Antonio Meneghetti, patrono da nossa Faculdade.

## **RESUMO:**

O Diagnóstico Empresarial é comumente utilizado para a tomada de decisões estratégicas. Tem-se diversos métodos e instrumentos para sua realização, no entanto, nas análises preponderam os fatores exógenos. Mais recentemente começou-se a considerar os dados endógenos, ou seja, os aspectos comportamentais, com destaque a partir de Kahneman. Apesar disso, havia a lacuna da falta de um critério seguro e exato para fazer a análise dos dados comportamentais de forma objetiva e acurada. A Ontopsicologia permite preencher essa lacuna, possibilitando dar objetividade à subjetividade humana. O presente trabalho tem por objetivo identificar e descrever as contribuições da Ontopsicologia nos processos do Diagnóstico Empresarial. Será realizada pesquisa empírica, com uso do método qualitativo, mediante entrevista com a liderança das empresas em que foi realizado o Diagnóstico Empresarial com enfoque ontopsicológico. Adicionalmente, será apresentado o relato do caso.

Palavras-chave: Diagnóstico Empresarial – Ontopsicologia – Liderança – Tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

Business Diagnosis is commonly used to make strategic decisions. There are several methods and instruments for carrying it out, however, exogenous factors predominate in the analyses. More recently, endogenous data began to be considered, that is, behavioral aspects, with emphasis on Kahneman. Despite this, there was a lack of safe and accurate criteria to analyze behavioral data in an objective and accuracy way. From Ontopsychology it is possible to fill this gap, making it possible to give objectivity to human subjectivity. The present work aims to identify and describe the contributions of Ontopsychology in the processes of Business Diagnosis. Empirical research will be carried out, using the qualitative method, through interviews with the leader of the companies in which the Business Diagnosis with an ontopsychological approach was carried out. Additionally, the case study will be presented.

Key words: Business Diagnosis – Ontopsychology – Leadership – Decision making.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	9
1.2. JUSTIFICATIVA .....	9
1.3. QUANTO AOS MÉTODOS E RESULTADOS .....	10
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>11</b>
2.1. CONCEITO E SIGNIFICADO ETIMOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO .....	11
2.2. UMA ABORDAGEM ESTRUTURAL .....	12
2.3. ABORDAGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
2.4. ABORDAGEM SISTÊMICA ABERTA .....	13
2.5. ABORDAGEM DA PESQUISA-AÇÃO .....	14
2.6. ANÁLISE SWOT .....	14
2.7. <i>UPSTREAM CONTROL</i> DE ISHIKAWA .....	15
2.8. A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	15
2.9. LIMITES DOS MÉTODOS ATUAIS E CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA .....	16
<b>3. APLICAÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL..</b>	<b>17</b>
3.1. CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	18
3.2. REQUISITOS FUNDAMENTAIS DO TÉCNICO E CONSULTOR .....	23
<b>4. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>26</b>
4.1. DELINEAMENTO E MÉTODO DA PESQUISA .....	26
<b>5. RELATO DE CASO.....</b>	<b>28</b>
5.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO GRUPO EMPRESARIAL .....	28
5.2. BREVE RELATO DA SITUAÇÃO OU PROBLEMA DO CLIENTE .....	28
5.3. METODOLOGIA APLICADA AO CASO .....	29
5.4. RESULTADO DO DIAGNÓSTICO .....	32
5.5. INTERVENÇÕES APÓS DIAGNÓSTICO .....	41
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
6.1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DO LÍDER.....	43
6.2. ANÁLISE EVOLUTIVA DO RESULTADO ECONÔMICO E FINANCEIRO .....	45
6.3. ANÁLISE RELACIONAL E SÍNTESE .....	48
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA: .....</b>	<b>51</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Diagnóstico Empresarial é amplamente utilizado em diversas situações como na tomada de decisão estratégica, resolução de conflitos, de relacionamentos, de dificuldades financeiras, operacionais, ou ainda para reestruturação empresarial. Equivale ao *checkup* médico, neste caso aplicado à empresa ou organização.

A formação inicial da autora em Ciências Contábeis e a longa experiência na área tratando de variadas situações empresariais, possibilitou desenvolver capacidade de análise da situação econômica, financeira, organizacional e de realizar prognósticos empresariais. Com destaque no campo da auditoria, da *due diligence* e da *valuation* nas operações de compra e venda das empresas foi possível desenvolver habilidades na sua avaliação. Os métodos convencionais utilizados pelo mercado nos processos anteriormente citados, são baseados em fatores exógenos<sup>1</sup> e em dados numéricos, do objeto em si, ou seja, a empresa. Nesse processo, há uma dificuldade em considerar os fatores subjetivos e endógenos. Desta forma, os métodos convencionais não permitem tocar nas causas, visto que analisam e identificam os fatores exógenos. Faltava um método científico confiável que possibilitasse considerar, acrescentar e integrar os fatores endógenos<sup>2</sup> - ou seja, psicológico e comportamental – aos fatores exógenos.

Surgem, então, diversas escolas e métodos que buscam preencher essa lacuna. A filosofia da Gestão da Qualidade, de Ishikawa (1915 – 1989), com o *up stream control*, na qual busca a relação causa-efeito. A psicologia adentra no Diagnóstico Empresarial, com destaque às aplicações do Clima Organizacional. Surge também a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) com Bertalanffy (1901 – 1972), o qual critica a visão cartesiana e dividida e propõe uma visão sistêmica. Kahneman (1934 – 2024), por sua vez, desenvolve a aplicação da psicologia nas finanças, denominando-a de finanças comportamentais. Reforça a necessidade de integrar o conhecimento da subjetividade humana nas ciências positivadas. No entanto, para as ciências comportamentais, faltava um critério de exatidão que permitisse dar objetividade à subjetividade humana.

O surgimento da Ontopsicologia, com suas descobertas e métodos científicos, foi possível preencher essa lacuna, possibilitando analisar os comportamentos humanos com

---

<sup>1</sup> Fatores exógenos referem-se aos fatores gerados externamente, pelo ambiente inserido (cultura, educação, Governo, mídia) como exemplo, os indicadores macroeconômicos, o risco país, as notícias de mercado, questões externas com clientes, fornecedores, dados de balanço, resultado, análise de indicadores de produtividade, qualidade, dentre outros.

<sup>2</sup> Fatores endógenos referem-se aos fatores gerados no interior do organismo ou do sistema. No âmbito da psicologia considera-se os fatores comportamentais e psicológicos dos indivíduos de uma organização.



objetividade a partir do *nexo ontológico*<sup>3</sup>. Propõe-se, portanto, o seguinte problema de estudo: ao agregar o conhecimento, método e instrumentos da Ontopsicologia ao Diagnóstico Empresarial, que diferenças e contribuições podem ser verificadas?

## 1.1. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

A partir do problema apresentado, constitui-se os objetivos geral e específicos como segue:

- a) Objetivo geral. Identificar e descrever as contribuições da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial e seus impactos nos resultados das lideranças e das organizações.
- b) Objetivos específicos:
  - b.1) Identificar os principais métodos adotados para realização do Diagnóstico Empresarial convencional.
  - b.2) Identificar e descrever as contribuições no Diagnóstico Empresarial com a aplicação da Ontopsicologia e dos seus instrumentos.
  - b.3) Identificar e analisar os resultados gerados no âmbito empresarial e das lideranças com a aplicação da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

A primeira formação acadêmica e experiência profissional da autora se dá no campo das Ciências Contábeis, às quais foram agregadas novas áreas de conhecimento: Direito Internacional, MBA, Educação e a Ontopsicologia. A larga experiência na análise econômica e financeira das organizações e a atuação na auditoria externa lhe permitiram analisar a empresa sob a ótica dos fenômenos. Diz-se que a contabilidade permite gerar o raio X econômico e financeiro das organizações, mas, desde a sua juventude, notava que não era suficiente para

---

<sup>3</sup> Significa “a identidade do ser na coisa e do ser que vejo, conheço, meço, repito; ou “aquele contínuo que faz identidade dos dois, ou seja, na relação cientista-objeto, filósofo-objeto” (MENEGETTI, 2015, p. 28). É aquele evento, aquele momento que dá o ponto lógico entre as diversas coisas ou dinâmicas. É o nexo que coloca em conjunto o símbolo e a causa real (MENEGETTI, 2022, P. 556).

identificar as causas daqueles fenômenos, conforme relata em seu artigo *Gestione Imprenditoriale secondo l'Ottica Ontopsicologica: il caso del Giappone* (UENO, 1995). A autora sempre teve curiosidade e a busca constante pelas causas dos fenômenos, para então poder contribuir no desenvolvimento e sucesso das pessoas e das organizações.

A partir do estudo da Ontopsicologia, a autora teve a clareza de que havia encontrado o caminho, primeiro para suas respostas existenciais e de realização. Com a Ontopsicologia restou claro que há um critério e um caminho para a análise dos problemas e situações empresariais a partir da causalidade, que é endógena. Agregar o conhecimento e o método ontopsicológico no Diagnóstico Empresarial, possibilita realizar um raio X com identificação das causas dos fenômenos e em nexos ontológico. Por conseguinte, tem-se a possibilidade de dar diretrizes mais acuradas, pois parte-se da causalidade. Com isso, os líderes podem ter maior acuracidade em suas decisões e, por consequência, ter maior êxito e uma maior satisfação integral, em nível individual, pessoal, empresarial, econômico e social. Ao contribuir com o desenvolvimento das lideranças e suas organizações, no final promovemos maior realização e bem-estar social, pois se a empresa tem sucesso e crescimento, gera progresso no seu contexto inserido.

### 1.3. QUANTO AOS MÉTODOS E RESULTADOS

O presente trabalho é constituído de uma revisão bibliográfica sucinta, conforme consta no Capítulo 2 - em resposta ao objetivo específico “b1” - e no Capítulo 3, em resposta ao objetivo específico “b2”. Adicionalmente, realizou-se uma pesquisa empírica a partir de um estudo de caso, em resposta ao objetivo específico “b3”.

Na pesquisa empírica, adotou-se o enfoque qualitativo exploratório e descritivo, conforme consta no Capítulo 4. A partir de um estudo de caso, teve-se por objetivo identificar e descrever as contribuições da Ontopsicologia e seus impactos no resultado, seja do líder como das organizações. O estudo de caso é composto por três partes: a) relato de caso constante no Capítulo 5; b) a entrevista com o principal líder do grupo empresarial e análise evolutiva do resultado econômico da empresa, constante no Capítulo 6 - Resultados.

Por fim, no Capítulo 7, apresentou-se as Considerações Finais.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### 2.1. CONCEITO E SIGNIFICADO ETIMOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO

Diagnóstico, termo derivado do grego DIÀGNÔSIS, composto da partícula DIÀ, que significa “por meio” e GNÔSIS, significa “cognição, conhecer”. Portanto, conhecer algo através de algum meio, ou método. O termo foi inicialmente utilizado na medicina, adotado para conhecer a natureza e a sede de uma doença, por meio da observação dos fenômenos que acompanham e do exame da sua causa (BONOMI, 2022). Antonio (1982) reconhece que a administração absorveu o termo “diagnóstico” da medicina, enquanto Kingeski (2005), constata que o “diagnóstico” já faz parte do vocabulário de muitas pessoas, como médico, psicoterapeutas, pedagogos, assistentes sociais e especialistas em organização.

Segundo Pina e Outros (1976) o Diagnóstico de Administração se constitui num método de levantamento e análise das causas em um dado momento e das potencialidades da empresa, identificando as deficiências e os desequilíbrios, com vista à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões.

Um outro aspecto que relevamos refere-se ao método de análise. As ciências em geral consideram o método indutivo como a principal no processo de análise. Para Silva (2016, p. 90) “dentro do método da ciência, a análise possui sua singularidade, e favorece o sistema indutivo de pesquisa. Indução nada mais é que a forma de pesquisar, estudando cada parte, para se ter a conclusão de um todo”.

A ciência positivada, que rege o sistema científico atual, privilegia dois métodos: a indutiva e a dedutiva, formalizado por Aristóteles e até hoje permanece a base da racionalidade científica.

Vidor (2018, p. 52) faz a precisão do significado dos termos através da etimologia das palavras:

“Análise é um termo grego “αναλυσις”, composta de “ανα + λυω” e significa desatar, dissolver ou diluir os pontos obscuros, explicando os componentes esclarecedores. A síntese é composta de “συν + τιθημι” e significa “pôr junto”. A síntese recompõe numa unidade os vários componentes explicitados pela análise, ou reúne numa unidade a multiplicidade das partes.”

Portanto, entendemos que o *diagnóstico* é uma análise com critérios e métodos científicos que possibilita dar confiabilidade e segurança nos resultados da análise – sínteses - para que a parte interessada possa utilizar as informações da análise para sua tomada de decisão. Ao tratar de *Diagnóstico Empresarial*, estamos especificando a aplicação da análise no campo empresarial.

Observam-se as diversas ramificações que surgiram, de acordo com o escopo e o campo de aplicação, a exemplo, o diagnóstico de clima organizacional, diagnóstico organizacional e os diagnósticos setoriais. Além disso, várias abordagens e métodos têm surgido e que podem ser utilizados no processo de um Diagnóstico Empresarial. Abordaremos a seguir os principais métodos existentes.

