



A gestão intuitiva do líder para realização da própria ambição

Claudia Maria Vicentini¹

Mari Dorvanes da Costa Maidana²

Pedro Prestes dos Santos³

Priscila de Jesus Melo⁴

Marcelo Girade⁵

Resumo: Utilizando o método ontopsicológico aplicado ao contexto da liderança e do *business*, o presente trabalho propõe a pesquisa de alguns aspectos da gestão intuitiva do líder como um diferencial fundamental para a realização da sua ambição, com o consequente sucesso em seus negócios, projetos e atividades. A motivação do estudo nasceu da necessidade dos pesquisadores em compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. A intuição, como objeto de estudo, envolve um universo imenso de possibilidades, de questionamentos e de pesquisa. Cientes dessa condição, a proposta dos pesquisadores foi a de delimitar, em um primeiro momento, o raio da pesquisa a cinco parâmetros que podem ajudar o líder a verificar sua capacidade de gestão intuitiva para realizar sua ambição em âmbito econômico e social. Destes cinco princípios foram selecionados dois como parâmetros centrais de análise para se manter uma estrutura racional de investigação. O estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas feitas a um jovem empresário que atua no ramo de acabamentos para construção, acompanhado de visita técnica à empresa e interação com os colaboradores e sócio do empresário. Foi utilizada uma abordagem metodológica de cunho exploratória-qualitativa, com entrevistas, visitas de campo e questionários com perguntas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa apontam que a capacidade de ordem funcional e geral está presente no líder investigado, sendo que a capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business* se mostrou inconsistente. A pesquisa também evidenciou a necessidade dos próprios pesquisadores de revisarem suas capacidades como líderes em seus próprios negócios.

¹ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: claudia@passoverde.com.br

² Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: mari@supercopiaspf.com.br

³ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: farmaciadopedrinho@farmaciadopedrinho.com.br

⁴ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: priscila@elevor.com

⁵ Empresário e mediador. Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em história. Professor AMF. Orientador.

Palavras-chave: gestão intuitiva; ambição; capacidade do líder; método ontopsicológico.

The intuitive management of the leader to achieve his own ambition

Abstract: Using the ontopsychological method applied to the context of leadership and business, the present work proposes the research of some aspects of the leader's intuitive management as a fundamental differential for the realization of his ambition, with the consequent success in his businesses, projects and activities. The motivation for the study was born from the researchers' need to understand and, at the same time, experience the winning logic that allows the continuous realization of the leader's ambition. Intuition, as an object of study, involves an immense universe of possibilities, questions and research. Aware of this condition, the researchers' proposal was to delimit, at first, the radius of the research to five parameters that can help the leader to verify his intuitive management capacity to realize his ambition in the economic and social sphere. Of these five principles, two were selected as central analysis parameters to maintain a rational research structure. The study was developed from interviews with a young businessman who works in the field of construction finishes, accompanied by a technical visit to the company and interaction with the collaborators and the businessman's partner. An exploratory-qualitative methodological approach was used, with interviews, field visits and questionnaires with semi-structured questions. The research results indicate that the functional and general capacity is present in the investigated leader, and the ability to examine the psychodynamics of the participants of the business itself proved to be inconsistent. The survey also highlighted the need for researchers themselves to review their capabilities as leaders in their own businesses.

Keywords: intuitive management; ambition; leader capacity; ontopsychological method.

La gestión intuitiva del líder para lograr su propia ambición

Resumen: Utilizando el método ontopsicológico aplicado al contexto del liderazgo y los negocios, el presente trabajo propone la investigación de algunos aspectos del manejo intuitivo del líder como diferencial fundamental para la realización de su ambición, con el consiguiente éxito en sus negocios, proyectos y actividades. La motivación del estudio nació de la necesidad de los investigadores de comprender y, al mismo tiempo, experimentar la lógica ganadora que permite la realización continua de la ambición del líder. La intuición, como objeto de estudio, implica un inmenso universo de posibilidades, interrogantes e investigaciones. Conscientes de esa condición, la propuesta de los investigadores fue delimitar, en un primer momento, el radio de la investigación a cinco parámetros que pueden ayudar al líder a verificar su capacidad de gestión intuitiva para realizar su ambición en el ámbito económico y social. De estos cinco principios, se seleccionaron dos como parámetros centrales de análisis para mantener una estructura de investigación racional. El estudio se desarrolló a partir de entrevistas a un joven empresario que actúa en el ramo de acabados de construcción, acompañadas de una visita técnica a la empresa e interacción con los colaboradores y socio del empresario. Se utilizó un enfoque metodológico exploratorio-cualitativo, con entrevistas, visitas de campo y cuestionarios con preguntas semiestructuradas. Los resultados de la investigación indican que la capacidad funcional y general está presente en el líder investigado, y la capacidad de examinar la psicodinámica de los participantes del propio negocio se mostró inconsistente. La encuesta también destacó la necesidad de que los propios investigadores revisen sus capacidades como líderes en sus propios negocios.

Palabras clave: manejo intuitivo; ambición; capacidad de líder; método ontopsicológico.

1 Introdução

A presente pesquisa nasceu da necessidade de compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. Desse modo, a proposta do estudo foi dupla. Utilizar uma situação real de necessidade de crescimento e de expansão da própria capacidade a partir do caso concreto de uma empresa e fazer uma revisão crítica da própria capacidade dos autores em relação à condução dos próprios negócios.⁶

A partir do conhecimento e da experiência vivenciada ao longo do MBA Identidade Empresarial, os autores se depararam com um problema comum a todos os líderes em seus diversos contextos de atuação e que serviu como fio condutor da investigação: como dar vazão à própria ambição para realizar a si mesmo por meio da evolução do contexto em que está inserido? Mais do que isso, essa realização precisa ser útil e funcional à própria identidade do líder, não o colocando em perda ou desvantagem ao empenhar seus recursos, tempo, energia e inteligência na direção escolhida.

Utilizando o método ontopsicológico aplicado ao contexto da liderança e do *business*, proposta principal do MBA citado anteriormente⁷, os autores se propuseram a pesquisar alguns aspectos da gestão intuitiva do líder como um diferencial fundamental para a realização da sua ambição e, conseqüentemente, do sucesso em seus negócios, seus projetos ou suas atividades. A intuição, como objeto de estudo, envolve certamente um universo imenso de possibilidades, de questionamentos e de pesquisa. Cientes dessa condição, a proposta foi a de delimitar o raio da pesquisa a cinco parâmetros que podem ajudar o líder a verificar sua capacidade de gestão intuitiva para realizar sua ambição em âmbito econômico e social.

⁶ Os autores também são empresários e possuem os próprios negócios, cada um em ramos diferentes, atuando nas áreas de consultoria em RH, floricultura, gráfica digital e rede de farmácias.

⁷ Os autores deste artigo cursaram o MBA Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade, cujo programa se destaca de outras propostas de cursos de MBA por adicionar à gestão empresarial a metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança) e a utilização da intuição, descrita, provada e demonstrada cientificamente pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, como ferramenta distinta de atuação. Essa é uma forma diferenciada, humanista, prática e que considera que a base de sustentação e o fulcro de qualquer negócio está na figura do seu líder e na sua capacidade de gestão da própria intuição.

Os cinco parâmetros⁸ utilizados como pontos centrais da presente pesquisa serão delineados, em uma versão sumária, ao longo do texto. Dos cinco pontos de referência escolhidos para analisar a capacidade do empresário que está à frente da empresa pesquisada para o estudo, foram selecionados dois deles como parâmetros centrais de análise. A opção foi feita em função da necessidade de manter uma estrutura racional de investigação que serve como ponto de partida para outros estudos futuros que possam complementar a lógica de pesquisa e análise prática sobre a gestão intuitiva do líder e como ela se dá concretamente no âmbito econômico do seu *business*. Com base nesses dois parâmetros, procurou-se evidenciar se estão presentes: 1) a capacidade de ordem funcional e geral, permitindo ao líder vigiar contemporaneamente a polifuncionalidade dos diversos setores e nos diversos modos da sua empresa, e visualizando a ação de forma ecossistêmica; e 2) a capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio *business*, para poder verificar se os orgânicos (clientes, dirigentes, colaboradores, fornecedores, vendedores, etc.) do seu grupo de empresa funcionam ou não.

Para elaborar esta investigação foi feito o convite a um empresário para participar com sua empresa no estudo de caso. Trata-se de um jovem empresário de 35 anos⁹ que atua no ramo de acabamentos para construção. Ele trabalhou durante 13 anos em uma empresa do mesmo segmento como vendedor externo. Percebendo o potencial da região onde atuava, se sentiu motivado a dar início à sua própria empresa. O proprietário da empresa onde trabalhava, nesse momento, propôs uma parceria e se colocou como sócio-investidor. A loja existe há três anos, com sede própria, oito colaboradores, pavilhão para estoque e atende a dez cidades vizinhas. A ambição atual do empresário analisado é expandir, inaugurando lojas nas cidades vizinhas, que hoje são atendidas somente a partir da loja central.

