

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES SEGUNDO A  
ONTOPSICOLOGIA**

**Ana Claudia Valentini Montenegro**

**SÃO PAULO**

**2012**

**Ana Claudia Valentini Montenegro**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES SEGUNDO A  
ONTOPSICOLOGIA**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas**

**Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido**

**São Paulo**

**2012**

M777a Montenegro, Ana Claudia Valentini.

A formação de líderes segundo a Ontopsicologia / Ana Claudia Valentini Montenegro. – 2012.

98 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

Orientação: Prof. Diógenes de Souza Bido

Bibliografia: f. 93-96.

1. Formação de líderes. 2. Ontopsicologia. 3. Liderança. I. Título.

CDD 158.4

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Sérgio Lex**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

## AGRADECIMENTOS

À Antonio Meneghetti Faculdade e ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti por terem autorizado a realização desta pesquisa e a pesquisa com a documentação desta instituição e por terem sido o estímulo inicial ao tema desta pesquisa.

Às organizações situadas no Distrito Recanto Maestro por autorizarem a realização das entrevistas com seus colaboradores e dirigentes e por disponibilizarem todas as informações e documentações solicitadas.

Aos entrevistados, os quais infelizmente não posso citar os nomes devido à confidencialidade, que disponibilizaram não somente parte de seu corrido tempo para a realização das entrevistas, mas informações riquíssimas sobre a própria formação, mas também de suas vidas pessoais e profissionais.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie e, em especial, ao Mackpesquisa, por ter subvencionado economicamente a pesquisa de campo.

Ao meu orientador, professor Diógenes de Souza Bido, pela paciência e ajuda incansáveis e por ter sido completamente disponível à minha proposta de pesquisa, além de ter contribuído ainda mais com a minha descoberta no prazer do trabalho intelectual.

Às professoras Janette Brunstein e Estela Maris Giordani que contribuíram muito para a evolução e concretização desta pesquisa.

À Patrícia e Soraia, por terem me incentivado na realização do mestrado e terem contribuído intelectualmente nas minhas constantes crises em relação à pesquisa durante esses dois anos.

Aos colegas e parceiros Any, Gabriela, Bruna, Lilian, Carol, Paula, Mariana, Guilherme, Ângelo, Ricardo, Sr. Roberto, Sr. Ari, Wesley pela disponibilidade em terem ajudado em algum momento na realização desta pesquisa.

À minha mãe, por ter incentivado a vida toda os meus estudos e ter possibilitado de tantos modos eu ter chegado a este momento.

À equipe técnica e professores do Mackenzie que sempre ajudaram os alunos neste corrido e muitas vezes árduo percurso intelectual.

Aos pesquisadores e autores estudados que possibilitaram eu chegar à finalização desta pesquisa.

À mim mesma, por ter tido a coragem de percorrer este caminho que me trouxe grandíssimos ensinamentos e me despertou ainda mais para o exercício intelectual e para o autoconhecimento.

## Resumo

Muito se fala em liderança, em características do líder e na sua importância para o contexto organizacional e social, contudo, ao buscar estudos sobre a formação de líderes, muito pouco é encontrado e como afirma Banyai (2009), existe pouco consentimento sobre o que de fato seja liderança e como formá-la. Kegan e Lahey (2009) defendem que o desenvolvimento de lideranças deveria ser mais centrado no processo de desenvolvimento pessoal do líder ao invés do ensinamento de conhecimentos e capacidades associados à liderança. No entanto, há muito pouco estudo no campo da Administração que foca na formação pessoal do líder, existindo vasto campo a ser pesquisado. Deste modo, a presente pesquisa teve como objetivo analisar como se dá a formação de jovens líderes segundo a metodologia ontopsicológica e quais resultados essa formação oferece aos líderes. A metodologia ontopsicológica tem como objetivo a formação holística dos indivíduos e utiliza-se de técnicas e instrumentos próprios, baseados em suas descobertas específicas, para a formação dos jovens que serão os futuros líderes empresariais. O líder, para Meneghetti (2008), é aquele que por meio do próprio egoísmo, ou seja, ao realizar e construir o melhor para si mesmo, realiza também o interesse público, social, estimula a sociedade, a revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos modelos de sociedade, de soluções, de perspectivas. A pesquisa foi realizada com 9 jovens entre 25 e 30 anos em diferentes etapas de formação; com 2 líderes que atuam nas empresas onde os jovens trabalham e que também foram formadas desde muito jovens pela metodologia ontopsicológica; e com 4 líderes empresariais também formados com base na metodologia ontopsicológica, mas que são proprietários de empresas próprias. Os jovens trabalham em quatro empresas localizadas no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro-RS, distrito reconhecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2007 como um modelo de projeto a ser seguido para o atingimento dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Este estudo reforçou a ideia de que o indivíduo deve conhecer a si mesmo, saber administrar a si antes de saber administrar a própria função, organização. Neste sentido, o administrador, o profissional que não construir bem a si mesmo, que não souber fazer bem as coisas para si, não saberá fazer para a empresa, para o outro. A utilização da metodologia ontopsicológica, como revelada pela pesquisa, possibilita o processo de autoconhecimento individual, que reflete em resultados não somente na vida pessoal, mas também na vida profissional e na empresa de modo direto.

**Palavras chaves:** Formação de Líderes; Ontopsicologia; Liderança

## **Abstract**

Leadership has been in vogue nowadays, the features of a leader and their importance in order to the social and organizational context, however, in way to seek studies on the formation of leaders, very little is found and how states Banyai (2009), there is little agreement about what in fact it is leadership and how to do it. Kegan and Lahey (2009) argue that leadership development should be more focused on personal development process of a leader rather than the teaching of knowledge and skills associated with leadership. Despite it, there are not too much knowledge in the field of management training that focuses on the leader's personal, there are a vast field to be searched. Thus, the present study had the objective to analyze how is the training of young leaders under the Ontopsychology Methodology and what results this training provides to leaders. The Ontopsychology Methodology aims the holistic formation of individuals and uses own techniques and tools, based on their specific discovering for the training of young people who will be future business leaders. To Meneghetti (2008), the leader is one by his own selfishness, it means, to hold and build the best for yourself, also conducts the public interest, social, stimulates society, revitalizes and imposes a dialectic of growth and progress. It is a creative in the sense that realizes evolution and future functionality, is able to propose new models of society, solutions, perspectives. The research was performed with 9 young people between 25 and 30 years in different stages of formation; with 2 leaders who performs in companies where young people works and also have been formed since young by the Ontopsychology Methodology, and with 4 business leaders also formed based on Ontopsychology Methodology, but on their own business. The 4 young people working in companies located in the International Project of Art an Humanistic Culture Recanto Maestro – RS, district recognized by the United Nations (UN) in 2007 as a project model to be followed for the reach of the 8 Millennium Development Goals . This study reinforced the idea that the individual must know about himself, learn to manage him before the individual learns to manage the function itself, the organization. In this way, the administrator, the professional who does not build himself, does not know how to do things well for him, does not know for the company, and to another. The use of the Ontopsychology methodology, as revealed by the research, enables the individual self process, which reflects not only results in personal life, but also in professional life and in the company directly.