## 2.2. UMA ABORDAGEM ESTRUTURAL

A abordagem estrutural tem suas raízes na Teoria Estruturalista de Max Weber<sup>4</sup>, um desdobramento da Teoria da Burocracia. A Teoria Estruturalista imperou no século XX e prevaleceu sobre as abordagens precedentes, a clássica e a humanística. Nota-se uma grande influência do positivismo de Comte<sup>5</sup>, que estabeleceu o paradigma científico do século XX.

A abordagem estruturalista dá ênfase na estrutura, nas pessoas e no meio ambiente, vê a organização como uma unidade social grande e complexa (CHIAVENATO, 2002). Portanto, a análise sob a perspectiva das pessoas, parte da sociologia.

O diagnóstico organizacional com a abordagem estrutural focaliza no dispositivo organizacional e inclui os objetivos, a estrutura, a tecnologia e os papéis a desempenhar. Os indivíduos são analisados sob a perspectiva social, sobre como o espaço social e as relações influenciam as atitudes e comportamentos dos indivíduos (MENDONÇA, NEIVA e CAETANO, 2016). Observa-se que essa abordagem não parte da perspectiva da pessoa, do ser humano, mas do objeto empresa, portanto não considera o aspecto comportamental a partir do sujeito, mas a partir da organização, da sua estrutura e da perspectiva social, ou seja, da sociologia.

---

<sup>4</sup> 1864 – 1920.

<sup>5</sup> 1798 – 1857.

### 2.3. ABORDAGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Surgem as abordagens comportamentais, sendo a mais difundida o diagnóstico de clima organizacional.

Santos (1970) constata que não há uma univocidade de conceitos sobre o diagnóstico de clima organizacional, por tratar-se de assunto complexo. Na visão de Benis (1972, p. 92) clima organizacional refere-se a “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”. Souza (1970, p. 144), por sua vez define como “um fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura, a saber: preceitos, tecnologia e caráter. E que cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

O método mais usual para o diagnóstico de clima organizacional é o de Kolb e Rubin (1971), o qual mede o estilo motivacional subjacente a partir de um questionário com sete perguntas.

### 2.4. ABORDAGEM SISTÊMICA ABERTA

Com a teoria dos sistemas, surge a abordagem do Diagnóstico Empresarial com visão sistêmica, conforme estudo realizado por Antonio (1982), Schick, Pierri y Lemant, Olivier (2002), Mackness (1976), dentre outros. Na segunda metade do século XX a Teoria dos Sistemas dominou os meios acadêmicos, de certa forma sucedeu as escolas de administração anteriores - a escola burocrática de Weber, a clássica de Fayol, a administração científica de Taylor e a de relações humanas de Mayo-Roelthliesberg - como observa Antonio (1982).

Nascem diversos conceitos sobre a teoria geral dos sistemas aplicados na Administração e identificam-se as seguintes características comuns, conforme Guida (1980): a) os sistemas são partes de um sistema maior e composto por subsistemas; b) cada parte ou subsistema tem um objetivo, assim como contribui para o objetivo maior do sistema; c) os subsistemas são interrelacionados.

A teoria geral dos sistemas mais usual no Diagnóstico Empresarial é a teoria dos sistemas abertos. Estudo realizado por Antonio (1980) considera a organização como um todo um sistema de subsistemas interrelacionados, que por sua vez é componente de um sistema maior – como o setor, a comunidade. Ela afeta e é afetada por outros sistemas, por isso denomina de sistema aberto. Ao considerar a organização um sistema aberto, Caetano, Mendonça e Neiva (2016), salientam a natureza adaptativa das organizações e permite acomodar variáveis salientes nas outras perspectivas, sejam internas como do contexto ambiental.

Em síntese, a abordagem sistêmica tem por objetivo ter a visão global da empresa a partir de seu estudo e análise como um sistema composto por alguns subsistemas, inserido no contexto ambiental.

## 2.5. ABORDAGEM DA PESQUISA-AÇÃO

O diagnóstico com base na abordagem da pesquisa-ação foi desenvolvido por Lewin (1946). É uma abordagem que tem por escopo a resolução de problemas e se assemelha com o Ciclo PDCA, ferramenta para a gestão da qualidade e desenvolvido por Ishikawa<sup>6</sup>. Segundo Caetano, Mendonça e Neiva (2016), a pesquisa-ação é uma abordagem de resolução de problemas que tem sido utilizada em diversos domínios de intervenção, com saliência para a educação, a saúde, a comunidade e as organizações.

A pesquisa-ação prevê quatro etapas, quais sejam: diagnóstico, planejamento, implementação de ações e avaliação (Freedman; Zackrison, 2001).

## 2.6. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, uma abreviatura dos termos em inglês *Strengths* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), amplamente utilizada nos processos de planejamento estratégico, tendo sua autoria creditada a Keneth Andrews e Roland Christense. Trata-se de uma metodologia simples que levanta os pontos de força e fraqueza

---

<sup>6</sup> 1915 – 1989.

interna, as ameaças e oportunidades externas. A validade da metodologia depende dos *critérios* que são usados para sua análise e da clareza do escopo.

Essa metodologia, por ser de fácil uso, tem sido utilizada também no Diagnóstico Empresarial ou Organizacional. Para Rinaldo (2013) torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento dos processos organizacionais.

## 2.7. UPSTREAM CONTROL DE ISHIKAWA

O método de Ishikawa (1993), o *upstream control* é também um método diagnóstico que visa a identificação da causa dos problemas. Nasce com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e processos, amplamente difundido e utilizado no Japão e depois no mundo. A partir desse método, desenvolveu a cultura da qualidade dos produtos e processos e elevou a competitividade internacional.

O *upstream control* possui como filosofia de base o *kaizen*, que significa atividades de melhoria contínua, realizadas a pequenos passos (JUSE, 2015). Através do diagrama de causa e efeito, busca encontrar a causa dos problemas. Rinaldo (2013, p. 77) considera como vantagem dessa ferramenta para fins do diagnóstico organizacional: a separação das causas dos efeitos; identificação das várias causas de um mesmo efeito; e visualização clara das causas possíveis para um mesmo efeito.

O ponto limitador do método está na identificação da causa última ou primeira. Toda a pesquisa é baseada na análise racional e consciente, no entanto, conforme observa Bernabei (2020, p. 310), “existe um pequeno particular, que 80% da nossa mente foge do nosso controle racional e consciente, não obstante atue e condicione os nossos comportamentos e ações de todos os dias”. Esse aspecto abordaremos mais adiante, por tratar-se de um ponto limite de todos os métodos.

## 2.8. A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A contabilidade tem como função principal gerar informações econômico e financeira úteis para a tomada de decisões. Serve, portanto, para analisar a situação econômica e financeira

da organização. Conforme Iudícibus (2021), a contabilidade tem como objetivo básico fornecer informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais.

É comum os especialistas compararem o profissional contábil com o médico clínico geral, ou seja, aquele que faz o *check up* geral da organização, pela razão em que o relatório contábil se assemelha ao raio X, possibilita obter uma radiografia da situação econômica e financeira. Observa-se que se trata de uma esfera de análise, sob o prisma econômico e financeiro e que pode ser útil, no entanto, há suas limitações: depende de como foi elaborado, da qualidade das informações, quais os critérios utilizados para a compilação dos dados e registros, para que tipo de usuário, dentre outros. É uma informação que traz o passado e não necessariamente o futuro da organização.

## 2.9. LIMITES DOS MÉTODOS ATUAIS E CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA

Em todas as abordagens acima, verifica-se uma lacuna: a falta de um critério de análise a partir do sujeito protagonista, ou seja, quem é o agente, o líder que dá impulso, dinamicidade ao empreendimento. Qual a situação do líder ou dos líderes? Quais os impactos da situação dos líderes na empresa?

Com exceção da abordagem do clima organizacional e aqueles que incluem a análise comportamental, as abordagens e métodos acima não exploram o sujeito protagonista, a sua realidade interior, o nível inconsciente das informações. A partir dos estudos da Ontopsicologia, constata-se que a lógica consciente colhe de 20% a 30% do real em si, sendo assim, de 80% a 70% correspondem ao mundo inconsciente. Meneghetti<sup>7</sup> (2020, p. 311) afirma:

“O inconsciente, mesmo na cultura oficial, já não é mais uma opinião, mas uma atitude: se é operativo no próprio *business* na medida da própria lógica consciente, de 20 a 30%, no máximo. Existe cerca de 70-80% que foge ao nosso controle sem ser coordenado à nossa própria eficiência. Impactando a teoria do *up-stream analysis* com a análise integral da causalidade da psicodinâmica do que o mundo chama de inconsciente, através da metodologia ontopsicológica,

---

<sup>7</sup> 1936 – 2013.



compreende-se como fazer os famosos 80% de mundo inconsciente também darem frutos com resultado econômico.”

A Ontopsicologia, ciência contemporânea, fundada pelo Acc. Prof. Antonio Meneghetti, inicialmente nasce na prática clínica, para formalizar um novo paradigma científico, a partir da compreensão do projeto original do ser humano, ou seja, como a vida nos fez. A partir dessa compreensão, a partir da evidência e dos resultados mediante a cura dos males humanos, chega às descobertas fundamentais<sup>8</sup> - Em Si ôntico<sup>9</sup>, campo semântico<sup>10</sup> e monitor de deflexão<sup>11</sup> - que dão a base segura para recuperar o ser humano sadio e realizado de forma integral.

Sua aplicação volta-se principalmente ao mundo da liderança, pois compreende que ao desenvolver as inteligências ponta da sociedade, possibilita a evolução desta. Conforme depoimento em 1981 que consta em sua obra “A Psicologia do Líder” Meneghetti (2021, p. 13) afirma: “Neste ponto, iniciarei quase um abandono em interessar-me pela psicoterapia de cura para abrir um outro caminho, aquele da aprendizagem da energia primária da vida que é a inteligência”. Completa ao dizer “fenomenologia histórica desse elementar energia é o líder (2021, p. 17).”

Desse momento em diante, Meneghetti (2021, p. 14) “endereça a ação ponta da Ontopsicologia para a autenticação do potencial intelectual e criativo dos líderes” e formaliza métodos e instrumentos voltados às lideranças e ao âmbito empresarial.

### **3. APLICAÇÃO DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Abordaremos neste capítulo os principais pontos do método e instrumentos da Ontopsicologia aplicáveis no universo da liderança, das empresas, com foco no Diagnóstico

---

<sup>8</sup> Para maiores elucidações sobre a ciência Ontopsicológica e suas descobertas fundamentais, remetemos a obra principal de Meneghetti *in* Manual de Ontopsicologia, 2022.

<sup>9</sup> Meneghetti descobre que há um princípio ativo que constitui o ser humano que denomina “Em Si ôntico” e define um “princípio formal inteligente que faz autoctise histórica” (MENEGHETTI, 2021, p. 92).

<sup>10</sup> Meneghetti (2021, p. 49) descobre que há uma “comunicação-base que a vida usa no interior das individuações” que denominou de “campo semântico”.

<sup>11</sup> Meneghetti (2021, p. 183) descobre que há um “mecanismo alieno no interior das células cerebrais que deforma a imagem ou informação vida” e denomina de “monitor de deflexão”. A partir da inserção desse mecanismo durante a infância o homem vive cindido e não conhece mais com exatidão a si mesmo. Da consciência reflexiva passa a ter uma consciência deflexiva.

Empresarial.

Toda a abordagem sobre a ciência Ontopsicológica em si não será tratada neste trabalho, por considerar que há ampla bibliografia sobre o assunto. Para conhecimento e aprofundamento sobre o tema, remetemos as seguintes obras principais de Meneghetti: Manual de Ontopsicologia (2021), Em Si do Homem (2021), Monitor de Deflexão (2018), Campo Semântico (2015), Imagem e Inconsciente (2023), *Residence* Ontopsicológico (2016).

No âmbito da psicologia do líder e empresarial, remetemos às seguintes obras principais: A Psicologia do Líder (2021), Psicologia Empresarial (2020) e IsoMaster (2023).

### 3.1. CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A abordagem ontopsicológica do Diagnóstico Empresarial, muda o ponto de partida da análise, ao colocar no epicentro a figura do líder. Com a Ontopsicologia compreende-se que toda a fenomenologia empresarial é consequência do posicionamento e decisões das lideranças, ou seja, a empresa é psicossomática dos líderes. O verdadeiro líder “é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos” (MENEGETTI, 2021, p. 23).

Junto à nova visão sobre o líder, a Ontopsicologia muda o paradigma científico ao introduzir um novo método científico, denominado de bi-lógico, ou seja, o uso da intuição e do raciocínio indutivo-dedutivo (MENEGETTI, 2010). Toda a sua metodologia é sustentada em suas três descobertas fundamentais: a) o Em Si ôntico, o qual é o critério que consente a exatidão do pesquisador e da sua pesquisa; b) o campo semântico, linguagem universal e contínua da natureza e que permite colher a real informação que está agindo no instante; e c) monitor de deflexão, a causa dos males, um programa não funcional ao humano inserido nas sinapses neurônicas.

Para fins do diagnóstico, na abordagem ontopsicológica, identificou-se as seguintes fontes principais de método, instrumentos e aplicações da Ontopsicologia que podem ser utilizados no processo do Diagnóstico Empresarial.