Antes de prosseguirmos, para uma maior compreensão da ótica utilizada na presente pesquisa, entendemos fundamental um delineamento bastante sintetizado sobre o que vem a ser o método ontopsicológico e, ao mesmo tempo, sugerir uma referência conceitual para aprofundamentos, caso exista interesse em uma compreensão epistemológica das bases de

⁸ MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. 2.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

⁹ O empresário pesquisado cursou o mesmo MBA dos autores do presente artigo, tendo sido seu colega de turma.

fundação da Ciência Ontopsicológica.

O método ontopsicológico é caracterizado pela junção complementar de duas lógicas:

a) uma lógica entendida como “científica”, lastreada por um processo racional indutivo-dedutivo; e b) uma lógica “intuitiva”, que acrescenta à lógica racional a novidade dos princípios complementares do campo semântico, do Em Si ôntico e do monitor de deflexão¹⁰ (MENEGHETTI, 2010, p. 130). Ainda segundo Meneghetti (2010), significa dizer que o método ontopsicológico parte do princípio de que “para compreender o homem é preciso usar todo o homem”. Como bem pontua Wazlawick (2019):

Neste sentido, temos a lógica científica que nos descreve e explica tantas questões e conhecimentos importantes acerca do homem, mas também a lógica intuitiva, que, muitas vezes, refere-se a tudo o que não é reconhecido (ainda) pela ciência tradicional.¹¹

A base, portanto, que sustenta a visão aplicada no presente trabalho tem como pano de fundo tal método, que consente ao líder compreender e praticar a racionalidade sobre a sua intuição, refletindo os resultados em seu ambiente de negócios e atuação.

2 Delineamento metodológico da pesquisa

Foi realizada visita técnica à sede da empresa para coleta de dados iniciais e entrevistas com todos os colaboradores, bem como entrevistas com os sócios. Na visita *in loco*, foi feito o uso de diário de campo para registrar percepções e, ainda, para proceder à análise dos dados obtidos na observação e nas entrevistas. A coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas e observação-participante¹². Foram realizadas entrevistas

¹⁰ Para conhecimento inicial e aprofundado a respeito das três descobertas da Ontopsicologia, vide as obras Manual de Ontopsicologia (2010), Campo Semântico (2015b), Em Si do homem (2015c), Monitor de Deflexão (2017), de autoria de Antonio Meneghetti, Ontopsicológica Editora Universitária. Para utilizar e empregar o método ontopsicológico é fundamental o conhecimento, por parte do operador, científico-técnico-racional e também existencial e empírico das três descobertas da Ontopsicologia

¹¹ Wazlawick, P. O Método Ontopsicológico. Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti, 9 (14), 29–50. <https://doi.org/10.18815/sh.2019v9n14.362>, 2019. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/362/411>. Acesso em: 13 Março de 2023.

¹² A observação participante se constitui enquanto técnica de pesquisa de caráter qualitativo, no qual deve haver um processo de imersão do pesquisador no ambiente dos sujeitos observados, com vistas a compreender

com o sócio-diretor, sujeito principal da presente pesquisa, que possui considerável experiência no setor de compra e venda, e que é fundador da empresa pesquisada na cidade de Sobradinho, localizada no estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de compreender a formação do negócio, sua trajetória profissional e empresarial até o momento, a sua visão sobre o próprio negócio, suas pretensões e seus desafios.

Posterior à primeira entrevista, solicitamos ao empresário o acesso a empresa e seus colaboradores, bem como ao seu sócio-investidor. Para proporcionar uma coleta de dados flexível e organizada, optamos pelas entrevistas semiestruturadas e abertas, acompanhadas do registro em gravação e nos diários de campo (Apêndice I).

A entrevista com o sócio-investidor foi realizada na modalidade *online* e teve por objetivo identificar o grau de alinhamento com as pretensões de expansão do sócio-diretor. Já com os colaboradores foram feitas conversas individuais para identificar as qualificações e preparos da equipe e o grau de alinhamento em relação à visão do líder.

O presente trabalho, portanto, está estruturado como uma pesquisa de tipo exploratória e de caráter qualitativo. A análise foi feita com base nas contribuições da Ciência Ontopsicológica aplicada à realidade empresarial e de liderança.

3 Discussão e resultados

3.1 A capacidade do líder

Na visão de Antonio Meneghetti¹³, o termo “Líder” indica o dirigente, a pessoa-vetor,

as vivências e comportamentos dos observados, assim como perceber os elementos constituintes da realidade em que estes vivem, trabalham e se relacionam. Como destaca Oliveira (2008, p. 6), o maior interesse de optar por essa metodologia parte de “interagir com os informantes, compartilhar rotinas, preocupações e experiências de vida, colocando-se no lugar dos sujeitos observados, tentando entendê-los”.

¹³ Antonio Meneghetti (1936-2013), cientista italiano de rara formação, foi fundador e expressão máxima da Ciência Ontopsicológica. Sua busca científica, acadêmica e filosófica sempre foi o problema crítico do conhecimento. Segundo os critérios canônicos das Universidades Romanas, foi Doutor em Filosofia e em Ciências Sociais (Pontifícia Universidade São Tomás de Aquino, Roma) e Doutor em Teologia (Pontifícia Universidade Lateranense, Roma). Na Rússia, obteve da Suprema Comissão de Avaliação Interacadêmica da Federação Russa, o título de Grand Doktor Nauk em Psicologia. Obteve também a láurea em Filosofia com endereço psicológico pela Universidade Católica do Sagrado Coração – Milão, e a láurea honoris causa em

aquele que controla as operações e que possui uma capacidade de síntese de um contexto de relações, atuando como um centro operativos de diversas relações e funções (MENEGHETTI, 2008, p. 22). Ao contrário do entendimento comum, sobretudo dentro do contexto convencional do estudo sobre liderança, Antonio Meneghetti entende que “O líder, por natureza, nasce com um potencial diferente dos outros: pode dar mais e é capaz de fazer mais. Por nascimento, já existe algo de diverso; ele nasce com a tendência de ser um líder” (MENEGHETTI, 2008, p. 69). Ocorre que, ao longo de sua existência, o líder deve desenvolver e aperfeiçoar esse potencial natural. Portanto, é a partir dessa visão que utilizaremos o conceito de “líder” e o vincularemos à pesquisa proposta e às demais considerações feitas no presente artigo.

A esse potencial natural, que o diferencia dos demais em seu ambiente circunstante, o líder deve coligá-lo a uma evolução técnica racional (MENEGHETTI, 2008). Importante esclarecer que, para o método ontopsicológico, a expressão “potencial natural” é um modo de remeter à fonte de todo o processo intuitivo do ser humano, sinalizada como um princípio formal inteligente que permite a realização do líder na sua existência histórica. Em outras palavras, o líder deve se esforçar para encontrar ou mesmo descobrir o potencial natural que possui e transformá-lo em resultado concreto. Do contrário, corre o risco de desperdiçar seu talento natural em uma estrada que não é a sua, que não o leva ao seu destino natural.

3.1.1 A ambição

Muitas vezes confundida com a ganância, que remete a conceitos como cobiça e avidez, a ambição, sobretudo na visão do método ontopsicológico, possui uma definição muito apropriada para ajudar a compreender um dos principais “motores” que estimulam o líder a agir. Meneghetti define ambição como “...que ação específica quero. Por isso, não se trata de uma ação qualquer, mas de uma ação especificada no concreto preciso individual” (MENEGHETTI, 2013, p. 35).

Por ser um dos conceitos-chave da presente pesquisa, a ambição do empresário

pesquisado, retratada em suas entrevistas, ganhou nossa especial atenção, porque nos ajudou a compreender qual era a sua vontade, o que era a sua intenção em termos de crescimento e expansão. Já na primeira entrevista ele sinalizou que precisava crescer, que percebia que era possível expandir, que as cidades que atendia precisavam de um serviço como o que ele oferecia. Por comparação e observação, é possível inferir que a mesma necessidade está presente em todos aqueles que querem ser uma espécie de resposta mais qualificada no ambiente em que estão em relação. Como é reforçado na obra “A Psicologia do Líder”, “A realização da ambição, para o empreendedor, não é egoísmo estúpido, não é violência contra a sociedade, não é usurpar a riqueza dos outros” (MENEGHETTI, 2008, p. 70).