**Key words:** Leadership Fostering; Ontopsychology; Leadership

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da Aprendizagem Informal proposto por Marsick e Watkins. ....	23
Figura 2: Macrocategorias e categorias do processo de aprendizagem de profissionais que não exercem função gerencial. ....	25
Figura 3: As 4 esferas do líder .....	35
Figura 4: Categorias mais relevantes do processo de aprendizagem envolvido na formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica. ....	60
Figura 5: Esquematização das bases da formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica. ....	83
Figura 6: Detalhamento do esquema de formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica, conteúdo aspectos que compõem cada item e principais instrumentos utilizados no seu desenvolvimento .....	85
Figura 7: Correlação entre o esquema de formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica e os pilares do <i>life long learning</i> propostos por Meneghetti (2008). ....	86
Figura 8: Proposta do curso de formação Aprendiz Líder a partir dos resultados da pesquisa. ....	88



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados.....	49
Quadro 2: Caracterização dos resultados das entrevistas .....	82

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Justificativa .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Quem é o Líder e o que é Liderança .....	15
2.2 A Aprendizagem individual .....	19
2.2.1 A Aprendizagem individual na prática .....	22
2.3 A Liderança e sua Formação .....	26
2.4 A Ontopsicologia e as bases para a formação da liderança .....	30
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	47
3.1 Estratégia de pesquisa .....	47
3.2 Coleta dos dados .....	47
3.3 Entrevistas piloto .....	48
3.4 Sujeitos da pesquisa .....	49
3.5 Análise dos dados .....	50
<b>4. RESULTADOS</b> .....	51
4.1 O processo de formação e a aprendizagem dos líderes com base na Ontopsicologia ....	51
4.2 Contribuição das organizações do Recanto Maestro na formação de líderes .....	62
4.3 Os sete momentos do crescimento propostos pela Ontopsicologia .....	66
4.4 Formação ontopsicológica de liderança e seus resultados .....	72
4.5 Proposta de formação do Aprendiz Líder – possível contribuição para a prática .....	86
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
REFERÊNCIAS .....	94
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JOVENS .....	98
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LÍDERES .....	99

## 1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm documentado um crescente aumento de renda e poder de consumo nos países em desenvolvimento, em paralelo ao cada vez mais veloz desenvolvimento tecnológico. Não obstante esse aparente desenvolvimento da humanidade, o número de crises financeiras tem aumentado e diminuído o intervalo de tempo entre elas.

Neste contexto, a qualidade da educação e formação dos jovens que conduzirão as empresas e governos em algumas décadas não demonstra o mesmo desenvolvimento que aquele tecnológico. Os aprendizados se tornaram superficiais, bastando uma informação colhida na internet para a pessoa já se considerar conhecedora e capaz de argumentar sobre determinado assunto.

Perdeu-se na formação de base toda a cultura humanista e a busca da formação de indivíduos de modo integral e completo, capazes de dar um real contributo à sociedade. Este cenário também é observado na formação do administrador, que possui um papel central no desenvolvimento da sociedade quando considerado que parte destes profissionais serão gestores de importantes organizações e Estados e também líderes que serão exemplos para tantos outros.

No século passado a formação em Administração reduziu-se a critérios e medida somente do comportamento observável e desprezou-se na formação do administrador “a percepção, a consciência e, sobretudo, a liberdade e a cultura”, transformando-o em um simples especialista movido, muitas vezes, “a estímulos e respostas dos ditames mercadológicos e econômicos” não coligados aos ideais humanísticos clássicos (SARTOR, 2003, p. 453).

A formação humanista clássica é extremamente relevante na formação de administradores não apenas pelo fato desta área do conhecimento estar vinculada às ciências sociais aplicadas, mas enquanto parte dos administradores serão importantes líderes sociais, ditando parte da economia e mudanças sociais. E, de acordo com Meneghetti (2008, p. 16), “o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas”.

Sendo por definição um produtor de valor e não somente de coisas, não é suficiente uma formação estritamente técnica e ferramental, mas é necessária uma formação enquanto pessoa, enquanto ser humano, a recuperação de uma formação clássica humanista como base para essa formação mais ampla.

Para que haja uma mudança efetiva nos rumos que a sociedade atual tem tomado, é necessário começar com uma formação diferenciada das pessoas que atuam no social, entre as quais encontram-se os líderes empresariais. Uma formação que contribua para a retomada dos valores humanistas nas ações dos operadores sociais. Contudo, tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito pessoal, como estimular cada indivíduo ao desenvolvimento completo das suas potencialidades? Como se forma e desenvolve o humano líder?

Partindo destes questionamentos, esta pesquisa tem como objetivo investigar sobre a aplicação da Ontopsicologia na formação de líderes, uma abordagem ainda pouco explorada no meio acadêmico, e que no Brasil é fortemente desenvolvida no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro, local reconhecido pela ONU como projeto que contribui para o atingimento dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Segundo a abordagem ontopsicológica (MENEGHETTI, 2010a), líder, um pouco se nasce, no sentido de que se nasce com a potencialidade de se tornar líder, porém, muito se torna, ou seja, o que determina se uma pessoa será um líder é a sua trajetória, suas escolhas, o seu tirocínio e sua construção diária. E o ponto central do tornar-se líder é aquele de conhecer profundamente a própria identidade, conforme foi constituído pela natureza. A partir desta centralidade de liderança interior, é capaz de desenvolver produção, crescimento, evolução, criatividade em vantagem daqueles que estão a sua volta.