#### 3.1.1. Diagnose Ontopsicológica

A diagnose ontopsicológica desenvolve-se no âmbito da psicoterapia e corresponde, na estrutura científica, ao “instrumento de análise”, tendo como critério-base para proceder a

análise o Em Si ôntico do cliente. Conforme Meneghetti (2022) a diagnose ontopsicológica é efetuada através da análise dos seguintes canais<sup>12</sup>:

- a) Anamnese linguística e biografia histórica;
- b) Análise do sintoma ou problema;
- c) Análise fisionômico-cinésico-proxêmica;
- d) Análise onírica;
- e) Análise semântica;
- f) Resultado.

O presente instrumento pode-se aplicar no contexto empresarial. Neste caso, identifica-se quem são os líderes, pois numa organização há uma hierarquia que determina um vetor, ordena e controla as operações em direção a um escopo. Esses aspectos nem sempre são claros e harmônicos. O vetor ôntico dos líderes - que se traduz em *core business* da empresa - serve de critério para a condução do Diagnóstico Empresarial.

Em situações em que há mais de um líder, pode-se verificar se os vetores do Em Si ôntico das lideranças possuem um ponto de intersecção e se há uma “unidade de ação”<sup>13</sup> entre eles ou não. Considera-se a empresa o corpo econômico-social dos empresários, ou seja, trata-se da psicossomática empresarial. Psicossomática não em sentido negativo, mas enquanto o corpo concreto de ação e realização dos líderes.

A seguir estruturou-se uma tabela em como se pode aplicar a diagnose em nível de análise do corpo empresarial:

<b>Análise em nível individual</b>	<b>Análise em nível empresarial</b>
a) Anamnese linguística e biografia histórica	a) Biografia histórica da empresa (fundação, evolução, geração atual)
b) Análise do sintoma ou problema;	b) Sintoma ou problema verificado na empresa
c) Análise fisionômico, cinésico e proxêmica.	c) Estrutura física, cultura, valores da empresa
d) Análise onírica;	d) Imagens (quadros, materiais institucionais, decoração etc.)

<sup>12</sup> Para maiores elucidações, remetemos a MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia, op. cit.*

<sup>13</sup> Para a Ontopsicologia, o ser humano é uma unidade de ação em devir. No seu projeto original, por como a vida o concebeu o ser, saber e o fazer coincidem e são uníssonos. Conforme Meneghetti (2024, p. 32), “É uma estrutura “monádica” (...) ou seja, uma estrutura unitária, centrípeta e compacta”.

e) Análise semântica;	e) Análise semântica individual e do coletivo, em especial o campo semântico em efeito-rede <sup>14</sup> .
f) Resultado.	f) Análise do resultado econômico e financeiro, indicadores de satisfação do cliente, qualidade, produtividade etc.

Fonte: quanto a “análise em nível individual”, conforme Meneghetti (op. cit.); quanto a análise em nível empresarial, conforme arquivo e relatórios do trabalho de consultoria da autora.

### 3.1.2. Aplicação da Ontopsicologia na Consultoria Empresarial

A Consultoria Ontopsicológica Empresarial está prevista em sua estrutura científica, como “instrumento de intervenção” e “propõe dois ângulos de revisão e de reorganização: de um lado *examina os fatores externos*, de outro *centra a intervenção na pessoa do líder e de seus colaboradores mais importantes*” (Meneghetti, 2022, p. 369, grifos nossos).

Os dois ângulos de revisão, tem por escopo a autenticação da empresa, sendo:

- a) Em nível externo, restituir a funcionalidade e a exatidão da máquina externa, ou seja, as várias partes e órgãos da estrutura e corpo empresarial (vendas, marketing, produção, recursos humanos, administrativo, financeiro e assim por diante).
- b) Em nível interno, dar funcionalidade e sucesso à empresa a partir da intervenção sobre o líder dirigente dos negócios, de modo evolutivo e com máxima criatividade (Meneghetti, 2022).

Além disso, indica dez pontos de levantamentos gerais preliminares, antes de aplicar a metódica ontopsicológica, os quais resumimos a seguir (Op. cit., p. 370 - 372):

- a) Individuação da competência no setor específico;
- b) Oportunidade de produção e de mercado ou marketing;
- c) Distribuição - venda direcionada à exigência da demanda;
- d) Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa;
- e) Legalidade, fisco, seguridade;
- f) Convergências e capacidades dos colaboradores ou dissociações manifestas;
- g) Relações familiares. amigos privilegiados, relações sentimentais;

<sup>14</sup>1414 Campo semântico em efeito-rede refere-se a uma das modalidades de mediação de informação. Conforme Meneghetti (2010, p. 199), “é um circuito dinâmico de programação em cadeia, através de indivíduos que são um momento dessa rede segundo a própria seleção temática complexual (matriz reflexa e estereótipos)”.

- h) Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos;
- i) Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa;
- j) Referência política e relativo oportunismo.

### **3.1.3. Os Critérios e Formas de Análise de um Problema**

O líder ao procurar uma consultoria, tem por objetivo buscar uma solução a um problema. O consultor deve ter claro o objeto ou situação a ser analisado, ou seja, qual o problema e objetivo, para então dar as diretrizes.

Meneghetti (2021), em sua obra “A Psicologia do Líder” formalizou três ângulos de problemas, havendo em cada um deles um modo de resolução, quais sejam: objetivo, relacional e econômico. As indicações de como proceder a análise e posicionar-se diante de cada tipo de situação podem ser consultados na referida obra.

### **3.1.4. Os Sete Pontos do Empreendedor**

Conforme mencionado anteriormente, o critério de base para toda e qualquer análise é o Em Si ôntico do líder. Adicionalmente, considera-se fundamental, compreender que o líder possui uma *forma mentis* diversa. Meneghetti (2021) constata que o líder tem um Em Si ôntico especial por natureza e formaliza as principais características da *forma mentis* do líder, as quais sintetizamos a seguir são: a) O líder nasce com um potencial, um dote diverso e especial dado pela natureza e não relacionado com a hereditariedade; b) Ele sabe que é diverso e é impelido a responder, por isso, sua essência ou motivação está na capacidade de mediar funcionalidade ao grupo ou ao contexto e sobretudo garantir o crescimento qualitativo e extensivo da ação do corpo social.; c) Por isso ele é um ativador de valores, que produz mais ser, que qualificam todos os outros dotes humanos: a saúde, a beleza e a inteligência; d) O líder realiza o próprio egoísmo na medida que sabe ser função de valores sociais, em ser útil aos outros.

Para verificar e analisar a performance da *forma mentis* do líder, pode-se utilizar “Os Sete Pontos do Empreendedor”, formalizados na obra “A Psicologia do Líder” de Meneghetti (2021), os quais elencamos a seguir:

- a) Potencial natural que varia por especificação e por intensidade;

- b) Evolução técnica racional em iso<sup>15</sup> com o potencial natural;
- c) Ambição;
- d) Amor pelo próprio trabalho;
- e) Conhecimento superior específico sobre o seu setor;
- f) Transcendência solitária ao utilitarismo funcional.
- g) Racionalidade sobre a intuição.

A avaliação dos pontos acima, possibilita identificar se é um líder nato, o quanto o seu potencial está desenvolvido, se a sua ambição é coerente com o seu potencial. Se ama aquilo que faz e corresponde à ambição ou há divergências. Se possui conhecimento superior do seu setor de atuação, qual o grau, de acordo com a sua ambição e potencial. O ponto que se torna divisor de águas, está na capacidade de transcendência solitária ao utilitarismo funcional. Para chegar à racionalidade sobre a intuição (último ponto), depende fundamentalmente do ponto anterior, ou seja, da transcendência solitária ao utilitarismo funcional. Nesse ponto a Ontopsicologia pode auxiliar significativamente o líder através da consultoria de autenticação, ou seja, recuperar a consciência autêntica, ou seja, reversível ou em conformidade ao projeto original dado pela vida ao líder (Em Si ôntico).

O líder tem ao natural uma intuição e muitas das suas decisões são baseadas nesta informação. Com o uso do conhecimento Ontopsicológico é possível dar racionalidade à intuição do líder, pois esta é uma informação do Em Si ôntico. Conforme Meneghetti (2021, p. 77) “o máximo do conhecimento é poder fornecer o método de como o líder pode aceder a sua intuição individual”.

### **3.1.5. Os 21 Pontos do Empresário**

Além dos pontos acima mencionados, pode-se utilizar “Os 21 Pontos do Empresário”, formalizados por Meneghetti (2020, pp. 431 -468) em sua obra “Psicologia Empresarial”, para uma análise integral sob o ângulo externo e interno da empresa, os quais elencamos a seguir:

1. Análise de mercado;
2. Conhecimento fiscal;

---

<sup>15</sup> O termo “iso” é utilizado a partir da etimologia grega, que significa “igual”, sem confundir com o acrônimo (Iso), do italiano, *In Sé ontico*. Refere-se ao “critério elementar da vida: o que é igual a esse critério é sadio, o que é diferente é erro, regressão, doença”. (Meneghetti, 2021, p. 154).

3. Organograma do pessoal e precaução das leis;
4. Organograma de produção;
5. Link de exposição;
6. Higiene legal e espaços psicométricos;
7. Equilíbrio financeiro-bancário real e legal;
8. Os capilares do crescimento e reforço;
9. Seleção dos clientes;
10. Realizações sociais: deferência de trabalho e profissionalismo;
11. Indivíduo, família e equipe de trabalho;
12. Experiência no exterior para melhorar a produção com a exposição local;
13. Estilo de vida privada;
14. Indireta observação e análise do estilo de vida dos sócios e dos colaboradores;
15. *Core business* e relativo à competência competitiva;
16. Análise semântica
17. Monitor de deflexão;
18. Individuar a primeira causa intencional (*up-stream*)
19. A racionalidade onírica;
20. Metafísica da intuição;
21. Atualização evolutiva interior.

Dentre os 21 pontos, Meneghetti (p. 435) considera os primeiros 15 pontos aqueles *standards* de todos os MBA do mundo e a partir do 16º é exclusiva competência ontopsicológica, pois trata-se do uso do conhecimento, instrumentos e método desta ciência. Para aprofundamentos, remetemos à obra supracitada.

### 3.2. REQUISITOS FUNDAMENTAIS DO TÉCNICO E CONSULTOR

O aspecto fundamental para o uso e aplicação do método ontopsicológico, está na exatidão do técnico consultor. Para a aplicação do método ontopsicológico, não é suficiente saber a teoria. O principal instrumento de análise é a pessoa do profissional, de forma integral, ou seja, exatidão de consciência e uma sanidade biológica. Para o uso do conhecimento do campo semântico e da interpretação das imagens dependem dessa exatidão do profissional. Assim como para o cantor, o instrumento principal é a sua voz, seu corpo e seu estado

psicológico, o profissional ontopsicólogo tem como instrumento principal a sua consciência exata. Se é capaz de refletir o real em si ou é baseado em ideologias, estereótipos, complexos, inconsciente? Além disso, o seu corpo é um radar preciso, capaz de *perceber* as informações do campo semântico? Conforme Meneghetti (2015, p. 84), “a percepção significa entrar numa comunicação, isto é, uma informação entre dois. É uma informação que de dois extremos faz um.” O campo semântico nos dá a passagem real da situação, muitas vezes, opostas ou diversas do verbalizado do outro com quem interagimos (cliente, paciente etc.). Por isso, “somente vendo como as semânticas estão aferindo à sua exteroceptividade e proprioceptividade<sup>16</sup>, ele pode discriminar com exatidão e determinar-se ao que preestabelecer e quer: neste ponto o conhecimento se torna poder” (Meneghetti, 2022, p. 154).

O técnico deve ser capaz de colher a informação do Em Si ôntico do cliente, dado que este é o critério base para a análise das problemáticas e situações. No entanto, para colher a informação exata do Em Si ôntico do cliente, parte do contato ôntico do técnico com o do cliente. Essa passagem é possível através do campo semântico. A primeira fenomenologia do Em Si ôntico é em nível da percepção organísmica. Organísmico refere-se “a presença do Em Si ôntico no orgânico humano” (Meneghetti, 2021, p. 206). Por fim, retoma o requisito fundamental da exatidão de consciência do técnico consultor, de modo que possa usar o todo de si como radar exato para colher as variações organísmicas e conscientizá-las de modo exato.

Meneghetti (2022, p. 154) especifica cinco critérios externos para a exatidão do pesquisador, mas que pode reduzir a somente um: “qualquer sujeito que demonstre externamente funcionalidade circular a si mesmo, certifica ser um homem exato”. A funcionalidade circular significa que o sujeito é sadio e possui capacidade de “andar junto” à ação da sua vida em crescimento.

Os cinco critérios são: a funcionalidade; a correspondência com o iso de natureza; univocidade entre as percepções do sujeito; o controle sobre o objetivo e desaparecimento do sintoma (Meneghetti, 2022, p. 155 - 156).

---

<sup>16</sup> Meneghetti (2022) formaliza como funciona o nosso processo de conhecimento, ou seja, através do processo perceptivo, composto pelas três fases (exteroceptivo, proprioceptivo e egoceptivo). O exteroceptivo refere-se as informações baseadas nos cinco sentidos mais o sentido interno, enquanto o proprioceptivo trata-se da informação que se torna própria e informa todo o indivíduo. A egoceptiva refere-se à informação que chega à consciência.