Em relação ao sócio-diretor, a ambição aparece em suas falas, sempre atento ao seu negócio como um todo, buscando aperfeiçoamento, inovação e um crescimento constante, a coragem se faz presente sempre, com uma grande vontade de buscar mais clientes, novos negócios e expansão. Pode-se ter evidência disso na seguinte fala: “*Eu sempre quis mais, sabe, sempre vi que a vida quis mais de mim, sempre fui inconformado, sempre vi que tinha potencial pra muito*”. Obviamente apenas querer não é suficiente, por esse motivo o empresário constantemente busca atualizações em relação ao mercado no qual está inserido.

Referente à ambição, pontuamos o que o Professor Meneghetti aponta no parâmetro um da capacidade do Líder, no que se refere aos limites, sendo estes: limites de natureza, limites complexuais e limites de competência (MENEGHETTI, 2020). Atendo-nos aos limites complexuais, no qual entende-se que “o indivíduo considera ser ele mesmo o determinante, o querente ou o não querente”, sendo assim, pontuamos uma sugestão de atenção.

3.2 Parâmetros para analisar a capacidade do líder

Como foi dito no início do presente artigo, o diferencial do MBA Identidade Empresarial, cursado pelos autores, é o uso do método ontopsicológico para compreender o universo subjetivo que sustenta a ação vencedora ou não do líder. Um dos aspectos que mais chamaram nossa atenção e que serviu de critério para a escolha dos parâmetros a serem apresentados em seguida foi a caracterização feita pelo fundador e organizador da Ciência Ontopsicológica, que sinaliza que:

Os escritos de economia apresentam várias discrepâncias; todavia, concorda-se em afirmar que, para resolver as contraposições é necessária a exclusiva presença do líder. Não se entende, não se sabe, mas se vê que, quando o homem operador intervém, sabe colocar em sinfonia as presenças distônicas que causavam a impossibilidade econômica. O líder, ao final, é um técnico da própria intuição (MENEGETTI, 2020, p. 265).

Passamos, a partir dessa primeira referência, a apresentar, de modo sintetizado, os dois parâmetros selecionados, dentre os cinco apresentados na obra principal utilizada para o presente artigo¹⁴, que serviram de base para a análise dos resultados, juntamente com as discussões oriundas das informações coletadas.

3.2.1 Capacidade de ordem funcional e geral

Por *capacidade de ordem funcional e geral*, de acordo com o método ontopsicológico aplicado à liderança, entende-se a “...capacidade de examinar atentamente o conjunto das partes da sua empresa de modo orgânico no contexto de serviço. o líder deve ter uma unidade de constante consciência e controle do conjunto instrumental, operativo-expositivo do próprio órgão de trabalho” (MENEGETTI, 2020, p. 268-269).

A visita à empresa permitiu que os autores pudessem constatar um nível bem elevado de preocupação com a estética e o cuidado com a organização e decoração da loja. Esse aspecto chamou nossa atenção, sobretudo pelo fato do empresário utilizar os próprios produtos que vende no *design* do espaço, fazendo com que cada ambiente da loja seja uma espécie de *showroom*. Nas entrevistas iniciais¹⁵, ficou a impressão de que o empresário possui uma visão funcional do conjunto da operação atual, assim como sobre o que foi necessário para crescer até o ponto onde se encontra hoje.

Contudo, nos chamou atenção as respostas se concentraram sobre ações de

¹⁴ Os cinco parâmetros que permitem analisar a capacidade do líder são: 1) O líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo econômico – que vai dos detalhes à completude última, e é baseada na lógica de serviço; 2) O líder tem a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes; 3) Capacidade de ordem funcional e geral; 4) Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio *business*, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho; e 5) Capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição. Esses cinco pontos de referência formam a estrutura do capítulo 26 da obra *Psicologia Empresarial*, escrita e organizada por Antonio Meneghetti, e que serve como livro-texto principal do MBA Identidade Empresarial.

¹⁵ Apêndice I, p. 21-22.

marketing, propaganda e vendas, prioritariamente, nos dando a entender que para as outras áreas da empresa ainda faltava uma visão funcional mais acurada. Possivelmente porque o empresário construiu sua experiência profissional na área comercial e de vendas. Uma das principais perguntas nesse sentido, pensada para avaliar a capacidade de ordem funcional e geral, foi estruturada da seguinte forma:

Como você avalia a situação atual da empresa levando em consideração os diversos setores e atividades – comercial, vendas, administrativo, financeiro, recursos humanos, jurídico, logística, pós-venda, relacionamento com clientes etc? Quais os pontos fortes e quais os que você entende que necessitam ser aperfeiçoados?

Como resposta, foram trazidas informações como: *“para mim, tudo pode melhorar. Eu acho que tudo pode melhorar, então a gente começou agora fazendo um treinamento mais intensivo de vendas com eles. Eu contratei agora um cara para fazer tráfego pago, que era eu que fazia, então agora a gente tá fazendo e já vem um monte de leads novos, então a gente está melhorando os nossos vídeos, estamos melhorando nossa comunicação nas rádios, estamos melhorando a nossa comunicação nas redes sociais. Temos muita coisa para melhorar.”*

Nas entrevistas iniciais, bem como nas respostas aos questionários estruturados, ficou evidente o desejo do empresário de expandir seu negócio, abrindo novas lojas, e sua preocupação em como preparar pessoas para poder se dedicar a essa expansão, sem perder a qualidade do que já realiza hoje. No entanto, a intenção inicial do empresário em questão, para diversificar o negócio, era abrir uma construtora. Em uma consultoria de autenticação¹⁶, o empresário nos relatou que o sonho analisado pela ontoterapeuta indicava que ele deveria, ao invés, expandir o negócio atual, ligado à estética, ao design de interiores e aos acabamentos mais sofisticados, uma vez que era essa uma necessidade estética da própria identidade do empresário, que aprecia o belo em cada detalhe da própria vida¹⁷. Interessante notar que o líder, mesmo na literatura tradicional, se destaca por querer resolver uma tensão do ambiente onde vive e atua.

¹⁶ Relação dialógica entre o especialista técnico em ontopsicologia e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica (MENEGHETTI, 2021, p. 65).

¹⁷ “...eu gosto do belo, eu gosto das coisas arrumadas... me incomoda não estar bonito... quando está ordenado... tu passa ordem para o cliente...”. Trecho de entrevista realizada com o empresário pelos autores.

Das entrevistas com o empresário, pode-se perceber que a região onde atua possui umacaréncia de lojas de materiais de acabamento de alto padrão. Aqui voltamos ao conceito de ambição como uma necessidade categórica do líder de ser a resposta mais qualificada no ambiente em que está em relação (MENEGETTI, 2013, p. 70).

Utilizando o parâmetro da capacidade de ordem funcional e geral, fica sinalizado que a capacidade está presente no empresário a partir de diversos aspectos observados pelos autores, desde o cuidado com *design* da loja ao sistema de informação utilizado para a gestão dos pedidos, dos materiais e do estoque. Contudo, os autores ficaram com a sensação de que a inauguração de novas lojas em cidades próximas, portanto a realização da ambição externada pelo empresário, é um passo que não está ainda bem claro para ele. É necessário maior compreensão sobre como deve ser organizada essa expansão e, por isso, esse pode ser um ponto de atenção a ser levado em conta. Na visita técnica feita à empresa, foi percebida uma distonia entre os planos de expansão do empresário e a dinâmica da equipe, pois os colaboradores possuem pouca idade e experiência profissional, o que os torna imaturos em relação às vivências práticas nas funções que exercem. Essa situação acendeu um sinal de alerta nos autores.

O texto principal escolhido como base para o presente artigo¹⁸ nos ajudou a compreender essa relação entre a ambição do líder e a sua efetiva capacidade de realização que pode ter como aspecto limitante um fator complexual:

De fato, a força prioritária do sujeito é constituída por seus complexos. O indivíduo considera ser ele mesmo o determinante, o querente ou o não querente (do gênero, “Basta que eu queira e posso conseguir!”), o *deus ex machina*. Na realidade, a dominância complexual faz a categoria de antecipação sobre todas as lógicas do Eu lógico-histórico (MENEGETTI, 2020, p. 267)

Ainda como parte da pergunta transcrita acima no texto, o empresário se posiciona da seguinte maneira: “...*eu entendo o seguinte: o empresário não pode achar que o negócio tem que estar tudo organizado para crescer. Cresce, organiza, cresce e organiza, é assim que tem que ser. ...porque se eu achar que tem que estar tudo lindo, bonitinho para depois crescer, morre! cresce e organiza, cresce e organiza, não é organiza e cresce, não é essa a lógica.*”

¹⁸ Estamos nos referindo ao Capítulo 26 da obra *Psicologia Empresarial*, de autoria de Antonio Meneghetti (op.cit.).