Com o olhar sobre as premissas e metodologia desta abordagem para a formação de líderes, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como se dá a formação de jovens líderes segundo a metodologia ontopsicológica e quais resultados essa formação oferece aos líderes.

Objetivos específicos, identificar, descrever e analisar:

- 1) Que aspectos caracterizam a formação de líderes segundo a Ontopsicologia?
- 2) Como se dá esse processo de formação de líderes?
- 3) Como as organizações podem contribuir na formação de líderes embasados na metodologia ontopsicológica?
- 4) Quais resultados esta formação propicia ao líder?

### **1.1 Justificativa**

Muito se fala em liderança, em características do líder e na sua importância para o contexto organizacional e social. Contudo, ao buscar estudos sobre a formação de líderes, muito pouco é encontrado e como afirma Banyai (2009), existe escasso consentimento sobre o que de fato seja liderança e como formá-la.

Apesar desta falta de definições, os investimentos que as organizações fazem no desenvolvimento de lideranças é sempre muito volumoso, utilizando como principais meios os treinamentos e cursos formais. Contudo, cada vez mais se tem questionado sobre a eficácia dos mesmos, ainda mais diante das últimas crises mundiais (STARKEY; TEMPEST, 2008). Neste sentido, Kegan e Lahey (2009) defendem que o desenvolvimento de lideranças deveria ser mais centrado no processo de formação pessoal do líder ao invés do ensinamento de conhecimentos e capacidades associados à liderança.

Neste sentido, há muito pouco estudo no campo da Administração que foca na formação pessoal do líder. Ainda mais escassas, são as pesquisas e publicações sobre a formação de liderança em jovens, pois esta é uma preocupação recente (LIBBY et al., 2006). Talvez existam muitos estudos que abordem alguns aspectos da liderança juvenil, porém com outras nomenclaturas. De todo modo, há um aumento no número de pesquisas abordando diretamente este aspecto da formação de liderança nos jovens na última década, pois a maioria dos textos encontrados para a realização desta pesquisa foi publicada a partir de 2006, o que demonstra que este é um assunto atual e que ainda há muito campo de pesquisa.

Libby et al. (2006) elencam alguns aspectos dentro deste argumento que poderiam ser melhor pesquisados, entre eles: analisar os componentes de um efetivo desenvolvimento de liderança juvenil na prática e como usar uma abordagem de parceria jovem-adulto para realizar mudanças no sistema atual.

Alguns estudos começam a ser feitos no campo da Administração procurando ampliar as alternativas dos programas de formação de líderes, entre eles o realizado por Baron e Cayer (2010) sobre como os programas de formação de liderança podem ser utilizados para formar a consciência pós-convencional. Como aponta Klau (2006), o foco atual sobre desenvolvimento de jovens está relacionado mais com aspectos da oportunidade de desenvolvimento, do que nos aspectos negativos da juventude que eram mais fortemente estudados nas décadas passadas. Apesar do aumento de interesse neste sentido, este autor aponta que ainda há pouco sobre desenvolvimento positivo de jovens.

Larson (2000) também sugere que ainda há muito a ser estudado em relação a como os jovens tornam-se motivados, socialmente competentes e adultos psicologicamente vigorosos,

ou seja, como promover um desenvolvimento positivo e saudável da juventude. Muitos estudos realizados com foco na liderança juvenil, entre eles o de Klau (2006), focaram na formação escolar e não na formação extraclasse, que é o foco desta pesquisa.

Esta pesquisa nasce da experiência da pesquisadora na formação de jovens e do trabalho de consultoria empresarial na área de gestão de pessoas que possibilitaram perceber a crescente dificuldade de encontrar jovens que estão dispostos a trilhar o caminho de aperfeiçoamento pessoal e profissional para se tornarem líderes empresariais que contribuam efetivamente com a sociedade. Muitos jovens hoje desejam crescer rapidamente na empresa, ganhando altos salários sem terem que trabalhar muito ou assumir grandes responsabilidades, fato este muito raro de acontecer no mundo empresarial.

Além disso, a pesquisadora nota os constantes relatos de empresários que reclamam sobre a superficialidade do jovem dentro da empresa, da falta de disponibilidade para fazer o que é necessário e a dificuldade de formar jovens que cresçam dentro da própria empresa para serem os futuros líderes empresariais.

No entanto, a pesquisadora também observou a postura diferenciada dos líderes empresariais e dos jovens formados pela metodologia ontopsicológica que trabalham nas organizações do Distrito Recanto Maestro, já ocupando cargos de liderança desde muito jovens e com uma postura de responsabilidade e seriedade diferente do que tem encontrado em outras organizações. A partir desta constatação, nasceu o interesse em pesquisar as bases da formação de lideranças da Ontopsicologia e como esta ocorre na prática. Optou-se por realizar a pesquisa tanto com os líderes empresariais como com os jovens que estão em formação para evidenciar as características apontadas pelos líderes na formação em andamento dos jovens.

A metodologia ontopsicológica tem como visão a formação holística dos indivíduos e utiliza-se de técnicas e instrumentos próprios, baseados em suas descobertas específicas, para a formação dos jovens que serão os futuros líderes empresariais. Existem poucas pesquisas de mestrado e doutorado realizadas no Brasil sobre a aplicação desta metodologia para a formação de jovens lideranças e quais resultados proporciona, sendo um vasto campo a ser explorado, como apontado por Mendes (2009) e Bazzo (2011).

Esta dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo compõe a introdução, os objetivos geral e específicos e a justificativa que abordam o panorama atual da formação do administrador, da liderança, a situação dos jovens no mercado de trabalho e os desafios para a formação de novos líderes nas empresas.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico que embasa a presente pesquisa, composto por uma contextualização do argumento líder e liderança, abordando algumas visões sobre o conceito de liderança, a liderança e sua formação, a Ontopsicologia e as bases para a formação da liderança e a aprendizagem individual.

No terceiro capítulo são explicitados os procedimentos metodológicos adotados para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados, no quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos neste estudo e no quinto capítulo as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Quem é o Líder e o que é Liderança

Por muito tempo, a liderança foi estudada e entendida como um traço da personalidade, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas da pessoa. Atualmente, muitas abordagens entendem que uma atitude, uma competência de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo, podendo ser desenvolvida e aperfeiçoada.