Para o exercício científico, requerem-se dois conhecimentos:

- a) Técnica racional ao máximo nível de conhecimento: ser um *expert* no seu campo de atuação, ou seja, ter uma preparação técnica, histórica, instrumental e situacional de alto nível de especialização.
- b) Contemporaneidade, conformidade e uniformidade de conhecimento semântico.

Dessa forma, a aplicação da Ontopsicologia em qualquer campo consente a atuação do técnico, do profissional em *nexo ontológico*. Significa que sua ação é com o ser e aumenta o ser, portanto, dá resultado acretivo. O técnico efetua a continuidade do nexo ontológico, ou seja, entra e colhe a situação do objeto em análise (do órgão, do objeto, do outro, da empresa, do líder, das pessoas, do contexto etc.) e identifica imediatamente as anomalias, erros, distonias. A informação de campo semântico em nexo ontológico, é uma informação de “natureza com natureza”. Neste caso, objeto (empresa, líder, contexto, pessoas etc.) e sujeito (técnico, consultor) dividem o idêntico nexo ontológico (Meneghetti, 2015). “Com o conhecimento ontopsicológico, o técnico ontologista tem o conhecimento fundamental para poder realizar de modo infalível” (Meneghetti, 2015, p. 29). Essa é a possibilidade e, contemporaneamente, o maior desafio na consultoria ontopsicológica.

Para a realização do Diagnóstico Empresarial utiliza-se a mesma técnica elementar da diagnose ontopsicológica aplicada na ontoterapia. Durante a coleta de dados, seja mediante entrevistas, visitas *in loco*, como da coleta de documentos, relatórios e informações, usa-se todo o corpo e com uma mente limpa, transparente para que possa refletir com exatidão a informação emanada pelo cliente, pelo ambiente da empresa e pelas pessoas chave e da organização. Em síntese, deve haver “uma sintonia entre *saber, dizer e conformidade semântica*” (Meneghetti, 2015, p. 45).

Por isso, o Diagnóstico Empresarial, realizado com a aplicação do conhecimento Ontopsicológico, consente realizar um serviço de alto valor aos líderes para que estes possam ter a clareza da situação, distinguindo as informações reais daquelas distorcidas, irreais e de memes para subsidiar a sua tomada de decisão.

### **3.2.1. Metanoia e Estilo de Vida do Técnico Consultor**

Para que o profissional seja um instrumento exato na sua atuação, é requisito indispensável realizar um processo de autenticação e afinar o seu instrumento: a consciência exata e o corpo saudável.

Meneghetti (2015) precisa que há necessidade de fazer duas metanoias<sup>17</sup>:

- a) Revisão crítica da própria racionalidade individual (da sua matriz reflexa, complexos, estereótipos, inconsciente e monitor de deflexão), ou seja, autenticar a si mesmo, de modo que o Eu lógico-histórico esteja em conformidade com o Em Si ôntico.
- b) Revisão crítica dos conhecimentos e da *doxa* societária.

A metanoia implica uma mudança no estilo de vida cônica a uma nova *forma mentis*, em conformidade ao projeto original de natureza do indivíduo. Entendemos que o mesmo estilo de vida do psicoterapeuta aplica-se ao consultor ontopsicólogo. Conforme Meneghetti (2001), em sua obra “O Residence Ontopsicológico”, em seu capítulo “A Liderança Profissional”, em que aborda sobre o estilo de vida, pode-se resumir em três aspectos principais:

- a) Viver em constante metanoia. Pode fazer aquilo que quer, mas substancialmente é um solitário e vive com o íntimo da vida.
- b) Deve aprender a consanguinidade naturística, ou seja, não é um que aprende somente com os livros, mas em contato contínuo, uma espécie de osmose, de respiro entre o próprio organísmico e o organísmico do holístico do ambiente em que vive.
- c) Capacidade de transcender os estereótipos. Sabe gerir com elegância e maestria todos os estereótipos de adaptação; usa-os todos - com inteligência, respeito, estima, perfeição - mas sem jamais ser dentro em nenhum desses.

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

### 4.1. DELINEAMENTO E MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa, a seguir será com enfoque qualitativo do tipo exploratório e descritivo, mediante estudo de caso de grupo empresarial. O objetivo é possibilitar uma pesquisa mais aprofundada e analisar os resultados do diagnóstico e a intervenção da consultoria posteriormente.

---

<sup>17</sup> Metanoia significa “alcançar uma situação de consciência que reflete a realidade orgânica, biológica, física e psíquica do sujeito. Não significa entrar na transcendentalidade, na grandeza do ser: é a base completa, sadia de natureza (Meneghetti, 2022, p. 333).”

A pesquisa exploratória será aplicada na forma de entrevista de profundidade, tendo em vista que essa é orientada para a descoberta; quanto a forma da entrevista em profundidade trata-se de uma discussão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado (Hair et al, 2007).

Quanto a pesquisa descritiva, em geral são estruturadas e criadas especificamente para medir certas características que são objeto da pesquisa (Hair et al, 2007). Aplicou-se a pesquisa descritiva longitudinal para a análise da evolução dos indicadores econômicos. Conforme Hair et al (2007, p. 88), “os dados longitudinais são adequados nas pesquisas que são afetadas pela variação das coisas com o decorrer do tempo. (...) Os dados representam uma série temporal.”

As fontes da pesquisa utilizadas foram:

- a) Fontes primárias, mediante entrevista em profundidade com a liderança principal.
- b) Acervos de arquivos e documentos relativos aos trabalhos de consultoria realizados no caso em estudo, de Diagnóstico Empresarial e consultoria de intervenção, pertencentes à autora. Materiais como papéis de trabalho, anotações das entrevistas, relatórios gerenciais, relatórios do Diagnóstico Empresarial, relatórios do planejamento estratégico, projeção econômico-financeira, relatórios contábeis e diversas informações gerenciais das empresas do grupo empresarial. Parte dos dados são de fontes primárias, correspondendo àqueles coletados e elaborados pela consultoria e pela autora e parte são de fontes secundárias, relativos às informações e relatórios econômicos e financeiros, disponibilizados pelo grupo empresarial.

Quanto à unidade de análise, trata-se de estudo de caso de grupo empresarial composto por seis empresas, de médio porte (com faturamento em torno de 25 a 35 milhões/ano do grupo), localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. O grupo empresarial tem como líder uma pessoa, a qual é o fundador e empreendedor principal. O período considerado do estudo de caso refere-se ao período da realização do Diagnóstico Empresarial (março a maio de 2021) e posterior intervenção da consultoria de planejamento e reestruturação do grupo empresarial (de julho de 2021 a dezembro de 2022).

## 5. RELATO DE CASO

O presente relato de caso está baseado nos documentos, relatórios, papéis de trabalho, arquivos digitais, anotações da consultoria e na vivência direta pela autora que conduziu os trabalhos do Diagnóstico Empresarial e da consultoria de intervenção. O trabalho foi desenvolvido em conjunto com uma equipe de profissionais das áreas de direito, recursos humanos, auditoria, especialistas em tributos, custos e orçamento, sob a direção e coordenação da autora. Além da consultoria empresarial, o líder principal realizava a consultoria de autenticação individual, junto com um profissional ontoterapeuta.

### 5.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO GRUPO EMPRESARIAL

O grupo empresarial era composto por seis empresas, com gestão e controle familiar, sendo:

Ramo ou setor de atividade	Fundação	Outras informações
Indústria têxtil (IT)	2001	Principal empresa, em faturamento, tamanho e rentabilidade. 100% da família.
Holding familiar (FM)	2017	Constituída para reorganização das participações da família. 100% da família.
Espaço para eventos (EV)	2017	Volume de operação não relevante em comparação à principal empresa.
Comércio - ramo da moda (CM)	2019	Pequeno porte. Participação de terceiros na sociedade.
Indústria - ramo de móveis (IM)	2020	Pequeno porte. Participação de terceiros na sociedade.
Comércio - ramo elétrico (CE)	2020	Pequeno porte. Participação de terceiros na sociedade.

Fonte: arquivos e anotações de trabalho de consultoria da autora.

Além das empresas mencionadas, o grupo econômico possuía alguns imóveis de propriedade da Holding e dos sócios e, posteriormente, adquiriu um novo negócio no ramo do agronegócio, em 2021.

### 5.2. BREVE RELATO DA SITUAÇÃO OU PROBLEMA DO CLIENTE

O empresário inicialmente buscou uma consultoria jurídica com o objetivo de resolver

questões de políticas de pessoal. O consultor, especialista em direito empresarial e trabalhista e com conhecimento da Ontopsicologia, percebe que o problema era mais amplo e indica a autora.

Após uma reunião inicial de apresentação, o empresário expõe seus problemas de forma mais ampla. Cabe contextualizar que o contato inicial ocorreu no início de 2021, ano da pandemia. A autora tem as seguintes percepções no primeiro contato:

- 1 - O empresário encontra-se em estado de *stress*, quase depressivo.
- 2 - Havia realizado vários novos investimentos, novos negócios, porém sem controles, sem uma organização adequada e sem uma perspectiva clara de retorno dos investimentos.
- 3 - Observa-se que o cenário da pandemia havia afetado sensivelmente o empresário e seu contexto.
- 4 - Os efeitos da pandemia começam a refletir nos resultados (vendas, custos e despesas) da empresa, o que causa tensão no ambiente.
- 5 - Havia um ambiente de relações afetivas que interferiam nos negócios.

A partir da primeira reunião, a autora sugere realizar um Diagnóstico Empresarial, com os seguintes objetivos<sup>18</sup>:

- a) Dar diretrizes para organização do grupo empresarial, visando a segurança jurídica e patrimonial;
- b) Dar diretrizes para a melhoria da gestão empresarial adequada a sua nova configuração de grupo empresarial.

### 5.3. METODOLOGIA APLICADA AO CASO

O Diagnóstico Empresarial, foi realizado com uso dos seguintes métodos e instrumentos:

- 1 - O uso do conhecimento, método e instrumentos da Ontopsicologia conforme Capítulo 3 - Aplicação da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial, o qual foi aplicado como critério base e norteador de todo o trabalho. Para a organização dos tópicos a serem observados e analisados, utilizou-se principalmente os “Sete Pontos do Empreendedor” para a análise da performance de liderança e “Os 21 Pontos do Empresário” para a análise sob o ângulo externo.

---

<sup>18</sup> Baseado em documentos internos da autora, quais sejam, as propostas e relatório do Diagnóstico Empresarial de 2020.

2 - Uso da abordagem de pesquisa-ação, conforme abordado no tópico 2.5. desse trabalho, tendo em vista que após o diagnóstico houve uma consultoria de intervenção, mediante a implementação do planejamento estratégico e gestão do resultado.

3 - Uso parcial da abordagem de sistema aberto, conforme tópico 2.4, tendo em vista que o Diagnóstico foi amplo, verificando-se as diversas áreas da empresa (no sentido horizontal) e diversos níveis hierárquicos (a partir da compreensão das pessoas chave do processo).

4 - Uso dos instrumentos de análise contábil, conforme tópico 2.8, mediante aplicação de métodos da auditoria (para averiguar o nível de confiabilidade das informações) e de análise econômica e financeira.

Portanto, adotou-se um *assemblage* de métodos e instrumentos, no entanto tendo como critério-base e norteador a Ontopsicologia, por ser um conhecimento epistêmico e preliminar. Significa que possibilita colher a causa primeira de todo o mover-se de um contexto, por isso deve ser utilizado como conhecimento elementar, anterior aos outros, que deve nortear a conduta, a escolha dos demais instrumentos, métodos, a pesquisa, investigação e análise.

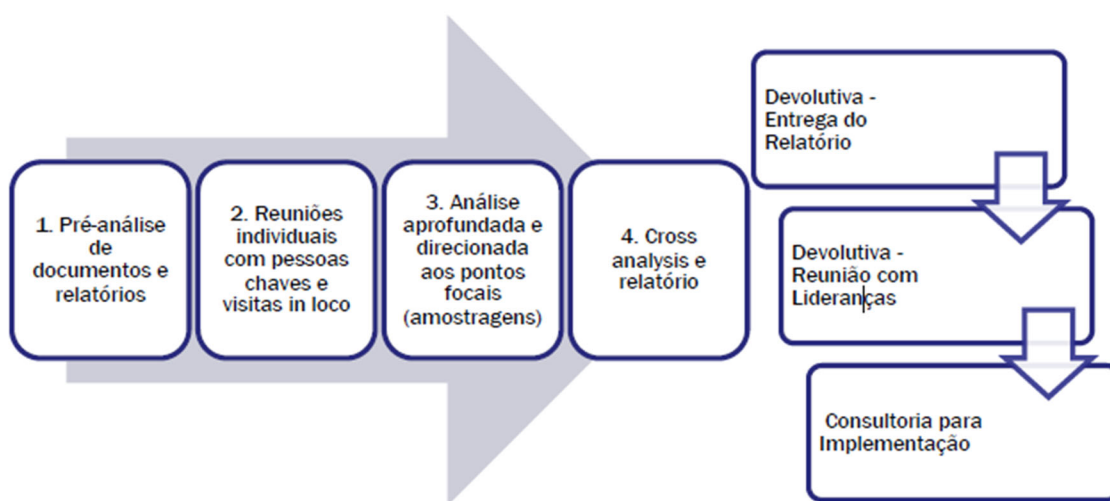
Desse *assemblage* estruturou-se a análise e a devolutiva do diagnóstico agrupados em temáticas, conforme gráfico abaixo:



Fonte: arquivos e anotações de trabalho de consultoria da autora.