Para ter uma ideia um pouco mais clara sobre como o empresário estava pensando a expansão para outras cidades, foi feita a seguinte pergunta¹⁹: *Quais as ações e providências precisam ser pensadas e planejadas para expansão do negócio para a próxima cidade?*

Da resposta recebida²⁰, foi possível constatar que o empresário possui uma clara visão sobre o que é necessário ser feito para inaugurar a próxima loja em outra cidade, mesmo tendo relatado que nunca fez nenhuma expansão do negócio para outras cidades anteriormente. Meneghetti reforça que:

Deixando as várias questões carismáticas à parte: o líder é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema, como não está sendo bem utilizada aquela relação com um legal, aquela questão documental ou burocrática. É um real que, com simplicidade, sabe pôr ordem entre os reais (MENEGETTI, 2020, p. 266)

A dúvida que ficou nos autores foi se essa intenção estava alinhada com o sócio-investidor e, ainda, se havia alguma ação concreta para envolver a equipe nesse objetivo. Após uma rápida entrevista com o sócio-investidor por telefone, foi possível verificar que o mesmo estava alinhado com a pretensão de expansão, porém entendia que o momento deveria ser somente quando os recursos financeiros próprios fossem suficientes.

Em relação aos colaboradores, os mesmos ainda não sabem dos planos de expansão do líder.

3.2.2 Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business*, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho

O segundo parâmetro escolhido, dentre os cinco estruturados por Meneghetti para avaliar a capacidade do líder, está relacionado à necessidade do empresário-líder “examinar as semânticas de clientes, dirigentes, operadores, vendedores e todos aqueles que, por contrato ou circunstância, se encontram em torno ao próprio negócio, ao próprio *business*” (MENEGETTI, 2020, p. 269). Esse é um princípio que está diretamente coligado com o anterior – *capacidade de ordem funcional e geral* – na medida em que não são somente os aspectos objetivos e operacionais do negócio que contam mas, sobretudo e hierarquicamente

¹⁹ Apêndice I, p. 22.

²⁰ Apêndice I, p. 22-23.

mais importantes, os aspectos subjetivos, e portanto psicodinâmicos, dos colaboradores, dos clientes, dos profissionais de suporte como advogados e contadores, por exemplo.

Este, na percepção dos autores do presente trabalho, é o grande diferencial do método ontopsicológico, que realmente permite uma consciência racional sobre a gestão intuitiva do próprio *business*, criando as condições necessárias para que a ambição contínua do líder se traduza em ações de ganho progressivo para si e para o ambiente onde atua.

Como já foi dito na introdução deste artigo a presente pesquisa nasceu da necessidade de compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual a lógica vencedora que permite a realização contínua da ambição do líder. A metodologia ontopsicológica²¹ aplicada à liderança sinaliza que, para além das muitas metodologias e técnicas de gestão, existe uma informação original que só pode ser racionalizada pelo líder na medida em que esse está em consonância com a sua identidade de natureza.

Com a finalidade de avaliar se a capacidade de exame das psicodinâmicas daqueles que participam do próprio *business* está presente no empresário entrevistado, foram feitas perguntas específicas. Por questões de abrangência da presente pesquisa, selecionamos três delas para a discussão que propomos. Elas foram encaminhadas para o empresário responder de forma assíncrona, por e-mail, no próprio ritmo. A primeira partiu da seguinte investigação:

Os sonhos do líder podem trazer informações. Você utiliza esse recurso?

Uma das principais novidades que a metodologia ontopsicológica aplicada à liderança oferece é a possibilidade de conscientização sobre o papel da realidade subjetiva nas decisões, ações e negócios do líder, seja em âmbito pessoal, familiar, social ou profissional²². O empresário pesquisado respondeu a essa pergunta sinalizando que ao longo

²¹ Para uma maior compreensão da Ciência Ontopsicológica: MENEGHETTI. A. Manual de Ontopsicologia. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010

²² “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência, de vida. Em segundo lugar, pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente. Enfim, pode ter a sensibilidade acerca das interferências que as outras pessoas fazem em sua vida, na sua realidade em âmbito inconsciente. Portanto, pode conhecer as atividades, os módulos quânticos que opera ou sofre de modo inconsciente. O problema é que, ainda que o ser humano não compreenda a dinâmica formal dos eventos, é obrigado a vivê-los como efeito. Que tipo de realidade transmite a quem está próximo, à pessoa com quem

do MBA, e também depois de seu término, utiliza muito o recurso das informações produzidas pelos seus sonhos. Faz consultoria de autenticação com certa frequência para analisar as informações trazidas pelos sonhos e como pode utilizá-las para gerir melhor a sua vida e seu negócio. Esta é uma prática que também os autores do presente artigo possuem, uma vez que compreendem a lógica e a importância da informação onírica, como resalta Meneghetti, de modo exclusivo no universo da formação de liderança e *business*:

Com a metodologia ontopsiológica, evidencia-se imediatamente que o *excursus* de um certo negócio foi posicionado voluntariamente pelo sujeito e, através do sonho, deduz-se que o indivíduo não operou em vantagem do próprio egoísmo vital, mas deu abertura a uma situação estranha a ele e, em muitos casos, patológica. O sonho é muito preciso ao indicar o momento no qual o sujeito coloca causas contra si mesmo, contra a própria economia, contra o próprio egoísmo, e descreve inclusive de que modo essas causas de autossabotagem são evoluídas, amadas, desejadas pela pessoa de modo peremptório absoluto (MENEGETTI, 2020, p. 397).

Na análise da resposta, “*eu hoje analiso bastante os meus sonhos, eu uso isso muito, tipo os sonhos que eu sonhei, eu durmo com o livrinho do lado né, o prontuário do lado, então tem umas fases que eu fico sonhando tudo as mesmas coisas, sabe? Isso aqui de novo, lá da minha infância, fico trazendo, só muda o sonho, diz a mesma coisa sempre. É engraçado até, aí eu trabalho, estudo aquilo e aí evoluo aquela parte e assim a gente vai crescendo aos poucos, e melhorando cada vez.*”

Inferimos que o empresário parece tratar essa questão sem muita intimidade ainda, confundindo com outros assuntos que surgem espontaneamente na resposta. Não tivemos a impressão de que os sonhos são efetivamente utilizados para examinar as psicodinâmicas dos colaboradores, permanecendo os exemplos e constatações em níveis superficiais de percepção sobre o comportamento tanto dos colaboradores como de outros operadores ligados ao negócio. A segunda pergunta se propôs a utilizar a intenção do empresário de expandir o seu negócio para outras cidades para que pudéssemos ter uma ideia sobre qual é o seu grau de consciência em relação à gestão da sua intuição. *Como você faz a gestão da própria intuição em situações assim?*²³

trata um negócio ou trabalha ou tem uma relação de feeling? Qual é a realidade que o outro transmite a ele? Ou a conhece e a controla ou, se não a conhece, inevitavelmente, a sofre. Sobretudo, pode-se isolar a intuição da escolha mestra” (MENEGETTI, 2020, p. 37).

²³ Apêndice I, p. 26.

A resposta a essa pergunta nos forneceu uma compreensão quanto ao entendimento do empresário. A primeiríssima parte da resposta foi: “*Pois é, essa questão não sei se entendi direito... Com eu faço a gestão da intuição em situações assim.*”. Mais à frente, o empresário continua elaborando seu raciocínio sobre a pergunta: “*...não entendi o que você quis dizer com essa questão da intuição, o que ela quer dizer. Entendi que quero crescer, que é para lá que tenho que ir sim e tenho intuição de melhoria diária na loja...*”. A impressão que os autores tiveram foi a de é uma postura contraditória em alguma medida. Ao mesmo tempo em que o empresário procura afirmar, tanto nas respostas às entrevistas diretas quanto nas encaminhadas por e-mail, que tem dado bastante atenção ao seu processo intuitivo no cotidiano da gestão de seu negócio, em outras ocasiões dá a entender que essa importância é secundária ou mesmo de difícil associação racional em relação ao próprio *business*. É como se uma parte do empresário usasse sua capacidade intuitiva para entender ou mesmo antecipar uma realidade, realizando ações concretas e com resultados positivos, e uma outra parte sua, que parece ser antecipada e que o faz ignorar as dinâmicas a sua volta, ou até mesmo não querer enxergar. O resultado, nessa segunda situação, conforme prevê a metodologia ontopsicológica, é a perda e a incidência no erro. O risco, nesse caso, é sabotar a realização da ambição nativa do líder, investindo tempo, energia e recursos na direção equivocada ou não fazendo algo que deveria ser feito. Essa ambivalência é prevista na análise da dinâmica do líder pela ótica da autossabotagem.²⁴ O modo ambivalente de lidar com a realidade e que gera perdas, segundo Meneghetti:

“ocorre quando se inicia um projeto (uma fábrica, uma casa, uma manobra econômica etc.) e é ambivalente, isto é, a situação vista de um modo é positiva, de outro é negativa. Muitas iniciativas são encaminhadas com a convicção de estar atento e de ter tudo sob controle, mas qualquer projeto que no início é ambivalente, no final resultará perdedor (MENEGETTI, 2020, p. 401)