A liderança sempre foi muito associada a funções específicas, ou seja, é líder quem ocupa de maneira outorgada uma determinada posição na estrutura organizacional. A este respeito, Senge (1999) aponta que muitas vezes, a palavra líder assume o sinônimo de gerente, ou de um executivo do alto escalão da organização. Considerando este ponto de vista, os programas de formação de liderança deveriam ser chamados de desenvolvimento de executivos, caso contrário se exclui a possibilidade de desenvolvimento de tantos líderes, já que se foca e dá-se possibilidade somente a alguns escolhidos.

Esta colocação é muito pertinente, pois se observa constantemente nas organizações, colaboradores com atuação em diversos níveis que, ou por um maior conhecimento técnico, ou por demonstrarem determinadas atitudes, ou ainda por ambos os motivos, mostram-se líderes no contexto onde estão inseridos, independentemente do nível hierárquico. Ou seja, a liderança transcende a função outorgada e está presente nos diferentes níveis hierárquicos das organizações.

Bazzo (2011, p. 62) aponta que estes líderes que atuam em níveis técnicos exercem uma influência decisiva no grupo, por exemplo, “ao expressar uma ideia útil, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões proveitosas ao líder estatutário”. Contudo, conforme aponta Moreira (2010), quando o sujeito exerce uma função estratégica – de nível institucional – em uma organização, a capacidade de liderança passa a ser fundamental para a viabilização das demandas organizacionais.

Conger (2004) relata que muitos estudos têm sido feitos sobre modelos e estilos de liderança, bem como sobre os fatores que modelam o seu desenvolvimento, no entanto, o número de líderes ainda é escasso. Para este autor, é extremamente difícil para o líder possuir e utilizar toda esta variedade de modelos e estilos de liderança propostos pela literatura. Tal habilidade exigiria que os indivíduos fossem capazes de: 1) reconhecer uma nova situação que demande uma mudança no seu estilo de liderança e, 2) ter a sofisticação de entender qual abordagem de liderança é mais apropriada para uma situação específica.



Cumpridas estas duas etapas, seria necessário ao líder ter a capacidade de adaptar seu comportamento a um modo de liderança novo. Sendo assim, este autor afirma que uma das áreas mais promissoras para futuras pesquisas é o estudo sobre a capacidade de desenvolver um estilo de liderança altamente versátil, capaz de adaptá-lo à situação, contexto e relações com os quais precisa lidar.

A capacidade de adaptar o estilo de liderança à situação é possibilitada por esta ser um fator interpessoal de influência, uma competência em transformar o conhecimento em ação, tendo como resultado um determinado desempenho (SAMPAIO, 2004). Assim, a liderança é entendida como um fenômeno social e que ocorre somente no interior de grupos sociais, mas é também uma qualidade social, ou seja, é um conjunto de traços de personalidade que faz do indivíduo um líder no contexto em que se encontra. Deste modo, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permite ao indivíduo atingir os seus objetivos, em um ambiente interno e externo hostil e em constante mudança.

“Líderes conduzem mudanças” é o que mais caracteriza os líderes atuais, segundo Senge (1999, p. 85). No entanto, o autor faz uma crítica que quando esta afirmação está associada aos profissionais do alto escalão, cria-se o mito do líder-herói. E a crise que ocorre nas instituições está exatamente ligada a este mito, por se esperar que a mudança venha sempre de cima, porém as ideias desses líderes-heróis normalmente não são implantadas ou estão ligadas a efeitos negativos, como corte de custos, por exemplo.

“Liderança trata de trazer energia para criar – sobretudo para criar algo muito importante” é a definição que Senge (1999, p. 88) acredita ser a busca de fato para a resolução das questões humanas. A liderança geralmente diminui quando a tensão criativa perde a sua força. Essa correlação entre a liderança e a criatividade de fato pode ser observada, contudo o autor não aprofunda sobre o tema e seus efeitos.

Na concepção da Ontopsicologia, a criatividade é uma qualidade natural do líder, mas para atuá-la, o líder deve ser autêntico, ou seja, a sua consciência, a sua racionalidade deve coincidir com o seu potencial natural. O líder já nasce com um potencial natural, uma predisposição, uma atitude, porém se não a desenvolve, se não aprende a geri-la através da experiência e de tantas aprendizagens, não se tornará um líder de fato (MENEGETTI, 2008).

O líder, para Meneghetti (2008), é aquele que através do próprio egoísmo, ou seja, ao realizar e construir o melhor para si mesmo, realiza também o interesse público, social, estimula a sociedade, a revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos

modelos de sociedade, de soluções, de perspectivas. “O ser humano, em virtude da sua inteligência, tem a possibilidade de criar enquanto pode posicionar novidade de ser com intrínseco valor de novidade de vida, de coisas” (MENEGETTI, 2002, p. 323).

Criatividade, nesta perspectiva, é a capacidade de ir além daquilo que é costumeiro, comum, natural, de construir uma solução positiva não prevista pelas premissas vistas segundo a lógica corrente, com resultados também não previstos. Nesta visão, pode-se falar de criatividade apenas em relação ao ser humano maduro, exato, autêntico, aquele que compreendeu a si mesmo. Essa compreensão se dá individuando a cada momento a escolha ótima, a solução à problemática existencial daquele momento. Portanto, a criatividade é um dever diante de si mesmo (MENEGETTI, 2001; 2002).

A essa criatividade não se chega por saltos, mas é também uma construção histórica, uma construção egóica na história. Toda a capacidade de liderança é construída no tempo, através da maturação existencial do indivíduo, através de tantas experiências necessárias, mas tendo em sua base o autoconhecimento, saber a si mesmo conforme o próprio potencial.

Conger (2004) reforça essa necessidade da formação quando propõe que a liderança é uma possibilidade para a maioria das pessoas e, mesmo se parte desta capacidade for determinada geneticamente, de todo modo ela pode ser moldada. O fator determinante para o desenvolvimento ou não da liderança pessoal, segundo este autor, é a educação. Dependendo do modo como é educado, estimulado e desenvolvido, o indivíduo possui maior possibilidade de desenvolver a atitude de liderança, demonstrando a importância do estímulo ambiental no qual o sujeito se encontra.

Um líder eficaz, mais do que uma atenção constante aos movimentos do mercado que possam afetar ou exercer influência sobre seu negócio, deve possuir uma dedicação diária ao desenvolvimento também do seu grupo de trabalho, pois um líder produz progresso para além de si mesmo, produz para todos no seu contexto (MENEGETTI, 2008). Quanto mais funcional e ajustado for seu grupo de trabalho, mais efetiva será a ação do líder e, conseqüentemente, os resultados do negócio. Assim, segundo Fachada (1998), a diferença entre o líder eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.