Para a análise de liderança e pessoas chave, utilizou-se o instrumento de diagnose ontopsicológica, conforme citado no tópico 3.1.1 e os Sete Pontos do Empreendedor conforme tópico 3.1.4., o qual corresponde a análise sob o ângulo interno. Quanto à análise sob o ângulo externo, agrupou-se em seis tópicos: societário e legal; produto, cliente e mercado; gestão; finanças e controladoria; tributário e trabalhista.

Em termos de processo, seguiu-se em linhas gerais as seguintes etapas:



Fonte: arquivos e anotações de trabalho de consultoria da autora.

O Diagnóstico Empresarial foi realizado primeiramente de forma individualizada de cada empresa e posteriormente uma análise consolidada e sintética do grupo empresarial. A partir da análise consolidada, pôde-se evidenciar a relação da situação das empresas com o perfil do líder principal, o empresário.

Para a análise sob o ângulo interno das lideranças e pessoas chave, nessa fase, foram entrevistadas no total 12 pessoas, em março de 2021, conforme tabela a seguir:

Empresa	Pessoas entrevistadas	Características
	Líder principal	Sócio fundador e majoritário em todas as empresas abaixo citadas.
IT	AD, OP	Ambos os profissionais não são sócios.
HM	ES, F1, F2	Holdings familiar: esposa e 2 filhos do líder.

EV	F2	Filha do líder.
CM	S1, ES, S2 e F1	2 sócios não familiares; sócia (esposa) e filho atuante, mas não sócio.
IM	S3, S4, S5	3 sócios sem relação familiar com o líder.
CE	S6	1 sócio sem relação familiar com o líder.

Fonte: arquivos e anotações/relatórios de trabalho de consultoria da autora.

Para a análise sob o ângulo externo, ou seja, os seis tópicos acima mencionados, foram realizados os seguintes procedimentos relevantes, nas seis empresas durante o período de março a maio de 2021:

- a) Visita *in loco* para verificação do ambiente, contexto, estrutura, colaboradores, organização, layout, imagens preponderantes, dentre outros.
- b) Levantamento e análise geral dos fluxos, processos e controles internos.
- c) *Check up* dos aspectos tributário, trabalhista e contábil, com aplicação de técnicas de auditoria.
- d) Levantamento e análise de informações sobre mercado, potencialidades, ameaças, estratégias e políticas.
- e) Levantamento e análise de documentos societários, jurídicos e legais.
- f) Análise econômico e financeira, mediante os relatórios contábeis e financeiros.

#### 5.4. RESULTADO DO DIAGNÓSTICO

##### 5.4.1. Análise em Nível Interno - Lideranças e Pessoas Chave

A partir das entrevistas individuais, coleta de dados e realização de *cross analysis*, com uso dos métodos e instrumentos acima mencionados, obteve-se os seguintes resultados do perfil e características do líder principal, das lideranças e pessoas chave, conforme tabela abaixo:

Líderes e pessoas chave	Posição principal e empresas em que atua	Principais pontos observados
Líder principal	Empresário e sócio majoritário de todas	Elevado potencial empreendedor, intuitivo e hábil em negociação; sabe construir relações sociais; boa visão de resultados e alta capacidade de raciocínio matemático; menor nível na capacidade de execução e controles; muito impulsivo e impaciente, o que atrapalha nas tomadas de decisão.



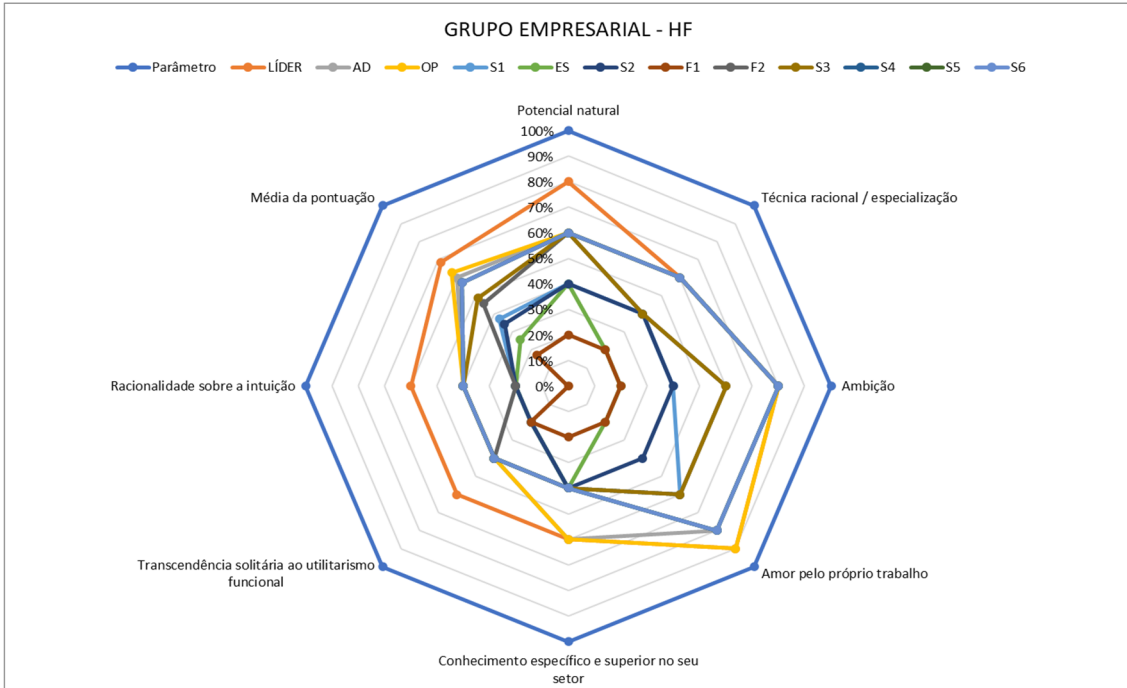
		Dificuldades: separar aspectos familiares e afetivos do negócio (toda a família trabalha na empresa); dificuldade de estabelecer limites e estabelecer distância regulamentar com pessoas de cargo de confiança (OP e demais sócios e parceiros); dificuldade de dizer “não”; dificuldade de negociar com seu cliente principal pelo medo de perder o cliente; assume o papel de “pai” de todos e estabelece facilmente uma relação mais afetiva do que profissional com seus sócios e parceiros. Apresentava sinais de alta tensão (ansiedade, medo da morte, estresse) de insegurança ocasionado principalmente pelo período da pandemia.
AD	<i>Manager</i> administrativo – todas do grupo empresarial	Elevada capacidade de gestão e controle financeiro e burocrático; muito racional, equilibrada; ótima capacidade de <i>manager</i> ; sabe separar aspectos afetivos do profissional; transmite confiança.  Não possui perfil empreendedor, de empresária, mas de <i>manager</i> .
OP	<i>Manager</i> operação – IT	Potencial empreendedora, ambiciosa, vive e respira o que faz; foi quem trouxe a oportunidade do negócio que deu origem a IT; capacidade de vendas e negociação; capacidade de controle da produção e do comercial.  Dificuldades: altamente centralizadora, gestão está em suas mãos, mas falta transparência e comunicação com as lideranças; dificuldades relacionais com os membros da família do líder. Sua atitude tem criado uma ilha dentro da empresa, tendo-se duas empresas dentro de uma.
ES	Sócia - CM e HM	Não possui potencial empreendedor; bom potencial para organização, controles; não está claro seus objetivos; não tem demonstrado interesse e envolvimento pelo negócio da CM; atua superficialmente. Boa intuição na identificação e escolha de profissionais válidos, com potencial e habilidades.
F1	Sócio - EV e HM	Observou-se uma distância enorme entre potencial adormecido e seu desenvolvimento pessoal e profissional. Dificuldade de continuidade nas ações; dificuldade de gerir e buscar resultados; atitude de “ajudante do pai”; não demonstra interesse por algo; dependente da relação familiar. Por outro lado, o líder está desenvolvendo para ser um dos sucessores.
F2	Sócia - EV e HM	Alto potencial inato para <i>manager</i> , boa capacidade de gestão e controle operacional; possui uma boa ambição, mas conserva de forma tímida e está em fase de descobertas, pois formou-se na área farmacêutica, diverso dos negócios da família; possui iniciativas para buscar sua autonomia. Boa capacidade de raciocínio lógico e centrada no seu foco.
S1	Sócio - CM	Potencial natural de executivo, no entanto, apresenta sinais de distúrbios mentais; carrega uma grande frustração do passado; seu potencial e habilidades técnicas estão abafadas e ofuscadas pela situação psicológica atual; relação afetiva dentro do

		<p>negócio - a empresa faz parte do <i>core business</i> da esposa e não dele.</p> <p>O líder possui uma relação afetiva como se fosse “filho adotivo”, visto que o pai de S1 trabalha em sua propriedade há muitos anos.</p>
S2	Sócio - CM	Potencial nato para vendas, mas não de empresária, de liderança e nem de gestora; ambição não muito clara; relação afetiva misturada com o negócio.
S3	Sócio - IM	Perfil de um <i>manager</i> prático, mas não de empresário ou empreendedor; ambição não muito clara; é instintivo, mas pouca capacidade de racionalizar; há histórico familiar de insucessos nos negócios.
S4	Sócia - IM	Alto nível de ambição; demonstra paixão pelo que faz; habilidades para criar controles; no entanto não transmite confiança, pelas suas atitudes e modo de usar a sua feminilidade; relações familiares e afetivas, misturadas no negócio; possui um passado de insucesso empresarial com pendências de passivos.
S5	Sócio - IM	Sócio empreendedor; não atua diretamente de forma integral no negócio, por possuir outras atividades; há uma rigidez mental; possui um passado de insucesso empresarial com pendência de passivos.
S6	Sócio - CE	<p>Bom potencial de <i>manager</i>, de estabelecer relações sociais; boa capacidade de raciocínio lógico, controle sobre o resultado; altamente racional; apresenta certa rigidez, o que faz ter um perfil mais conservador; possui skills de empresa corporativa, compreende a linguagem do mundo corporativo; alto interesse e ambição pelo negócio; relação familiar no negócio, a esposa trabalha na empresa, mas não se verificou nesse momento interferência negativa nos negócios.</p> <p>O líder possui uma relação afetiva como se fosse “filho adotivo”, visto que o pai de S1 trabalha em sua propriedade há muitos anos.</p>

Fonte: arquivos de tabulações e anotações de trabalho da autora.

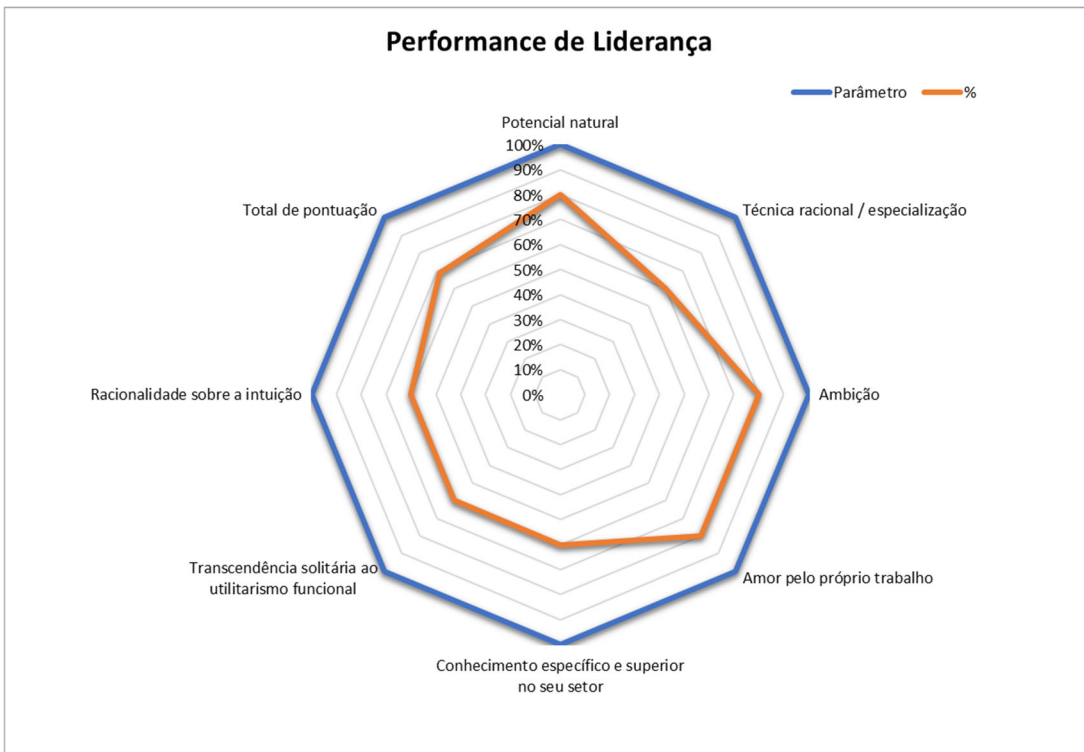
Com base nos levantamentos e análise dos perfis realizados, elaborou-se um gráfico radar individual e do grupo empresarial, baseado nos “Sete Pontos do Empreendedor”, conforme abaixo:

Gráfico 1 - Visão geral da performance das lideranças e pessoas chave do grupo empresarial



Fonte: relatórios/anotações de trabalho de consultoria da autora.