Um último resultado que queremos ressaltar no estudo de caso que escolhemos para investigar o objeto dessa pesquisa. Nas entrevistas iniciais com o empresário, ele nos relatou que levou seu irmão para dentro dos quadros da empresa. Na segunda entrevista que fizemos, por meio de um questionário estruturado, fizemos uma indagação para investigar melhor essa decisão e a relação dessa escolha com o princípio utilizado aqui para analisar a

²⁴ Para uma pesquisa mais detida sobre o tema, ver A Autossabotagem no Inconsciente do Empreendedor, in: MENEGETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020, p. 391.

capacidade do empresário de examinar as psicodinâmicas do próprio *business*. Deste modo, foi perguntado ao empresário: Você tem alguma presença da família em sua empresa? ²⁵

A resposta a essa indagação nos chamou a atenção para algo que pode nos ajudar a refletir sobre a importância de se levar em consideração a capacidade que estamos estudando nesta ocasião. O empresário nos respondeu que “*Sim, eu tenho um irmão. Como um bom primogênito, eu tenho que ser o salvador da pátria, então eu trouxe ele.*”.²⁶

No anexo deste trabalho, é possível ver o restante da resposta que, basicamente, traz um conjunto de informações que o empresário desenvolve para justificar a contratação do irmão.

Nesse ponto, entendemos importante esclarecer e contextualizar, mesmo que de forma muito sucinta, o termo “primogênito” utilizado acima pelo empresário em sua resposta e como este ponto nos chamou a atenção para o que a presente investigação se propõe. Meneghetti (2011), em seus estudos sobre os estereótipos e seus impactos na psicologia humana, desenvolveu uma análise muito precisa sobre como os indivíduos tendem a se comportar na sociedade a partir da sua ordem de nascimento. Ele realizou uma investigação a partir da dinâmica familiar e a formação do modelo mental de cada pessoa com sua consequente transferência para os demais setores da vida ao longo da existência, como é o caso da empresa, por exemplo. Esses estudos foram apresentados em um primeiro momento no ano de 1990, em um ciclo de conferências realizado em São Petersburgo, Rússia.²⁷ Para uma rápida caracterização do que também é abordado no MBA Identidade Empresarial e *Business Intuition*, temos que:

O *primogênito* psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. No perigo, quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

²⁵ Apêndice I, p. 24.

²⁶ Apêndice I, p. 24.

²⁷ Estamos tratando do texto intitulado Psicologia da Genitura, que faz parte da obra O Projeto “Homem”, de Antonio Meneghetti. Importante esclarecer que, segundo o autor, “Antes de tudo, deve ser esclarecido que, quando se fala de genitura, ela é entendida sempre em relação ao gênero do sexo. A genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade de sexo. Por isso, um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, no caso de serem os únicos filhos.”

Ao invés disso, o *segundogênito* é sempre contra e muito crítico, porque, nascendo segundo, sente-se sempre o descarte da família: a família já viveu aquela experiência, isto é, ele acontece em uma família em que o filho não é mais percebido como novidade. Dentro dele se desenvolve a tendência a estudar o primogênito e a colher imediatamente os seus pontos fracos: ali se torna forte (MENEGETTI, 2011, p. 75).

Obviamente, essa vivência é inconsciente no segundogênito, mas muito real no modo de sentir e de agir. O ponto fundamental, para efeitos de análise, é como nós vivenciamos esses estereótipos e qual o nível de consciência temos do impacto que essa vivência tem em nossa vida, tanto a pessoal como a profissional/empresarial. Do que pudemos inferir da resposta dada pelo empresário, nos parece que o critério de escolha do irmão mais novo como colaborador da empresa foi, prioritariamente, *em função da necessidade de exercer um papel de proteção e ajuda ao irmão mais novo*, mais do que uma decisão estritamente técnica e profissional de contratação. A ambivalência da qual falamos anteriormente, e que pode comprometer a capacidade do líder de se examinar nas relações com os operadores do seu negócio, também está presente, no nosso modo de ver, na situação em questão. Pudemos fazer essa constatação, que tem o propósito exclusivo de estudo e jamais de julgamento ou crítica, quando analisamos a resposta do empresário à seguinte pergunta, feita antes da pergunta sobre a presença ou não de uma pessoa da família na empresa: Qual o critério de seleção e contratação na sua empresa?

A essa pergunta, o empresário respondeu, literalmente:

“Mudei muito a forma de contratação depois que conheci a Ontopsicologia, troquei todos os colaboradores. Eu fiquei muito mais assertivo, buscando gente com identidade no projeto, criei um método de perguntas e vou fazendo análise e colhendo as respostas organísmicas. Se sinto aquela pessoa engajada faço o questionamento, e também analiso conforme aprendi se a pessoa... se ela é cerebrotônico, somatotônico, viscerotônico. **Faço a análise da genitura também** (grifo nosso). Vejo se o vendedor externo, como deve ser o perfil, e procuro pessoas com identidade com o projeto. Depois tu testa. Tu errou, faz o quê? Demite e contrata outro, o comércio é assim.”²⁸

De fato, o empresário afirma que faz a análise da genitura por um lado e, por outro, parece agir de forma a cumprir o previsto no estereótipo do primogênito, utilizando um critério de cunho afetivo para contratação do irmão, ao invés de manter o critério técnico aplicado aos demais funcionários. Não estamos afirmando, com essa análise, que o líder não deve, em hipótese alguma, contratar ou convidar um irmão ou outro familiar para trabalhar

²⁸ Apêndice I, p. 23-24.

em sua empresa. O cuidado deve estar, exatamente, no exame da psicodinâmica que pode surgir da relação aplicada ao contexto. No caso em questão, nossa recomendação segue na direção de se fazer um exame crítico sobre o risco assinalado por Meneghetti quando se trata da relação entre segundogênito e primogênito em um mesmo contexto:

Quase sempre o segundogênito vence e tem sorte se o primogênito é falido. Com o segundogênito há também um outro perigo: com frequência, quando ele não é bem sucedido, procura trabalho junto ao primogênito vencedor. Aparentemente ele o ajuda, mas, progressivamente, o destrói.

O segundogênito continua na sociedade a luta que iniciou na família para ter o primado. Ele tem dificuldade em ser criativo. Se um segundogênito não consegue superar um primogênito, quase sempre se manterá medíocre: como foi segundo na família, será segundo na vida. Enquanto não conseguir ser o primeiro, será um constante incômodo. Uma vez que é um frustrado, será sempre crítico (MENEGETTI, 2011, p. 77).

Como novamente sinaliza Meneghetti,

O ambiente dos sócios, dos colaboradores, dos professores, da família etc. – onde o sujeito possui a referência de confiança da própria personalidade total – é o ponto no qual se introduz a possibilidade do desvio da própria centralidade de egoísmo e interesse econômico” (MENEGETTI, 2020, p. 399).

3.2.3 Percepções e crescimento

Uma valiosa compreensão que tivemos ao analisar essa situação foi em relação a nós mesmos. Entrevistar e analisar a empresa e o empresário, objeto e sujeito, da presente pesquisa, nos fez olharmos para os nossos próprios negócios e, sobretudo, o modo, muitas vezes ambíguo, com o qual tratamos a informação que possuímos do nosso inconsciente. A gestão intuitiva que fazemos de nós mesmos e dos nossos negócios precisa ser aperfeiçoada e tornada constante e autenticada. Do contrário, corremos o risco de nos autossabotarmos ao tentarmos realizar nossas ambições de crescimento e desenvolvimento contínuo.

A metodologia ontopsicológica nos impõe uma enorme responsabilidade, caso desejemos ser efetivamente sérios em nossos projetos de vida.

Em relação a *Capacidade de Ordem Funcional e Geral* destacamos que a análise dessa capacidade no empresário pesquisado fez com que os autores avaliassem criticamente a própria capacidade de ordenar de modo funcional e atento o conjunto das partes das próprias empresas, constatando, em alguns casos particulares, que estavam deixando “janelas

abertas” em determinadas atividades. Mais curioso ainda, foi perceber que uma das principais dificuldades para escrever o presente artigo estava na resistência dos membros (todos ou alguns) em fazer uma revisão crítica das próprias posturas e atitudes frente ao cotidiano dos seus negócios. Sobretudo porque, na metodologia ontopsicológica, essa questão é tratada de forma muito fria e objetiva: Se o sujeito não tem contato de visão funcional do conjunto, é um falido. A casuística é infinita: o dinheiro é perdido sempre por causa de um particular não previsto, não registrado (MENEGETTI, 2020, p. 268). Os autores do presente trabalho também puderam concluir que devem observar para não perder ou mesmo ignorar essa capacidade, sobretudo a relação que ela possui com o processo intuitivo do líder de perceber o que pode impedir o atingimento do escopo, independentemente do contexto.