A importância do autoconhecimento para o líder, apontada por Meneghetti, também foi explicitada no estudo de Montenegro (2010), sendo este um fator subjetivo importante no processo de gestão de pessoas, pois é a partir do reconhecimento das possibilidades de desenvolvimento de uma pessoa, que se pode estimulá-la ao desenvolvimento da sua capacidade de liderança.

Desta maneira, a habilidade do líder para selecionar, desenvolver e motivar o seu grupo de colaboradores é um fator-chave para seu sucesso, tanto quanto o é seu potencial natural para perceber as mudanças do mercado e, desta forma, se posicionar corretamente em situação de vantagem.

Bergamini (1994) destaca que o maior desafio de um líder é possibilitar o potencial de sinergia dos colaboradores e, para isso, é preciso que esteja atento às necessidades de cada pessoa e valorizar as características individuais. Quando se ignora a individualidade, impede-se que as pessoas existam de forma plena, ameaçando, desta forma, sua integridade. Deste modo, é papel do líder perceber quais as motivações e expectativas dos colaboradores no ambiente de trabalho, aceitando as diferenças de cada um e compreendendo o estilo pessoal de cada colaborador.

Além destes aspectos da liderança que dizem respeito à relação líder-liderado, a pesquisa realizada por Pellegrini et al. (2011) sobre o sentido do trabalho para os líderes, evidencia a importância do modo como o indivíduo considera o sentido de trabalhar para o desenvolvimento da própria potencialidade de liderança. Os líderes pesquisados demonstram um profundo amor pelo trabalho que realizam e a própria vida é construída por meio do trabalho, ou seja, este é o ponto central, por meio do qual se possibilita a construção de todos os outros aspectos da vida.

O estudo mostra ainda que as experiências vivenciadas permitem a realização gradativa dos objetivos empreendedores onde o exercício da liderança se faz presente. Esses líderes, além disso, são um incentivo aos jovens que trabalham ao seu lado e que aprendem também a valorizar o trabalho e a dispensarem tempo e energia suficientes à própria preparação em cada etapa da vida profissional, para que no tempo adequado, também eles estejam prontos ao exercício da liderança.

Andreola e Petry (2011), pesquisando sobre os fatores que influenciam na formação de líderes, baseadas também na teoria ontopsicológica, identificaram cinco preditores principais na construção da liderança nos jovens: o valor saúde, o valor social, o valor ambição, o valor profissional e o valor econômico. As autoras observaram também que o estilo de vida dos jovens é o fator principal que determina o desenvolvimento do potencial de liderança, sendo necessário que afrontem a própria formação com responsabilidade e coerência, pois tudo o que assimilam neste processo pode tornar-se maturidade psicológica e integrar sua atuação profissional como líder.

Segundo Meneghetti (2008), a palavra líder, originária de *leading*, é encontrada pela primeira vez na língua Viking e indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e

estimulava os outros a realizá-lo consigo. O conceito apresenta duas características: 1) Capacidade de realizar (capacidade de ação) e 2) Capacidade de coordenar um grupo a um único escopo (capacidade de socialização).

O líder é uma pessoa que quando decide realizar um projeto, um produto, um serviço, busca e cria os recursos, os meios e as pessoas para que tal projeto possa ser realizado. Realizando a si mesmo, o líder gera coisas úteis aos outros. Inicialmente, é a própria natureza que dota aquele indivíduo de possibilidades diferenciadas, mas é o estilo de vida, o aprendizado constante e a formação contínua que fazem daquele potencial uma efetiva capacidade de realização.

De acordo com Meneghetti (2008), a formação ontopsicológica da personalidade do líder segue o estilo *life long learning*, alicerçado em três pilares: a) Ser verdadeiramente a si mesmo; b) Saber o que se é; e c) Fazer, ou seja, construir historicamente esse potencial que cada indivíduo é. Também para a UNESCO o ponto central para o desenvolvimento é a realização total do homem, na complexidade das suas formas de expressão e seus vários papéis sociais como indivíduo, integrante familiar, da comunidade, cidadão e produtor (PETRY et al., 2011).

O conceito de educação continuada (*life long learning*) da UNESCO preconiza: Aprendendo a saber (*learning to know*), aprendendo a fazer (*learning to do*), aprendendo a viver em conjunto (*learning to live together*) e aprendendo a ser (*learning to be*) (DELORS et al., 2000). É este conceito de formação que será utilizado no presente trabalho, aliado ao conceito de Meneghetti (2008).

## **2.2 A Aprendizagem individual**

Nas últimas décadas, as pesquisas em Administração têm incorporado aspectos mais interdisciplinares e incluído estudos que levam em consideração a aprendizagem individual nas organizações de um ponto de vista mais holístico, olhando os profissionais que atuam nas organizações de forma mais integral.

A aprendizagem experiencial tem sua origem intelectual nas teorias de Dewey, Kurt Lewin e Piaget e é uma perspectiva holística e integrativa da aprendizagem, que combina a experiência, percepção, cognição e comportamento. A aprendizagem, nesta concepção, é um processo e não pode ser medida em base a resultados. Neste sentido, as ideias também não são vistas como fixas e imutáveis, como na concepção behaviorista, mas são formadas e

reformuladas com base na experiência. O conhecimento deriva e é testado continuamente nas experiências do indivíduo (KOLB, 1984).

Na visão de Dewey (1938), a aprendizagem é o resultado da interação do jovem com o seu ambiente, o que ele aprendeu como conhecimento e habilidades em uma situação tornam-se instrumentos para poder entender e lidar com novas experiências. Assim, as experiências são diferentes para cada indivíduo e, deste modo, não se deve ensinar apenas fatos, pois é fundamental a integração das habilidades e dos conhecimentos que o jovem aprendeu com a sua vida enquanto cidadão e ser humano.

A noção de continuidade tanto da experiência quanto da consciência também está presente na teoria da aprendizagem experiencial, que fornece a sensação de previsibilidade e segurança diante de um mundo de imprevisibilidade, o que dá, por sua vez, uma penumbra de dúvida e incerteza. Deste modo, a educação ou a formação é facilitada quando se faz com que o aprendiz exponha as suas crenças e teorias e essas sejam examinadas e testadas, para então integrar as novas ideias, diminuindo assim as resistências a novas ideias e fatos. Portanto, a aprendizagem se dá continuamente por meio da resolução deste conflito entre as concepções antigas e as novas (KOLB, 1984).