Gráfico 2 - Performance de liderança do líder principal



Fonte: anotações de trabalho de consultoria da autora.

#### 5.4.2. Análise em nível externo - estrutura e corpo empresarial

A análise em nível externo, de estrutura e corpo empresarial, foi realizada individualmente por negócio e depois de forma consolidada, de modo a obter uma síntese da

situação. Na tabela abaixo, se resumiu os pontos de destaque observados no Diagnóstico Empresarial:

Empresa	Pontos observados
IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspecto societário diverso do fato real;</li> <li>2. Cliente e mercado: altamente concentrado em um cliente (em torno de 80%); pouca exploração de outros clientes e mercados.</li> <li>3. Controles: baixo nível de controle de custos; altíssimo nível de estoques e grandes itens com baixo giro (indica dinheiro parado e estoques obsoletos); sistema de informática não está otimizado seu uso para a gestão do negócio;</li> <li>4. Inovação: baixo investimento e iniciativas de inovação;</li> <li>5. Tributário: há passivos tributários. Há situações de risco tributário;</li> <li>6. Trabalhista: baixo nível de processos judiciais; há situações de riscos trabalhistas.</li> <li>7. Financeiro: mistura e confusão patrimonial, pagamento de gastos de outros negócios por esta empresa. Situação financeira em declínio e em atenção.</li> <li>8. A margem bruta (receita - custo) reduziu muito em 2021, devido a dificuldade de reajustar preços com seu cliente principal. Por consequência, tem gerado resultados negativos.</li> <li>9. Verificou-se que há duas empresas dentro de uma: “a parte de cima” (administração) e “a parte de baixo” (comercial e a indústria). Grande dificuldade de unificar, comunicar-se, compartilhar informações.</li> </ol>
HM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foi constituída a holding familiar, mas não está sendo utilizada com essa função.</li> <li>2. Não há controles dos contratos, dos controles financeiro, contábil, fiscal das empresas que o líder tem participação: “estão soltas”. É função da holding, mas não está implantado.</li> <li>3. Há várias negociações entre o líder e os novos investimentos e empreendimentos, mas sem respaldo em contratos jurídicos (muita coisa está verbal).</li> </ol>
EV	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratos e situação do imóvel não regularizados de forma adequada.</li> <li>2. Situação econômica e financeira equilibrada e sob controle.</li> <li>3. Riscos trabalhista.</li> <li>4. O pai de dois sócios trabalha há anos como jardineiro nesta propriedade.</li> </ol>
CM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O contrato social não reflete a sociedade de fato.</li> <li>2. Empréstimos e aportes de capital feito pelo líder, sem contratos.</li> <li>3. Falta clareza de quem é o líder do negócio; falta clareza do escopo, objetivos do</li> </ol>

	<p>negócio, falta de estratégias comerciais, de marketing e vendas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. A empresa tem apresentado prejuízos recorrentes.</li> <li>5. Falta de uma gestão e controle financeiro confiável; Estoques com divergências.</li> <li>6. Acumula dívidas fiscais.</li> </ol>
IM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrato social não reflete a sociedade de fato.</li> <li>2. Há acordos de aportes de capital já feito e empréstimos concedidos pelo líder, mas todos de forma verbal, sem contratos.</li> <li>3. Os sócios parceiros constituíram uma nova empresa separada da atual.</li> <li>4. Empresa muito incipiente, todos com pouca experiência no setor; pouca exploração do mercado. Mix de produtos em formação.</li> <li>5. A empresa não possui controle em sistemas informatizados; os sócios parceiros não desejam implantar, por achar caro no momento.</li> <li>6. Há fortes indícios de confusão patrimonial, ou seja, mistura de gastos pessoal e da empresa, pagamentos são feitos na pessoa física dos sócios.</li> <li>7. Riscos tributários e trabalhistas.</li> <li>8. Falta de transparência nas informações e indisponibilidade de certas informações ao líder investidor, atitudes que colocam em risco a relação de confiança.</li> </ol>
CE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O contrato social não reflete a sociedade de fato.</li> <li>2. Investimentos em capital e empréstimos concedidos pelo líder não estão formalizados em contratos.</li> <li>3. Empresa em fase pré-operacional, não houve ainda a inauguração do comércio.</li> </ol>

#### 5.4.3. Síntese das Análises e Diretivas

Ao realizar uma análise relacional entre os pontos observados no líder principal e as observações em nível externo, verifica-se que há correlação. Significa que as atitudes do líder não funcionais, que caracterizam suas debilidades geram impactos diretos nos fenômenos e situação das empresas em geral:

Observações da figura do líder	Observações centrais nas empresas
Elevado potencial empreendedor, intuitivo e hábil em negociação; sabe construir relações sociais; boa visão de resultados e alta capacidade de	Gerou vários novos negócios em pouco tempo; Falta de gestão e controle dos resultados, com

<p>raciocínio matemático; menor nível na capacidade de execução e controles; muito impulsivo e impaciente, o que atrapalha nas tomadas de decisão.</p>	<p>alguns negócios com risco de viabilidade.</p>
<p>Dificuldades: separar aspectos familiares e afetivos do negócio (toda a família trabalha na empresa); dificuldade de estabelecer limites e estabelecer distância regulamentar com pessoas de cargo de confiança (OP e demais sócios e parceiros); dificuldade de dizer “não”; dificuldade de negociar com seu cliente principal pelo medo de perder o cliente; assume o papel de “pai” de todos e estabelece facilmente uma relação mais afetiva do que profissional com seus sócios e parceiros. Apresentava sinais de alta tensão (ansiedade, medo da morte, estresse) de insegurança ocasionado principalmente pelo período da pandemia.</p>	<p>Falta de formalização jurídica e contratualmente;  Falta de controles de gestão e de resultados confiáveis e eficazes.  As pessoas “usam” o líder para receber dinheiro, sem um compromisso formalizado.  Em todos os negócios há relações afetivas e familiar misturadas e sem um critério de profissionalismo.</p>

A seguir relacionamos uma síntese das diretivas dadas e pontos de atenção:

- 1 - Realizar uma reorganização societária;
- 2 - Formalizar os acordos, empréstimos, investimentos, mediante assinatura dos contratos;
- 3 - Realizar e implantar planejamento estratégico das empresas e construir uma unidade enquanto grupo empresarial, em sentido de organização, controles, mas fundamentalmente em termos de dinâmica entre as lideranças.
- 4 - Análise de preço, custo e margem da principal empresa IT, para que retome a rentabilidade.
- 5 - Mentoria às lideranças e gestores visando a qualificação na gestão e clareza do escopo e objetivos pessoais e se há sintonia com os objetivos empresariais.

6 - A partir de um projeto de consultoria de intervenção, contribuir para que o líder tenha atitudes mais funcionais ao seu negócio e de forma vencedora.

7 - Sugeriu-se manter atenção especial às empresas IM e CM, devido aos diversos indícios de riscos e vulnerabilidade financeira, os quais são consequências do perfil dos sócios e parceiros escolhidos pelo líder.

#### **5.4.4. Exemplos Práticos do Uso do Conhecimento e Instrumentos da Ontopsicologia no Estudo de Caso**

Para fins ilustrativos, relata-se aqui alguns exemplos práticos em como se utilizou o conhecimento e os instrumentos da Ontopsicologia durante o processo do Diagnóstico Empresarial:

5.4.4.1. Ao iniciar os trabalhos de Diagnóstico Empresarial, da mesma forma que na terapia ontopsicológica, o primeiro impacto, a primeira impressão e percepção são fundamentais. Por isso, o técnico deve estar o mais exato possível e com a máxima atenção em sua percepção organísmica. No primeiro dia da visita, fomos recebidos pelo líder em sua sala. Ao chegar na empresa, percebeu-se:

- a) Organização e estética em geral no pátio da empresa e teve-se uma boa impressão na recepção a nossa chegada;
- b) Para chegar à sala do líder, há um extenso corredor, em toda a sua passagem, percebeu-se vários espaços com estoques. Logo ao descer na fábrica, notou-se também uma quantidade enorme de estoques espalhados pela empresa. Durante o diagnóstico, esse aspecto permaneceu de forma obscura, não muito clara. Durante todo o trabalho de intervenção, posterior à devolutiva do diagnóstico, manteve-se o radar nesse ponto, pois era como se aqui fosse um ponto de psicossomática manifesta da empresa;
- c) Na sala do líder, entre os diversos objetos e quadros (incluindo o quadro de OntoArte, objetos rústicos em madeira etc.), houve um pequeno quadro, junto à mesa do líder, que sobressaiu. A autora tentou se distrair, mas o pequeno quadro continuava a sobressair. O quadro era representativo de tiro ao alvo. O líder participou de curso de tiro, na qual aparece a imagem de um homem totalmente aberto e marcado com tiros. O quadro foi representativo para auxiliar na

compreensão da dinâmica do líder; verificou-se que tem prazer pelo risco, perigo, possui relações com o meio policial/militar (inclusive sócios) e transfere essa dinâmica nos riscos do negócio (pela não formalização, questões judiciais, legais, fiscal, trabalhista, dentre outros), cria o problema para depois viver o prazer do risco, ou seja, a partir dali compreende-se a presença da dinâmica do sadomasoquismo do líder.

5.4.4.2. Informações semânticas - a informação semântica é a principal informação considerada durante o diagnóstico. Em todas as entrevistas, observa-se primeiro a percepção orgânica e a partir dessa informação se conduz e especifica os questionamentos. Grande parte das informações sintetizadas no subitem 5.4.2. foram direcionadas a aprofundar investigações baseadas na informação semântica. Portanto, os trabalhos dos técnicos foram orientados, em boa parte, com base nas informações semânticas colhidas momento a momento. Exemplos: a pesquisa mais aprofundada sobre a realidade do passado de insucessos dos sócios da IM e do CM, foi fundamentalmente baseada na informação semântica; a percepção de duas empresas dentro de uma, foi baseada na informação de semântica em rede.

5.4.4.3. Um outro dado de imagem foi relevante no processo. Durante uma entrevista com a S4, sócia da IM, verbalmente a pessoa passava que estava tudo sob controle, era uma pessoa eficaz e conhecedora dos controles, por ter a formação em contabilidade, falava com firmeza. No entanto, organicamente, sentia-se um desconforto na região visceral. Durante a fala, num dado momento, vem uma imagem *flash* de abelha e aquela imagem retorna novamente. Se verificarmos o sentido da abelha no “Prontuário Imagógico”, significa “inseto trabalhador. Para o homem é perigoso por causa do ferrão, mas também instrumental caso se pense no mel. Indica pessoa, colaborador, amigo válido, se usado como executivo. Não funcional se escolhido como conselheiro, sócio ou responsável.” (Meneghetti, 2012, p. 77). A descrição do significado da abelha coincide de forma muito precisa a dinâmica e a atitude da S4. Essa informação foi fundamental para mudar a condução e atitudes da consultoria no processo investigativo, frente a esse projeto.

5.4.4.4. Sonho. Durante o projeto, o líder no seu momento de crise, decide fazer uma consultoria individual e traz o seguinte sonho: “estava de carro e passa na frente da delegacia algumas vezes. Depois encontra-se num campo aberto e, junto a uma mata de arbustos, vê a OP e o seu irmão acorrentados e com a bola nos pés que se utiliza com os presos. Ele, ao ver os dois, tenta puxar a OP e tirar da situação, mas o irmão a puxa para não



ir”. Conforme “Prontuário Imagógico” (op. cit. p. 151), a imagem de “polícia” significa “violência física social. O sujeito vive subordinado em inferioridade.” O sonho ocorre, logo após uma visita e reunião de acompanhamento do projeto, em que a autora percebe que há algo mais crítico naquele momento com os estoques e solicita para mostrar os lugares dos estoques. Ao andar pela fábrica e pelo pátio, há um ponto em que faz uma variação orgânica mais forte em todo o corpo, depara-se com um estoque de matéria-prima importada, o mais caro, dentro de *containers*, totalmente abertos e sem chave. Pergunta ao empresário, como é a segurança e controle daqueles materiais. Ele respondeu vagamente. O sonho no contexto colocado, torna-se simples: o empresário encontrava-se subordinado em inferioridade na relação com a OP, a qual era aliada do seu irmão e ambos haviam construído um negócio paralelo concorrente à empresa IT. A falta de controle e segurança nos estoques facilitava o desvio. O líder toma consciência da situação e passados dois meses decide demitir a principal gestora da empresa. A resolução definitiva dessa dinâmica depende do líder em realizar uma radical consultoria de autenticação<sup>19</sup>, a qual não é o foco do presente trabalho, mas que pode ser melhor aprofundada consultando (citar uma obra).