A respeito da *Capacidade de examinar as psicodinâmicas* cabe revelar, sempre com o propósito de prestar um serviço de revisão crítica e crescimento dos autores e de todos que, porventura, venham a entrar em contato com o presente artigo, o fato de duas das autoras terem passado por uma situação semelhante em suas empresas em relação à questão de trazer e manter o quadro da empresa segundogênitos ou outros familiares. Uma das autoras, em particular, também primogênita, teve que enfrentar grandes desafios ao empregar a irmã, segundogênita. Naquele momento, para além de tantas capacidades presentes como uma líder de sucesso, a capacidade de examinar justamente essa psicodinâmica a levou a sofrer perdas e a ter que reorganizar seu processo de trabalho, justamente por ter ignorado de forma, em parte consciente e em parte inconsciente esse princípio.

O presente texto se mostrou uma pesquisa viva, que colocou em crise os autores ao terem que avaliar as próprias posturas, atitudes e responsabilidades sobre a própria gestão intuitiva de si mesmos e dos seus negócios, motivados pela necessidade de análise do caso escolhido. Ao final, restou o aprendizado concreto de que pagamos com a própria vida se não nos tornamos capazes de realizarmos a própria ambição natural.

4 Considerações Finais

O presente trabalho, como já dito na parte introdutória, nasceu da necessidade das autoras e do autor em compreender e, ao mesmo tempo, vivenciar qual pode ser a lógica

funcional que permite a realização contínua da ambição do líder. Que capacidades devem ser levadas em consideração nesse sentido? É possível evidenciar algumas dessas capacidades e utilizá-las como parâmetro para o crescimento contínuo do próprio negócio?

Prudentemente, levando em consideração a necessidade de manter uma estrutura racional mínima de investigação que surtisse os resultados esperados, foram selecionados apenas dois princípios relacionados à capacidade do líder para dar início a essa investigação. A ideia é justamente servir como um estudo inicial que pode gerar a continuidade de investigações futuras.

A primeira conclusão a que chegamos, tendo em vista os aspectos observados e investigados, é a de que, no empresário que concordou em gentil e corajosamente participar do estudo, está presente a capacidade de ordem funcional e geral, permitindo ao mesmo vigiar contemporaneamente a polifuncionalidade dos diversos setores e nos diversos modos da sua empresa, visualizando a ação de forma ecossistêmica.

A segunda conclusão alcançada é a de que o empresário em questão apresentou uma inconsistente capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes do próprio *business*, evidenciada, majoritariamente, nas respostas sobre os motivos da contratação do irmão para trabalhar na empresa e nas ambiguidades apresentadas nas respostas que tinham o propósito de analisar sua autopercepção sobre o modo como faz a gestão intuitiva do seu negócio. Obviamente, estas são apenas inferências construídas pelos autores a partir de uma primeira observação geral, mas que levou em consideração o impacto direto com o entrevistado por várias vezes, além de ter visitado sua empresa e conversado diretamente com os funcionários, inclusive com o irmão do empresário e colhidas as impressões que depois foram decodificadas à luz do método ontopsicológico.

Esta segunda conclusão, sobretudo, levou os autores a chegarem a uma terceira e última consideração. Os conhecimentos adquiridos, tanto ao longo do MBA a partir da metodologia FOIL, mas também nas consultorias de autenticação e nos eventos de formação empresarial realizados ordinariamente pela Antonio Meneghetti Faculdade e Fundação Antonio Meneghetti, fornecem uma perspectiva sólida e ampla de mudança dos modelos mentais e que devem ser exercidas cotidianamente.

Referências

- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.
- MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.
- MENEGHETTI, A. *Manual da Ontopsicologia*. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. *O Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- MENEGHETTI, A. *Os Jovens e a Ética ôntica*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, A. *Prontuário Onírico*. 6. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.
- OLIVEIRA, C.. *Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características*. Travessias: pesquisas em Educação, Cultura, Linguagem e Arte. v. 2, n 3, 2008.
- Wazlawick, P. *O Método Ontopsicológico*. Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti, 9 (14), p. 29–50, 2019.

Apêndice I

Questionário II

COM FOCO NA CAPACIDADE DE ORDEM FUNCIONAL E GERAL E NA CAPACIDADE DE EXAMINAR AS PSICODINÂMICAS DOS PARTICIPANTES DO PRÓPRIO *BUSINESS*

1 - A partir da sua atividade empresarial atual, você demonstrou a intenção de expandir o seu negócio implantando novas unidades em outras cidades da região. Essa intenção ainda permanece? Se sim, como você chegou a essa decisão? Se não, como você chegou a essa decisão?

Bom respondendo a questão numero um então, antes de eu abrir essa loja eu já tinha a intenção, de ter dez lojas, isso é um sonho meu, um objetivo meu de vida, de trabalho, então eu já tinha antes, então eu ir para a cidade de Sobradinho, foi algo pensado para eu começar esse sonho, para eu começar esse projeto, sair de uma cidade maior e ir para o interior, atender a demanda que o interior tem, foi uma questão que eu vi o interior é muito mal atendido, o pessoal só querer para os grandes centros, vamos para o interior então, comecei a fazer essa região, já justamente pensando em ser meu começo né pra gente crescer a gente tem que ter uma base, ter um início, então foi ali que foi a minha ideia de ir para lá, a gente já falou outras vezes atrás né que eu tive essa intuição sim de ir para aquela região e comecei a fazer um trabalho, depois de cinco, seis meses que eu comecei a ter um pequeno retorno, foi indo foi indo e até a gente criar um volume, assim interessante para ter uma loja que é o que eu estou fazendo hoje nessa outra cidade de Cachoeira, a gente tá indo lá, indo, indo, indo, pra gente fazer o nome da empresa já e quando já tiver o nome a gente ir lá e colocar uma outra loja, por que a gente já tem um baseamento já, a gente já conhece os arquitetos, já tem trabalhado com os profissionais, já fica mais, mais fácil né, tu já tem uma rota, os entregadores já sabem, os vendedores já sabem, conhece um monte de clientes, por que o interior ele exige muito, exige muita confiança né, então a, quem que é aquela empresa, os caras são sérios, não são, opa, pera ai os cara já estão trabalhando aqui né e hoje já tem uma demanda pros arquitetos, eles mandam, bah quando é que vocês vão colocar uma loja aqui, quando é que vocês vão colocar uma loja aqui.

2 - Como você avalia a situação atual da sua empresa levando em consideração os

diversos setores e atividades – comercial, vendas, administrativo, financeiro, recursos humanos, jurídico, logística, pós-venda, relacionamento com clientes etc? Quais os pontos fortes e quais os que você entende que necessitam serem aperfeiçoados?

Oi Claudia, tudo bom? Assim eu até fiz uma consultoria com o Josemar referente a isso tá? Queeu falei com ele que eu achava que estava indo tão bem e tal, então assim é uma situação assimde bem estar de alegria pelo negocio estar andando bem a empresa dando retorno e tal, e mas oempresário o empreendedor é um eterno inconformado, então para mim tudo pode melhorar, eu acho que tudo pode melhorar então a gente começou agora fazendo um treinamento mais intensivo de vendas com eles eu contratei agora um cara para fazer trafego pago que era eu quefazia, então agora a gente tá fazendo já vem um monte de leads novo então agora a gente tá melhorando nossos vídeos, estamos melhorando nossa comunicação nas rádios tamos melhorando a nossa comunicação nas redes sociais, a gente tem muita coisa para melhorar, eu acho, tem muita coisa para melhorar, só que eu entendo o seguinte o empresário não pode acharque o negócio, tem que estar tudo organizado para crescer, cresce organiza, cresce organiza, é assim que tem que ser, por que o cara vai pegar, aah eu acho que tem que estar tudo lindo, bonitinho para depois crescer, morreu, cresce por que quanto maior tu fica, maior é osproblemas, cresce organiza, cresce organiza, não é organiza e cresce, não é essa a logica, tem alogica do cresce e organiza, então sim, sempre tem coisa pra melhorar.

3 - Você já conduziu a expansão de um negócio antes?

Referente à questão três, não, eu nunca fiz nenhuma expansão do negócio, mas a gente tem que fazer a primeira para aprender.

4 - A abertura de uma nova unidade exige um conjunto de ações e providências que devem ser planejadas com antecedência. Quais as ações e providências precisam ser pensadas e planejadas para expandir o seu negócio para a próxima cidade? Procure responder com o maior nível de detalhamento possível, por favor.