Esta aparente imprevisibilidade do mundo e penumbra de dúvida e incerteza está também relacionada ao fato que o ser humano possui um inconsciente, que apesar de já ter sido evidenciado por Freud desde o início do século XX, ainda hoje é muito ignorado nas teorias formativas mais utilizadas. Meneghetti (2005) e Giordani e Mendes (2011) enfatizam dentro desta realidade, que grande parte do que o indivíduo acredita ser uma construção da sua consciência, na realidade são derivações da sua memória e de modelos aprendidos na infância.

Kegan (1994) fala sobre o processo de desenvolvimento da consciência e diz que esta se dá de modo difícil e doloroso, já que é um processo que, de maneira geral, não ocorre por escolha espontânea da pessoa, mas quando esta se encontra diante de um desafio e a sua compreensão não está preparada para enfrentá-lo. De fato, os desafios são importantes estímulos para o contínuo desenvolvimento dos indivíduos, no entanto, segundo as pesquisas de Meneghetti (2002; 2010b), a consciência do ser humano não é exata, não colhe o real na sua exatidão. Portanto, o foco não é no desenvolvimento da consciência, mas sim no desenvolvimento do potencial de natureza de cada ser humano, que ele denominou Em Si ôntico, e autenticar a consciência do ser humano para que seja capaz de refletir com exatidão as pulsões do Em Si ôntico e o real externo.

Meneghetti (2010b) ressalta ainda que muitas realidades que aparecem na consciência do indivíduo e que ele acredita ser uma elaboração e um desejo próprios, na realidade são informações oriundas do externo, de outras individuações, que chegam à percepção do sujeito de modo inconsciente. Se estas realidades não forem levadas em consideração, não é possível falar em formação, em desenvolvimento holístico do indivíduo, pois uma parte importante deste é ignorada.

Esse conceito de aprendizagem profunda está contido na própria origem da palavra aprendizagem, que significa, do latim “adprehendo, me aproprio do íntimo. Disposição a perceber o que é para mim” (MENEGETTI, 2002, p. 84). Na visão ontopsicológica, a aprendizagem consiste propriamente em o indivíduo apropriar-se do íntimo de si mesmo, ou seja, a aprendizagem não é oriunda do externo, mas é uma elaboração interna a partir daquilo que se apreende externamente e que é em identidade com o potencial individual.

A definição de aprendizagem de Meneghetti, portanto, volta o foco do indivíduo para dentro de si mesmo, para o autoconhecimento, pois é através dele que é possível apreender o externo conforme a própria identidade, portanto, obter o real conhecimento, caso contrário, o indivíduo se apropria de algo que não lhe identifica. Deste modo Meneghetti acrescenta o critério de conhecimento à definição de Kolb (1984, p. 38), na qual a “aprendizagem é o processo através do qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. A aprendizagem, então, é o processo de, através da experiência<sup>1</sup>, perceber e colher o que é para si mesmo, o que é conforme a própria identidade.

Mezirow (1997) considera a experiência importante na aprendizagem, mas enfatiza a necessidade de se compreender o seu sentido. O indivíduo deve aprender a fazer as suas próprias interpretações ao invés de agir sempre em base a propósitos, crenças, julgamentos e sentimentos dos outros. Com este foco, a aprendizagem transformacional, propõe o desenvolvimento do pensamento autônomo. E como saber se este pensamento é realmente autônomo?

A teoria ontopsicológica desenvolvida a partir dos estudos e descobertas de Meneghetti (2010b) evidenciou que há uma cisão na consciência dos indivíduos que não lhes permitem o autoconhecimento conforme ao modo que são constituídos por natureza. Deste modo, as pessoas agem em base a como foram educadas, ao que a sociedade propõe, porém acreditam que este é o próprio desejo, não possuem consciência de quem de fato são e do que é melhor

---

<sup>1</sup> Experiência, do latim, “*ex perior actio*, saber pelo morrer ou do encarnar-se dentro de uma situação ou ação. O ser tocado ou vivido de dentro de uma coisa, contexto ou pessoa. Conhecimento objetivo em evidência subjetiva” (MENEGETTI, 2001, p. 117).

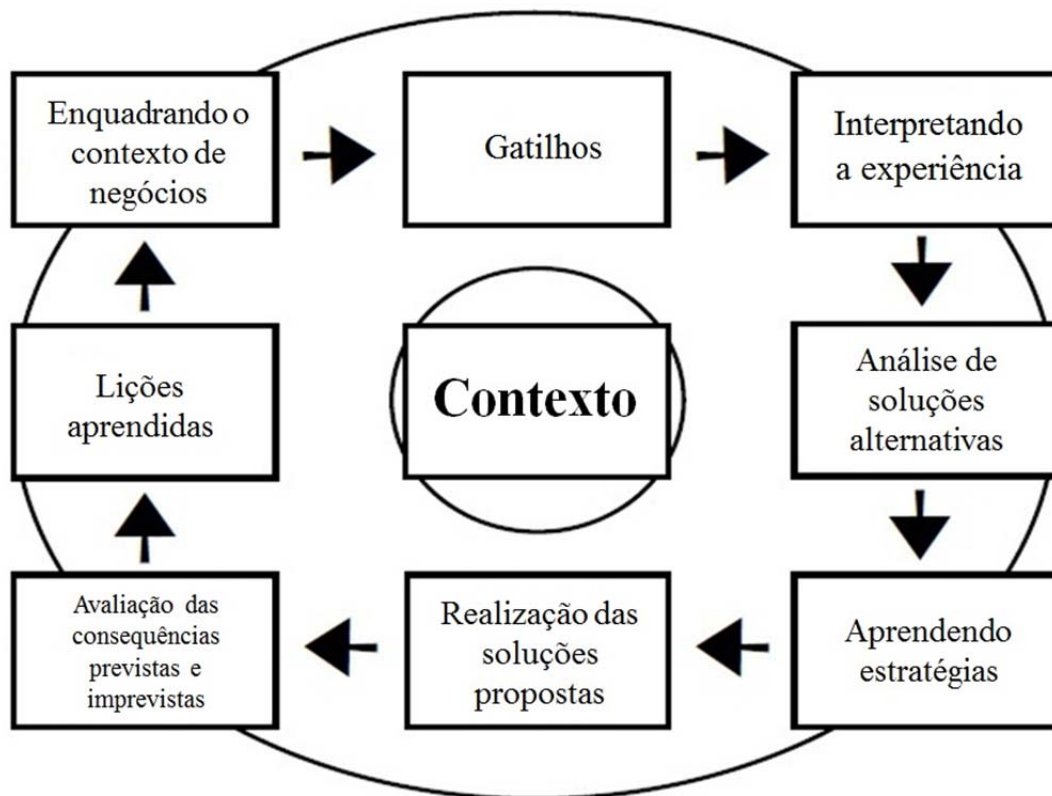
para si mesmas a cada momento. Por este fato, “todo o método ontopsicológico consiste em revisar desde o princípio a consciência do sujeito para torná-la ôntica” (MENEGETTI, 2010b, pg. 16-17).