## 5.5. INTERVENÇÕES APÓS DIAGNÓSTICO

Após o diagnóstico, apresentou-se uma proposta de projeto de consultoria de intervenção durante 15 a 18 meses, no período de agosto de 2021 a dezembro de 2022. Havia como objetivo principal recuperar a sanidade econômica e financeira do grupo empresarial e ter um corpo empresarial saudável e funcional ao escopo do líder. As informações aqui resumidas foram extraídas dos papéis de trabalho, relatórios, anotações de reunião, arquivos digitais dos trabalhos desenvolvidos durante o processo de intervenção conduzida pela autora, junto a uma equipe interdisciplinar.

Para as intervenções foram instrumentalizadas as ferramentas e atividades de organização e reestruturação, divididos em subprojetos:

---

<sup>19</sup> “Autenticação” do grego “αυτος εν τιθημι αγω” = eu me ponho igual à ação que sou. Através da consultoria ou psicoterapia de autenticação, “coloca-se no ponto exato da racionalidade do sujeito e impostar a eficiência do Eu histórico-psicológico no realizar a genialidade da própria existência, em qualquer aspecto” (Meneghetti, 2021, pp. 36 – 37).

- a) Reorganização jurídica;
- b) Planejamento estratégico e reuniões de acompanhamento de implementação;
- c) Projeção econômica e financeira com estudo de viabilidade da principal empresa, a IT;
- d) Análise dos resultados projetado x realizado, com reuniões de acompanhamento com os gestores;
- e) Implantação e organização da holding familiar;
- f) Mentorias às lideranças, de acordo com a demanda.

Principais resultados observados durante o processo de intervenção:

1 - O líder decidiu pela saída da empresa IM, ao verificar os riscos, a falta de um nível de padrão de controles de gestão e a perda da confiabilidade.

2 - O líder decidiu por encerrar as atividades da CM, por falta de pessoas motivadas a gerir e conduzir os negócios, perda da confiabilidade ao comprovar desfalques nos estoques, e falta de perspectiva de reversão dos resultados.

3 - O líder realizou a negociação com o principal cliente, após intensas análises de preço, custo e margem. Ao obter êxito, sua autoconfiança foi restabelecida e passou a vislumbrar a viabilidade econômica e financeira da principal empresa, a IT.

4 - Durante o processo, o líder reconhece que a pessoa chave que tocava a operação, a OP, apresentava grandes indícios de irregularidades e desfalques nos estoques. Após um ano, decidiu rescindir o contrato e reorganizou a empresa.

5 - Durante o processo, adquire um novo negócio no setor do agronegócio. A consultoria foi favorável ao novo negócio, pois verificou-se que ali estava o verdadeiro negócio de prazer pessoal do líder e era um modo de retomar a integralidade pessoal, mediante contato em osmose naturística do líder. Gradativamente, o líder retoma a sanidade pessoal de forma integral, não se observa mais a tensão, estresse e indícios de depressão. Passou a ser mais alegre, leve e decidiu investir mais em sua formação de liderança.

## **6. RESULTADOS**

A consultoria de intervenção concluiu-se em setembro de 2022 e a consultoria ficou à disposição até dezembro de 2022, conforme proposta e projeto inicial. Para fins do presente

estudo de caso, retomou-se o contato com o líder para uma reflexão e retorno da sua percepção do processo de Diagnóstico Empresarial e consultoria de intervenção realizada.

Realizou-se uma entrevista exclusiva para fins do presente estudo de caso.

## 6.1. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DO LÍDER

No dia 24 de agosto de 2024 foi realizada uma entrevista em profundidade com o principal líder, o qual foi o contratante, para avaliar os resultados após ter concluído a consultoria empresarial. O objetivo da entrevista foi:

- a) Verificar e confirmar os trabalhos realizados pela consultoria.
- b) Verificar se o diagnóstico e a intervenção foram válidos e úteis. Se sim, de que modo.
- c) Verificar se as diretivas durante o diagnóstico e a consultoria de intervenção dadas na tomada de algumas decisões estratégicas, foram válidas ou não.

### 6.1.1. Quanto à Situação em que se Encontrava na Ocasão do Diagnóstico Empresarial

Elencou-se as seguintes situações mais relevantes e solicitou para confirmar ou não: a) no âmbito pessoal, havia um pouco a questão do medo da morte, de algum mal-estar ou doença e tal fato gerou a discussão sobre a sucessão e a pressão para contratar um advogado especialista; b) com a pandemia, iniciou vários novos negócios e não sabia se dariam certo; c) a IT, principal empresa, dependia muito de um cliente só; d) nos novos negócios, trouxe parceiros e sócios, não por competência técnica, mas por uma relação afetiva; e) Todos os membros da família atuavam nas empresas do grupo; f) Na IT havia o problema de horas extras e a falta de recursos financeiros.

Obtivemos as seguintes respostas do líder:

- 1 - Perguntado sobre esses pontos da situação inicial – elencados acima itens “a” a “f”, se fecha ou não? Responde: “Fecha completamente. Hoje alguns já estão superados e alguns eu estou trabalhando para superar. Acredito que no geral foi um divisor de águas. Ali foi o começo da mudança.”

- 2 - Comenta sobre a questão pessoal dele (líder): “Sim, havia uma ansiedade muito grande [pessoal]”
- 3 - Sobre a dependência de um cliente: “Passava dos noventa por cento”.
- 4 - Sobre a escolha dos colaboradores, não por competência técnica, mas por uma relação afetiva. Responde: “Afetiva, justamente. Justamente, todos eles!”

### **6.1.2. Quanto aos Trabalhos da Consultoria de Intervenção Realizados Após o Diagnóstico**

Ao ser perguntado sobre a validade ou não, o quanto ajudou ou não a mudar a realidade anterior, obteve-se as seguintes respostas do líder:

“No geral, me ajudou, me ajudou muito. No começo, claro que tem a parte estrutural da empresa, mas a gente precisa avaliar as pessoas. Hoje, com a tua ajuda, com o teu trabalho, eu com certeza avalio muito mais as pessoas primeiro e depois avalio o negócio.”

“Na tomada de decisões muitas vezes eu fui um pouco afoito em fazer esses investimentos.”

“Naquela época, eu menosprezava, minha autoestima era pouca. Daí que eu precisava de todas as amizades possíveis que eu conseguiria.”

“O trabalho ajudou porque eu não nasci empresário, eu não estudei para ser empresário.”

### **6.1.3. Quanto ao Suporte em Algumas Tomadas de Decisão Estratégica**

Ao ser perguntado sobre as decisões, se foram acertadas ou não, olhando hoje após os fatos ocorridos, obteve-se as seguintes respostas:

“Com todo o trabalho que foi feito, agradeço. Só tenho a agradecer, porque foi uma abertura de olhos. Daí misturo meus problemas particulares, porque a vida particular influencia diretamente com o empresário. Com essa abertura de olhos, proporcionou-me uma grande negociação.”

“Hoje eu tenho sustentação, porque diversifiquei, porque quarenta por cento já tenho outros clientes. Ajudou plenamente a minha maneira de encarar os

clientes e, de certa forma, talvez tarde, mas porque as coisas acontecem na época certa.”

“A dissolução de uma certa sociedade [a saída da OP] fez muita gente crescer lá dentro da IT. Porque era um sistema autoritário. As pessoas tinham medo. Tu sabe que teve desvio de matéria-prima, desvio de dinheiro, excesso de produção que foi tudo pro lixo. Nós tínhamos sete toneladas de lixo gerado todo mês, hoje geramos 1,3 toneladas. E aí muitas vezes o lucro da empresa vai pro lixo. E isso hoje está sanado. Então a resposta é sim, só tenho a agradecer ao trabalho que a gente fez junto.”

“Eu tenho dito “sabia que eu tinha um câncer terminal [na empresa]? E as pessoas dizem “não, como assim?” Daí eu digo “só que um dia o câncer parou de trabalhar lá na fábrica e eu me curei”.

“Com o processo, profissionalizou muita gente. Separou o “joio do trigo”. Porque teve gente que cresceu e teve gente que eu vi o quão pequeno era. E tem pessoas que não querem evoluir ...”

“[Sobre o agronegócio, a fazenda] mas eu não imaginava que a valorização seria tão grande. E eu tenho orgasmos de estar lá. Mas assim, é uma coisa que me dá prazer e me dá retorno financeiro.”

## 6.2. ANÁLISE EVOLUTIVA DO RESULTADO ECONÔMICO E FINANCEIRO

Para verificar mais objetivamente os impactos do Diagnóstico Empresarial e do processo de intervenção, efetuou-se uma análise da evolução dos resultados da empresa principal, a IT. Não se contemplou a análise das demais empresas pelos seguintes motivos:

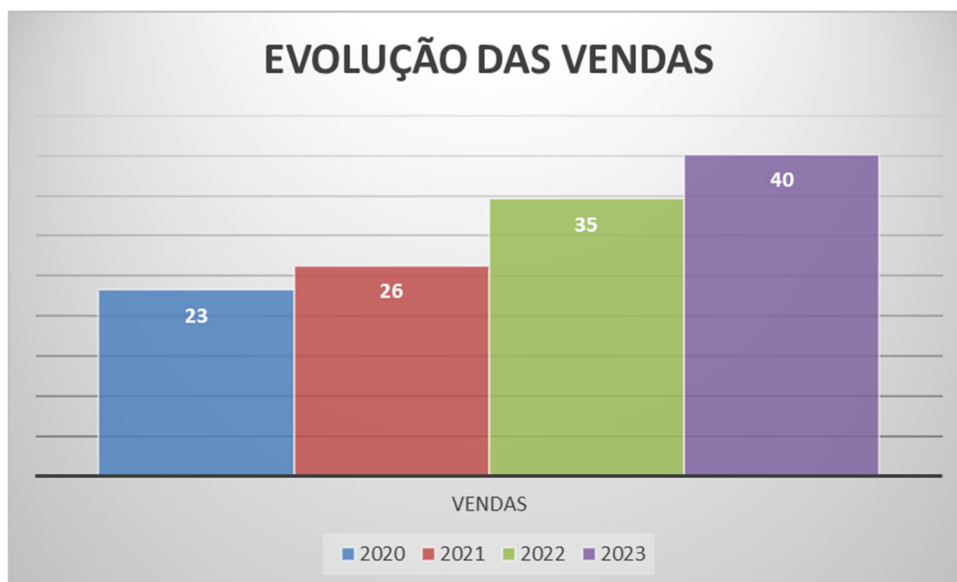
- a) Duas das empresas investidas foram encerradas;
- b) As demais empresas não possuem uma representatividade, uma relevância material em termos de volume e valor dos resultados, correspondendo, no conjunto, em menos de 10% do volume de operação da empresa principal.

Realizou-se uma análise da evolução do período de 2020 a 2023, pelos seguintes motivos:

- a) Em 2020, foi o ano da pandemia, no entanto os resultados de 2020 ainda eram positivos, pois a empresa sempre teve resultados positivos ao longo de sua trajetória.
- b) O trabalho do diagnóstico empresarial desenvolveu-se entre março e maio de 2021, quando ocorreu a devolutiva.
- c) O trabalho da consultoria de intervenção iniciou-se no segundo semestre de 2021, estendendo-se até setembro de 2022.
- d) Durante os meses de outubro a dezembro de 2022 a consultoria fez um acompanhamento de finalização do projeto, conforme previsto em seu contrato.
- e) Incluiu-se o ano de 2023 para verificar a consistência dos resultados e a efetividade das intervenções realizadas.