Referente as questões, na outra questão sobre detalhamento né, isso era bem uma coisa de cérebrotônico, de dizer assim tem que ser assim, assim, assim, assado, eu acho, eu para mim olíder faz, o líder vai e faz, quem pensa demais, não faz nada né, aí isso pra mim, é tu vira monitor, se tu pensa, pensa, pensa vira monitor, eu penso eu enfim, eu sei quantos mil

eu precisoter para abrir a loja eu sei como minha logística eu já tenho agora a logística montada, depois vou precisar contratar mais um pra dentro da loja pra cuidar estoque, eu sei que lá eu vou contratar, eu quero levar um dos guri, eu vou levar junto para lá, para ter uma base minha e daílá vou contratar mais duas pessoas, faxineira eu vou ter terceirizada, eu sei quanto é que custa um ponto lá em Cachoeira, eu sei qual o valor que custa para montar uma loja eu vou pegar umarquiteto para fazer o projeto de interiores né, então, eu já tenho meus fornecedores que fazem imóvel, pra mim, já tenho parceria com todas as fábricas né, então eu vou mais próximo disso sentar, ó, vamos fazer outra loja eu preciso disso, disso, disso, disso, de amostra e pagar né, porque ninguém dá nada né, nenhuma fabrica da nada, e botar dinheiro e botar a cara e fazer acontecer né, e começar a treinar equipe, e contratar equipe antes da loja abrir, uns três meses antes, trazer pessoal para sobradinho começar trabalhar, fazer esse trabalho, e depois inaugurar loja, e fazer acontecer né, não tem muita, muito mistério, eu não vejo mistério, eu não, eu não consigo ser uma pessoa de pegar, aah não eu vou botar dez passos, agora, até tal dia executo isso, depois eu tenho que executar isso, depois, não, não sou assim, as vezes se eu fizer isso ai, eu executo cinco coisas ao mesmo tempo, ai com certeza eu entrego antes do prazo que eu colocar, eu vou lá e faço, simplesmente, vou e faço eu sou assim sabe, é mesma coisa na venda, aí tem que ir lá fazer isso, para depois fazer isso, e tem que ter os negócios da venda, e isso, e isso, ai depois tem que ter o funil, e tal, ah, vou lá e vendo, o que importa é os números, o resultado. Mas o que eu fiz foi pegar um negócio do zero, sem experiencia, em três anos, fazer dar um belo lucro, não tinha nada né, começamos com 100 mil reais, 50 mil meu, 50 dele, e hoje a gente já tem um capital muito bom de estoque já tem empresa organizada estruturada, bonita, pelo menos eu penso assim, que a gente construiu junto, eu e minha equipe em três anos né, então, o próximo passo é, continuar trabalhando na formação de líderes né desenvolvendo que isso aí sempre vem com o tempo né, um curso, treinamento e deixar eles ir criando novidade né, não tem outra forma, por que eu tenho meu jeito de fazer, eles têm o deles e enfim é uma maneira, eu vou evoluindo como líder e eles vão evoluindo também.

5 – Hoje, como está formada a sua equipe?

Como falei pra vocês, estou fazendo cursos com a Kritérion, do talento a liderança né, agora estamos fazendo outro, dá só compreensão, é bem bacana, eu faço outro de vendas com o Eduardo Tevah, e eu dou treinamento todas as terças e sábado pra eles, agora faço cada

um falar sobre um produto, estou sempre em cima do administrativo, tem que ser assim, tem que ser assado... e o vendedor vem se construindo né, tu dá a técnica pra ele e tem que deixá-lo trabalhar deixar criar o modo dele, porque vendas é assim não existe um método, existe um método, mas não é algo engessado, cada situação é um jeito, a gente estuda perfis de clientes técnicas de venda, isso eu faço junto com eles semanalmente para ver a evolução deles. Também a gente vai em eventos feiras, agora vamos pra São Paulo, eu vou com os arquitetos e eles, quem não vai na feira vai depois, por eles vão também vai por eles, para conhecer o novo pensar fora da caixa ver algo maior a gente vai em fábricas também.

Nesse ponto ele não entendeu a pergunta, entramos em contato refizemos a pergunta e a resposta é: 3 Vendedores, 1 estoquista, 1 caminhoneiro terceirizado, parceiro ajuda também nas entregas, 1 pessoa para administrativo e marketing 1 estagiária e ele (Fábio).

6 - Qual o critério que você utilizou e utiliza para admitir uma pessoa na sua empresa?

Mudei muito a forma de contratação depois que conheci a Ontopsicologia, troquei todos os colaboradores, eu fiquei muito mais assertivo, buscando gente com identidade no projeto, criei um método né de perguntas e vou fazendo análise e colhendo as respostas orgânicas, se sinto aquela pessoa engajada faço o questionamento, e também analiso conforme aprendi se a pessoa se ela é cerebrotônica, somatotônica, viscerotônica, faço a análise da genitura também, vejo se o vendedor externo, como deve ser o perfil, e procuro pessoas com identidade com o projeto, depois tu testa tu errou, faz o quê? Demite e contrata outro, o comércio é assim.

7 - Você tem alguma pessoa da família em sua empresa? Se sim, qual foi o critério utilizado para a sua admissão? Qual a principal intenção ao trazer a pessoa para a empresa?

Sim eu tenho um irmão como um bom primogênito eu tenho que ser o salvador da pátria, então eu trouxe ele, ele vem me ajudando muito durante o projeto, vejo que ele fez eu evoluir bastante, botei ele morar comigo foi bem difícil, daí bah não deu certo, em consultorias eu entendi que estou construindo o meu modo ótimo de viver, e ele faz consultoria com o Josemar, quero encaminhar ele pra fazer o MBA pra evoluir junto, e tem esse entendimento do negócio se ele se desenvolver e buscar crescer e vai ter oportunidade dentro da empresa. Isso já é um consenso meu e do Juari as oportunidades aparecem pra

quem faz por merecer, isso está claro pra ele, hoje já tem um convívio muito bom, raramente temos atritos dentro da empresa, cobro ele como cobro os demais, as vezes acho até que cobro ele muito mais porque entra a questão de irmão e tal, então vejo que cobro mais que os outros. Mas hoje ele tem um valor bom de venda puxa clientes traz clientes, hoje ele é economicamente interessante pra empresa, ele se paga muito bem, não tem assim ó está hoje no negócio e não está dando retorno e está ali pra ser algo pesado, não, ele vende ele vai atrás, vende as coisas com margem, eu passo isso pra eles, tem que oferecer mais isso, está oferecendo pouco aqui, como uma forma de criar essa cultura também do, formar eles como líderes, pra eles entenderem a maneira que cobro eles, pra eles passarem esse conhecimento para os outros também, vão ter gente pra treinar né, ele já ajudou a treinar bastante o outro vendedor que eu tenho né, no início saía bastante junto depois o Antônio começou a sair comigo, então fazer acho que o hoje o meu grande ponto é treinar eles líderes é, transferir conhecimento para os próximos que virão né.

8 - Você possui um sócio investidor que também faz questão de participar das principais tomadas de decisão da empresa. Como ele visualiza a possibilidade de abertura de novas unidades? Em que medida você sente que ele é a favor ou contra essa possibilidade?

Ref. as questões do sócio, sim a gente tem um consenso referente as principais tomadas de decisão por exemplo agora a gente vai adquirir um caminhãozinho, um banguinho, lá agora porque a gente quer que transporte um pouco mais de peso nas entregas nas outras cidades, beleza, já tem o dinheiro, beleza. Vamos comprar. Gosto de colocar ele nessa jogada, daí ele vai atrás porque ele tem os conhecidos dele tem as coisas, então quando vê pá ele acha o brique sabe... pá! não ser uma coisa só minha, e fazer ele participar. Agora vamos fazer a aquisição de dois terrenos, pra gente ter mais espaço na loja estamos negociando os terrenos, então eu boto na jogada porque ele tem mais experiência que eu, eu não sei, não tenho know how ... ele tem, tem já negociou sei lá quantos terrenos já sabe o que vale, se é pequeno, se é grande, se é bom se o negócio é bom ou se é ruim, então nessas questões eu coloco ele. Há dois anos atrás a gente pegou um pronampe, já foi quitado. Que tu achas pegar um pronampe, o juro é tanto o que tu achas? Senão não tem graça só eu trabalho depois só eu dou o dinheiro, não tem graça né tem que envolver né, então agora ele está negociando uma tabela de preços nova com a tigre que vai ser um negócio top, são dois

CNPJ ele já está negociando e está dizendo: não, eu vou colocar na loja de Santa Cruz, vou puxar 150 mil de tigre por mês, mas eu quero lá na loja de sobradinho que puxa só 15 porque a gente está só começando com tigre, estamos começando fazer um trabalho puxo só 15 eu quero a mesma tabela então vai fazer a mesma tabela pra mim, vai fazer a mesma tabela pra outra loja, então se tem esse ganho daí ele faz o mesmo valor que tem lá. Então eu procuro passar pra ele como estou desenvolvendo assim, muitas ideias que eu tive que coloquei no negócio ele levou pro negócio em Santa Cruz e implantou, na loja de Santa Cruz. E conversamos agora final de ano sobre os pontos que quero adquirir sobre os objetivos e ele concordou, e processo de expansão, preciso disso, estimo que seja isso de dinheiro que a gente precisa, ele disse precisa um pouco mais.