### **2.2.1 A Aprendizagem individual na prática**

De maneira geral, dentro do campo da aprendizagem fala-se de dois tipos principais, a formal e a informal. Durante muito tempo acreditou-se que a *expertise* organizacional provinha principalmente da aprendizagem formal e por este motivo investiu-se muito em treinamentos. No entanto, nas últimas décadas começou-se a questionar sobre a eficácia dos treinamentos para uma aprendizagem efetiva e para o atingimento de melhores resultados organizacionais, passando então a se colocar maior atenção sobre a aprendizagem informal (CONLON, 2004).

Os estudos mais recentes têm apontado mais para a eficácia da aprendizagem informal, que envolve a ação, o fazer, que certamente é imprescindível para que um indivíduo torne próprio um conhecimento, uma prática. De todo modo, a aprendizagem formal não deve ser descartada, pois tem o papel de fornecer conhecimentos que embasarão e facilitarão a tomada de decisão.

Marsick e Watkins (2001), a partir de seus estudos sobre aprendizagem informal no ambiente de trabalho, concluíram que este tipo de aprendizagem é caracterizada por seis aspectos: é integrada às rotinas diárias, tem início a partir de um impulso interno ou externo, não é extremamente consciente, ocorre ao acaso e é influenciada pela oportunidade, é um processo indutivo de reflexão e ação e está ligada à aprendizagem de outras pessoas.



**Figura 1:** Esquema da Aprendizagem Informal proposto por Marsick e Watkins.

**Fonte:** Marsick e Watkins (2001)

Essas autoras também propuseram um modelo para melhorar a aprendizagem informal e a incidental. Pontos centrais deste modelo são: que a aprendizagem se dá no contexto onde a pessoa vive e trabalha diariamente e que uma nova experiência de vida provocará um desafio, um problema a ser resolvido ou outra visão de futuro. Além disso, o modelo propõe que a aprendizagem ocorre a partir de um estímulo externo ou interno que demonstra uma insatisfação com o atual modo de ser e/ou de pensar, porém tudo isto é influenciado pela visão de mundo do indivíduo, que determina o modo dele ver as coisas e como interpretará este impulso.

Muitas teorias dessa área, inclusive este modelo proposto, baseiam-se nas teorias de Dewey (1938) que propõe que a aprendizagem realiza-se por meio das experiências individuais, por toda a vida (*life long learning*) e o papel do pensamento reflexivo na educação. Segundo Kolb (1984), a reflexão também é um elemento crítico na aprendizagem informal, mas não tanto como um resultado, mas como um fator primordial para que a aprendizagem ocorra.

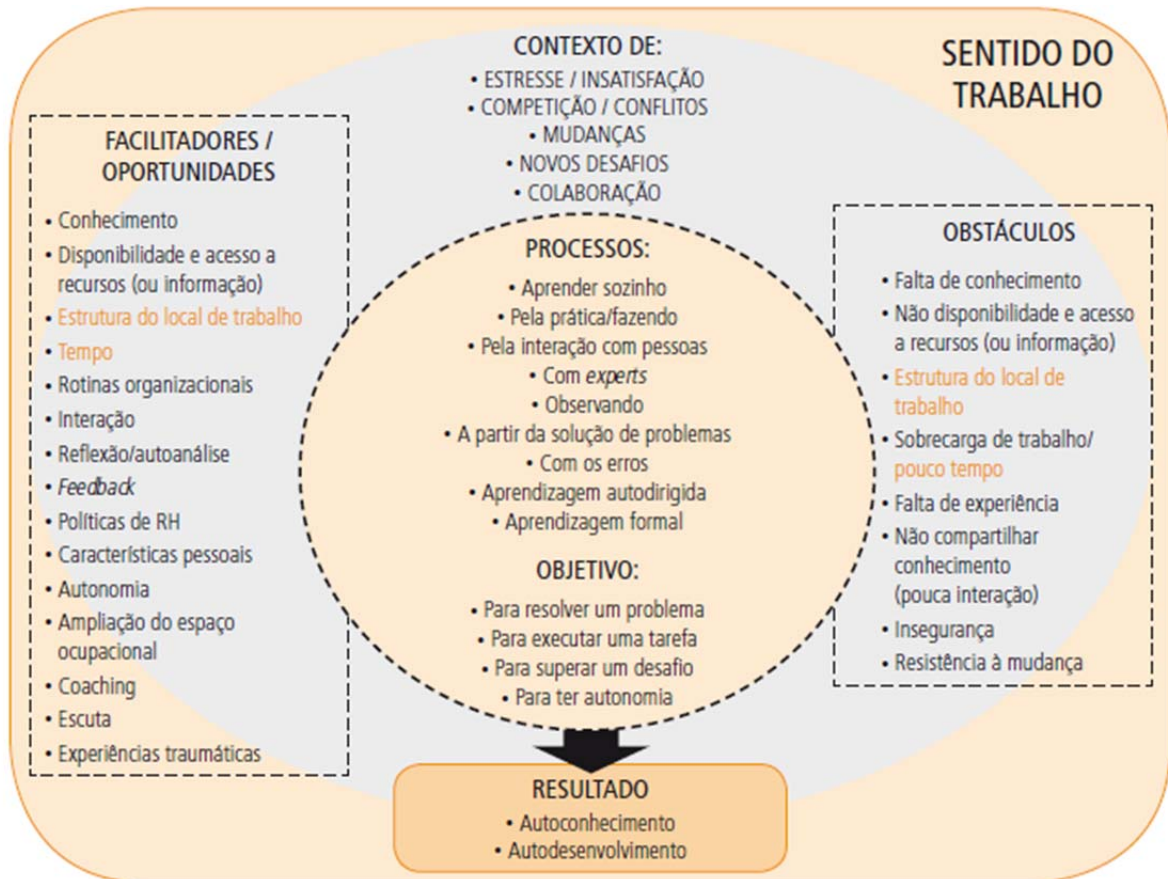


No entanto, Antonello (2006, p. 193), em uma de suas pesquisas, encontrou que a reflexão é percebida como mais importante após uma atividade do que antes ou durante a mesma. Assim, a reflexão pode não ser “completamente efetiva até que os indivíduos construam experiência suficiente da qual refletir”.