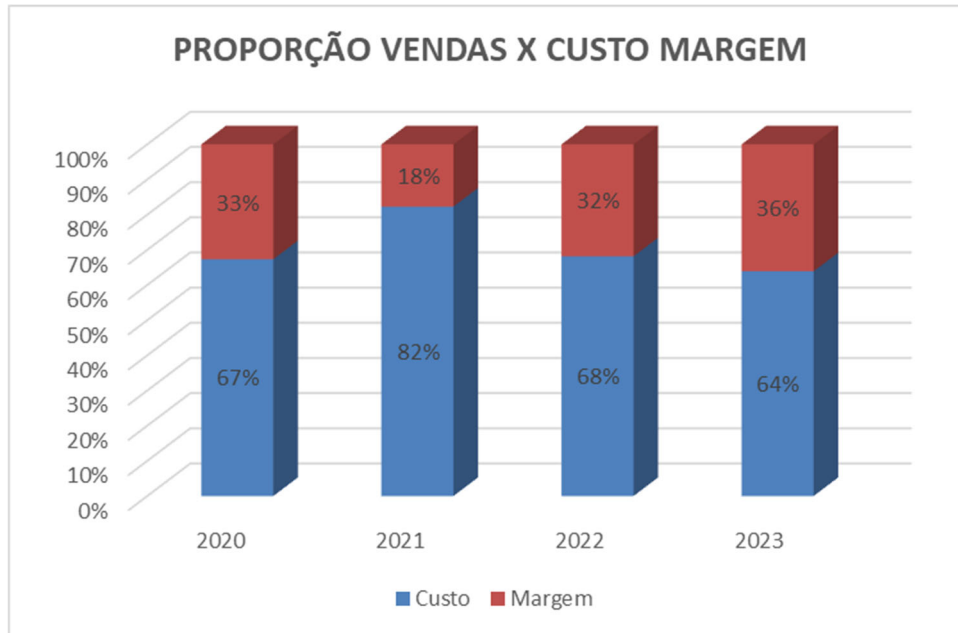
Quanto aos números apresentados nos gráficos abaixo, eles foram modificados para resguardar a segurança de informação da empresa, mas mantendo a proporção dos números, portanto sem gerar distorções na análise das variações e sua evolução.

a) Gráfico da evolução das vendas



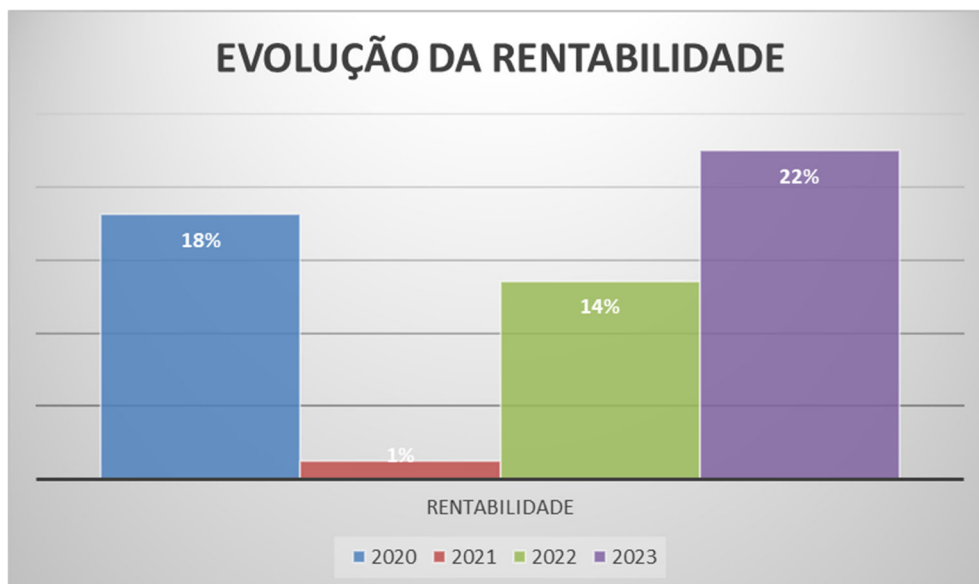
Fonte: com base nas informações contábeis da IT.

b) Comparativo da proporção entre vendas x custo x margem



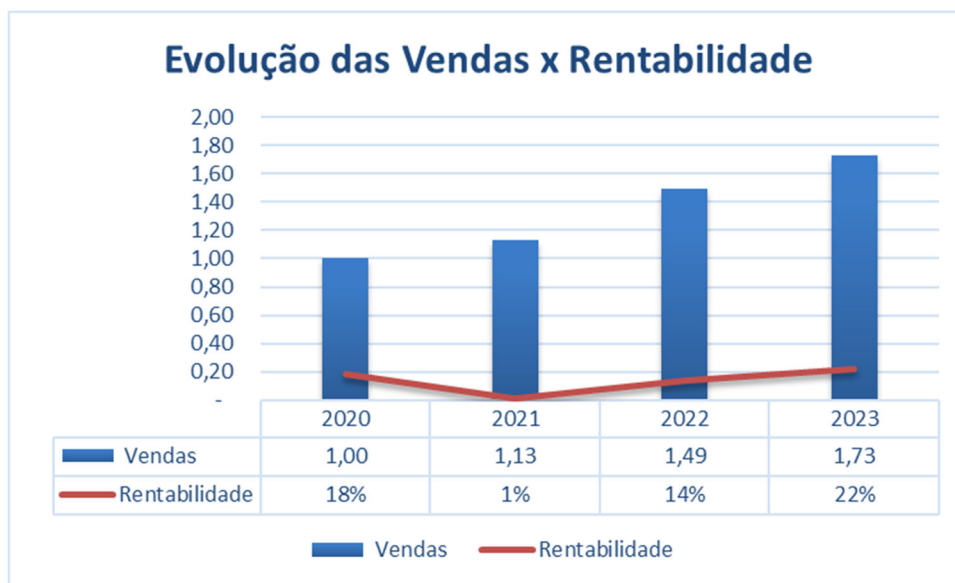
Fonte: com base nas informações contábeis da IT.

c) Comparativo da rentabilidade sobre as vendas



Fonte: com base nas informações contábeis da IT.

d) Evolução (aumento) das vendas e da rentabilidade



Fonte: com base nas informações contábeis da IT.

Com base nos gráficos acima, conclui-se que:

- Apesar da situação não houve queda das vendas. De 2020 para 2021, houve um crescimento tímido de 13%, enquanto de 2021 para 2022 houve um crescimento de 36% (49% - 13%) e 24% em 2023. Isso demonstra um aumento significativo do valor das vendas, o impacto positivo da renegociação dos preços com o cliente e um crescimento consistente, mesmo após a conclusão dos trabalhos da consultoria.
- A importância da renegociação aparece no comparativo entre Vendas x Custo x Margem (item “b” acima). Em 2020, o custo correspondia a 67% (margem de 33%), e em 2021 houve um aumento significativo para 82% (margem de 18%) e após a renegociação, recupera e o custo volta ao patamar anterior em 68% (margem de 32%). Em 2023 o custo fica em 64% e uma margem de 36%, observa-se aqui os impactos positivos pela redução das perdas de estoques com a saída da OP (principal gestora operacional).
- Quanto à rentabilidade, ou seja, havia um lucro líquido de 18% em 2020, este cai para 1% em 2021, em 2022 recupera para 14% e em 2023 aumenta para 22%.

### 6.3. ANÁLISE RELACIONAL E SÍNTESE

O presente trabalho teve como objetivo geral “identificar e descrever as contribuições



da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial e seus impactos nos resultados das lideranças e das organizações”. A seguir elaboramos um quadro quanto ao atendimento ou não dos objetivos específicos:

<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultados</b>
1º - Identificar os principais métodos adotados para realização do Diagnóstico Empresarial convencional.	Foram identificados e abordados os principais métodos utilizados na realização do Diagnóstico Empresarial no Capítulo 2, com uma breve síntese com a análise das limitações dos métodos convencionais.
2º - Identificar e descrever as contribuições no Diagnóstico Empresarial com a aplicação da Ontopsicologia e dos seus instrumentos de análise e intervenção.	Foram identificadas e descritas as contribuições que a Ontopsicologia pode oferecer na realização do Diagnóstico Empresarial no Capítulo 3. Adicionalmente no Relato de Caso, subcapítulo 5.3. Metodologia Aplicada ao Caso e o subcapítulo 5.4. Resultado do Diagnóstico, evidenciam como na prática foi aplicada a Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial.
3º - Identificar e analisar os resultados gerados no âmbito empresarial e das lideranças com a aplicação da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial.	Para identificar e analisar os resultados gerados, realizou-se a entrevista em profundidade com o líder principal e consta seu depoimento no subcapítulo 6.1. Avaliação dos Resultados a Partir do Líder. No subcapítulo 6.2. Análise Evolutiva do Resultado Econômico e Financeiro, realizou-se a análise da evolução longitudinal do período de 2020 a 2022. Observa-se a evolução significativa dos resultados, a partir do momento em que o líder começa a tomar algumas decisões estratégicas alinhadas com as devolutivas do Diagnóstico Empresarial e da consultoria de intervenção.

Conforme tabela acima, os objetivos específicos foram todos atendidos positivamente, por conseguinte, o objetivo geral também foi alcançado.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho abordou as contribuições da Ontopsicologia no Diagnóstico Empresarial e seus impactos nos resultados das lideranças e das organizações, mediante um

estudo de caso.

A partir dos resultados pôde-se evidenciar que a causalidade dos problemas está no âmbito interno e não externo. Os fatores externos são importantes, mas continuam sendo fenômenos. Com as contribuições da Ontopsicologia torna-se possível entrar na causalidade e conduzir os trabalhos do Diagnóstico Empresarial e da consultoria de intervenção com acuracidade, seja para o técnico, como para o líder, em especial nas suas decisões estratégicas ao ter em suas mãos informações reversíveis com a realidade, ou seja, com o nexu ontológico.

Verificou-se a validade e a acuracidade que o método e instrumentos da Ontopsicologia consentem a partir dos resultados analisados. Isso não significa que os métodos, técnicas e instrumentos usualmente adotados no diagnóstico empresarial não sejam válidos. Como mencionado no estudo de caso, adotou-se mais de um método em forma de *assemblage*. Eles são úteis, no entanto apresentam limitações, pois não permitem identificar a raiz do problema, a causalidade primeira, que se encontra no âmbito subjetivo do líder. Ao agregar a Ontopsicologia, tem-se um critério, uma metodologia e instrumentos que nos dão segurança na condução do processo de análise e formalização das diretivas, o que nos permite dar objetividade à subjetividade humana. A subjetividade humana é a causadora de toda fenomenologia produzida pelo ser humano, seja positiva que negativa, inclusa a fenomenologia empresarial. Ao utilizar o critério ôntico como base para as análises, tem-se a possibilidade de distinguir quais são as situações positivas (funcionais) ou negativas (disfuncionais) para o líder. Num certo sentido, pode-se dizer que se tem o ponto de partida exato para realizar as análises e indicar as diretivas.

Justifica-se aqui a razão do porquê a Ontopsicologia é ciência epistêmica, pois tem o critério fundamental do Em Si ôntico, o qual permite distinguir se “é, ou não é”, “é útil, ou não”, “serve, ou não serve”. É interdisciplinar, porque não substitui as outras ciências e conhecimentos. É preliminar, pois a partir desse conhecimento pode-se então utilizar com exatidão os outros conhecimentos, métodos e instrumentos, de acordo com a utilidade e funcionalidade ao objeto de estudo.

Todo esse processo é possível a partir da exatidão do técnico consultor, pois como mencionou-se, o instrumento de trabalho é a integralidade do indivíduo: a exatidão psicológica e sanidade biológica. Sem essas premissas, mesmo que o técnico conheça profundamente a teoria ontopsicológica não será capaz de aplicar a metodologia (instrumentos de análise e de intervenção) com exatidão. Nesse caso, pode diagnosticar erroneamente e gerar maiores danos

ao cliente. Por essa razão, antes é necessária uma séria e radical metanoia do técnico. Por isso se diz: é preciso ser, saber e fazer Ontopsicologia.

Para futuras pesquisas sugere-se maior aprofundamento nas revisões bibliográficas e um estudo mais amplo dos *cases* com pesquisas quantitativas.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- ANTONIO, P. *Diagnóstico Empresarial - uma visão sistêmica*. Repositório FGV. março 1982. <http://repositorio.fgv.br/server/api/core> (consultado em 16/04/2024).
- BONOMI, F. *Dicionário Etimológico*. 10 04 2022. [www.etimo.it](http://www.etimo.it).
- CHIAVENATO, I. *Teoria da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FREEDMAN,
- HAIR, J. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISHIKAWA, K. *TQC - Total Quality Control - estratégia e administração da qualidade*. São Paulo: IMC, 1986.
- KAHNEMAN, D. «A perspective on judgment and Choice: mapping bounded rationality.» *American Psychologist*, 2003: 697-720.
- LIMA, R. *Diagnóstico Organizacional: processos gerenciais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LOBÃO, J. *Finanças Comportamentais - quando a economia encontra a psicologia*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2012.
- MENDONÇA, H., E. R. NEIVA, e A. CAETANO. «Análise e Diagnóstico Organizacional.» In *Análise e Diagnóstico Organizacional - teoria e prática*, di H. MENDONÇA, M. C. FERREIRA, & E. R. NEIVA, 9 - 36. São Paulo: Vetor, 2016.
- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- . *Campo Semântico*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- . *Dicionário de Ontopsicologia*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editora Universitária, 2021.
- . *Em Si do Homem*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- . *Imagem e Inconsciente*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2023.
- . *Manual de Ontopsicologia*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.
- . *Monitor de Deflexão na Psique Humana*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.
- . *Psicologia Empresarial*. Recanto Maestro, RS: FOIL, 2020.
- . *Projeto Homem*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2024.
- . *Isomaster como Empresário do Ser*. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2018.
- . *Ontologia da Percepção*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- . *Residence Ontopsicológico: práxis e filosofia existencial*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.

- PETRY, A. *A Consultoria Ontopsicológica Empresarial: uma abordagem humana às organizações* in *Ontopsicologia – ciência interdisciplinar, vol. I*. Recanto Maestro, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2015.
- PINA, V. D., e et al. *Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PORTUGAL, V. *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina, 2017.
- RAHMAN, M. S., e et al. «Application of Decision Tree Classification Algorithm on Decision-Making for Upstream Business.» *IJACSA - International Journal of ADvanced Computer Science and Applications*, 2023, 8 ed.: 660-667.
- SANTOS, N. M. *Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.
- SOUZA, E. L. *Diagnóstico de Clima Organizacional*. *Revista da Administração Pública*, abr-jun 1977: 141-158.
- UENO, M. *Gestione Imprenditoriale Secondo l’Otica Ontopsicologica: il caso del Giappone*. *Revista Nuova Ontopsicologia*, maio 1995.
- VIDOR, A. *O Fundamento da Ciência*. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.