9 - O método ontopsicológico fornece ao líder a possibilidade de visualizar se as psicodinâmicas dos diversos agentes internos e externos à sua empresa funcionam ou não. Os sonhos do líder podem trazer essas informações e indicar as intencionalidades dos colaboradores, dos clientes, dos profissionais de apoio e demais atores coligados ao business. Você utiliza esse recurso? Se sim, com qual frequência?

Eu utilizo, uma vez por mês no máximo de dois em dois meses eu faço consultoria com o Josemar, para ver os pontos, ele já me deu várias passagens de coisas de dentro da loja, por exemplo questão de eu colocar as tintas ou não colocar as tintas, era um segmento que eu estava bastante em dúvida, ele me deu um norte na questão de expansão. Alguns medos meus ele me deu norte, me ensinou bastante, “você está crescendo, mas primeiro você precisa preparar essa galera, você tem que fazer isso, isso e isso, tem que fazer um curso assim fazer um curso assado”, aí ele já aproveita e vende os cursos dele, bem espertinho (risos), mas enfim, estamos tendo resultado está tudo certo, está bom para ele e está bom para nós né, o problema é se não tem resultado, brincadeiras à parte tu ver o pessoal evoluir é muito bom, estou vendo eles fazer essa mudança né, bah, eles estão crescendo bastante, estão aprendendo a relativizar coisas, amizades, enfim, já vejo que eles estão se cuidando mais, estão cuidando mais o tempo livre, pra eles virem melhor para o trabalho, eles chegam todos bonitinhos na segunda-feira, não chegam todos acabados, antes eles chegavam acabados, o Felipe era um, tinha dias que ele chegava moído, ficava dois dias sem produzir nada, hoje ele já vem, 7:30min já está na empresa e tal, enfim, estamos começando um trabalho de mudança né, pelo menos eu vejo assim, é interessante vocês me passarem o

feedback, me passaram o ponto de vocês porque o cara tem uma visão eu acho que as coisas estão indo bem, estão organizadas, e agora está faltando o tempo histórico para as coisas acontecerem né, porque vejo assim, que a gente, se eu pelo menos quero todas as coisas para ontem quero ver as coisas acontecerem, quero fazer mais, mas existe um tempo histórico, que tem que ser observado, então me pego assim pensando nisso, tá quero pra ontem, quero ter isso, quero ter aquilo, mas as coisas estão acontecendo, estão fluindo, mas para tudo isso existe um tempo pra isso acontecer, mas faço sim, utilizo, tanto que utilizo que vou continuar estudando, vou fazer a graduação para aperfeiçoar isso, ao invés de fazer a especialização quero fazer a graduação pra ter essa base de começar a melhorar minha, colher minha intuição, cada vez mais melhorar meu estilo de vida, melhorar, colher momento a momento de uma forma melhor, entender essa questão da semântica e cada vez entender melhor né, e saber melhor ler essa questão do campo semântico, saber ler cada vez melhor as coisas que do meu monitor as coisas que me interferem, eu hoje analiso bastante os meus sonhos, eu uso isso muito, tipo os sonhos que eu sonhei, eu durmo com o livrinho do lado né o prontuário do lado, então tem umas fases que eu fico sonhando tudo as mesmas coisas sabe, isso aqui de novo, lá da minha infância, fico trazendo, só muda o sonho, diz a mesma coisa sempre é engraçado até, aí eu trabalho estudo aquilo e aí evoluiu aquela parte e assim a gente vai crescendo aos poucos, e melhorando cada vez.

10 - Do que percebemos na entrevista inicial, você tem hoje a opção de reforçar e consolidar os negócios de sua empresa na cidade em que atua ou ampliar a atuação inaugurando uma nova unidade em uma cidade próxima para expandir o seu raio de atuação e aumentar os lucros, realizando sua ambição de crescimento. Como você faz a gestão da própria intuição em situações assim?

Pois é essa questão 10 não sei se entendi direito...como eu faço a gestão da intuição em situações assim, quero fazer as duas coisas, eu não quero deixar de crescer na minha loja pra abrir outra, ah vou abrir outra, não, a gente já está trabalhando para crescer e aumentar na região, toda região como um todo com uma melhor divulgação, melhor marketing, melhor atendimento, melhorando os produtos que a gente oferece, tendo produtos mais de entrada, melhorando cada vez mais na região, e expandindo agora a gente está aumentando a rota que a loja faz mas também a gente está buscando um trabalho para expandir o raio né atender mais pessoas então é um trabalho conjunto, não é vou fazer lá e deixar aqui, sempre

reforçando o núcleo, não entendi o que você quis dizer essa questão da intuição, o que ele quer dizer, entendi que quero crescer, que é pra lá que tenho que ir sim, e tenho intuição de melhoria diária assim na loja, bah isso aqui tenho que fazer, aqui vou melhorar aqui vamos ter ganho lá na frente, ah enfim como a gente fez um monte de processo de melhoria para organizar a empresa para ficar simples, pra ficar fácil pro vendedor ter acesso à informação, rapidez. Tivemos um representante que veio na loja, a gente conversou um monte ele representa um grupo grande que é o Grupo Descos ele representa Portinari, Ceusa, Deca, Duraflor, Castelatto, são empresas muito fortes, um representante só, conversamos muito ficou meia manhã, como a gente pode melhorar então surgiu várias ideias, intuições, ó a gente pode fazer isso, isso, tudo para melhorar para os vendedores, você é vendedor também tu sabes como funciona dificuldade de comunicação com a fábrica, como a gente pode fazer para melhorar, a gente pode assim, qual é a sua sugestão? Ah a gente pode fazer assim, posso mandar o estoque diário, essa questão de facilitar para o vendedor, ter a informação fácil, porque eu sou vendedor, porque a pior coisa que tem é eu falar pro cliente amanhã te dou o preço, não o cara tem que saber na hora, então organização, então a gente está organizando bastante pra crescer.

10.1 - Levando em consideração as mudanças no cenário nacional e os possíveis impactos na economia do país, expandir continua sendo uma opção e não expandir no momento também é uma possibilidade. O que você tem feito para confirmar se sua intenção de seguir na direção da expansão é a melhor escolha para o momento ou não? Cite exemplos, se puder.

Bom, eu vou continuar fazendo um trabalho de qualificação da minha equipe, né! Cada vez qualificando mais, fazer uma coisa assim é pé no chão né, tanto que a gente não quer tomar grana enfim, para fazer a expansão, a gente quer fazer algo bem pé no chão né capitalizar, então justamente por causa disso vamos deixar o projeto para o segundo semestre, vamos ver o que vai acontecer agora nos próximos 4,5 meses ver como vai ficar o mercado e aí se o mercado estiver bom, se as projeções não são boas a gente espera um pouco né? Andando bem a gente vai eu não quero abrir loja pra dizer: Ah pra dizer que tem loja, eu quero ganhar dinheiro então se é pra ir lá me estressar e perder dinheiro fico com uma. Então é essa pegada, a gente tem que entender o que quer o mercado e como vai se comportar o setor da construção civil que é o setor que a gente está, que a gente sabe que o mercado as vezes um segmento vai bem e outro vai mal, como aconteceu na pandemia a

construção civil foi muito boa, daqui a pouco vem um monte de programa, dinheiro do governo, não se sabe, as vezes não vem, ou o pessoal quer tirar dinheiro do banco tudo e colocar na construção civil, tu não faz o mercado, tu segue o mercado, então estou otimista né, e não vou deixar de acelerar de buscar negócio de buscar investimento, por ah não sei o que vai acontecer, como fala o Juari, já passou por plano isso, plano aquilo e nunca dependeu do governo pra nada e a gente sempre teve que trabalhar igual né, então eu penso isso aí, vou esperar o cenário mudar, morreu, morreu, tem que estar antenado sim, vendo as projeções concordo, mas não pode parar, não vou esperar o cenário melhorar porque senão os cara chegaram e te levaram embora, então é complexo, por exemplo veio a pandemia quem é que sabia o que ia acontecer? Ninguém!! Sabia que as pessoas iam todo mundo reformar? Não sabia. Mas a gente estava preparado, a gente viu que o negócio começou a aquecer, a gente botou o que tinha de dinheiro em estoque, e de produtos e ir atrás e melhorar a equipe, melhoramos e tivemos um belo resultado, vamos continuar trabalhando para ter melhores resultados e fazer acontecer.