Este estudo evidencia ainda uma diversidade de modos através dos quais os indivíduos podem adquirir as suas competências, realçando a importância da aprendizagem informal e a complexidade da combinação de diferentes ambientes e formas de aprendizagem, contexto e possibilidades que permitem em maior ou menor grau o desenvolvimento das competências ao indivíduo.

Os programas formais, ao serem desenhados, poderiam considerar a possibilidade de transmitir conhecimento central mais associado às competências transversais do que competências ditas especializadas e, principalmente, em desenvolver uma gama de competências de aprendizagem, especialmente na conexão com a aprendizagem informal (ANTONELLO, 2006, p. 206).

Os processos de aprendizagem têm sido estudados e o seu entendimento ampliado cada vez mais nas últimas décadas, podendo-se ressaltar o recente estudo de Camillis e Antonello (2010) sobre os processos de aprendizagem de profissionais que não exercem funções de gestão. Este estudo evidenciou diversas categorias presentes nos processos e o conteúdo que aprendem em cada um deles. A Figura 2 mostra os resultados encontrados pelas autoras nesse estudo.



**Figura 2:** Macrocategorias e categorias do processo de aprendizagem de profissionais que não exercem função gerencial.

**Fonte:** Camillis e Antonello, 2010.

O modelo proposto pelas autoras evidencia que a aprendizagem ocorre em um contexto de estresse/insatisfação, competição/conflitos, mudanças, novos desafios e/ou colaboração, que podem promover ou dificultar esta aprendizagem. É neste que se dará o processo de aprendizagem, que é composto por nove tipos de aprendizagem. Esses processos são realizados para se atingir um ou mais entre quatro objetivos e a partir disso obtêm-se os resultados de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Em toda esta dinâmica, existem diversos facilitadores e obstáculos para que o processo de aprendizagem ocorra e estes pontos foram evidenciados através da pesquisa realizada pelas autoras e destacados no modelo. Observa-se ainda que o sentido do trabalho é colocado como base para todo o modelo, o que corrobora a pesquisa de Pellegrini et al. (2011), que evidencia a importância do sentido do trabalho na formação de líderes.

Além disso, de acordo com Delors et al. (2000), a aprendizagem necessita ser integral, sem negligenciar nenhuma das potencialidades de cada indivíduo. A pessoa em seu ambiente

organizacional deverá buscar ser empreendedora, procurando alternativas e fontes para a execução de seu trabalho, assumindo assim responsabilidades por seus atos, ideias e iniciativas.

De acordo com Petry et al. (2011), a partir da teoria e da metodologia ontopsicológica, a empresa é um local privilegiado da aprendizagem humana, pois nos contextos organizacionais não apenas se requerem profissionais com competência técnica. Segundo Delors et al. (2000, p. 67) “o desenvolvimento dos serviços exige, pois, cultivar qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem necessariamente e que correspondem à capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas”.

### **2.3 A Liderança e sua Formação**

O processo de educação ou de formação não é fornecer uma grande quantidade de informações aos aprendizes, mas criar condições que deem suporte aos aprendizes para que façam as descobertas por si mesmos e as coloquem em uso. Portanto, aprender a liderar ocorre através da experiência, do envolvimento em oportunidades de praticar as próprias habilidades, a própria liderança (MACNEIL e MCCLEAN, 2006).

As pesquisas realizadas por Gambone et al. (2004) mostram que quando os jovens são engajados em autênticas experiências nas quais exercitam a liderança, ou seja, quando possuem voz ativa, influência e poder de decisão, os resultados são mais efetivos e promissores no desenvolvimento da liderança do que quando se realiza experiências de formação com experiências fictícias e simulação de tomada de decisões.

Heifetz (1994) propôs em seu modelo de liderança adaptativa três ferramentas pedagógicas na metodologia de educação para a liderança, entre elas, a experiência de exercitar a liderança na prática, o que permite identificar se os jovens possuem qualidades importantes a um líder, como coragem e habilidade de tolerar emocionalmente circunstâncias desconfortáveis por longos períodos. Ele percebeu a importância de preparar os jovens também emocionalmente para a liderança e não somente intelectualmente.

Outro aspecto que envolve a formação na liderança adaptativa é a prática reflexiva, na qual os alunos são estimulados a refletirem sobre os motivos de terem tomado determinada decisão ou feito certa escolha, buscando uma experiência educacional mais profunda.

Um aspecto fundamental no desenvolvimento de jovens é que este envolve dinâmicas complexas e a liderança não pode ser ensinada didaticamente, mas sim, deve ser aprendida através de experiências. E para que isto ocorra, o jovem deve ter o apoio intelectual, espiritual

e emocional das pessoas e ambientes a sua volta. O foco principal da formação de jovens para a liderança deve ser a maturidade individual através de experiências com pessoas e atividades que sejam ao mesmo tempo desafiadoras e apoiadoras (KRESS, 2006).

A esse respeito, Dahlvig e Longman (2010) realizaram um estudo sobre liderança feminina investigando os momentos determinantes na vida de cada uma em relação ao desenvolvimento da própria capacidade de serem líderes. Este estudo mostrou que todas elas viveram uma determinada situação que foi determinante para que praticassem a própria capacidade de liderança. Todos os casos envolveram a interação com uma determinada pessoa que funcionou como um mentor ou como um momento de afirmação dessas mulheres em relação à própria potencialidade de liderança. Além disso, apesar da variedade dos momentos cruciais de cada uma das mulheres, todos eles podem ser considerados simples já que foram capazes de transformar a vida delas.

A pesquisa desses autores mostra a importância de uma pessoa de referência ou estimuladora, que seja capaz de evidenciar em um potencial líder a própria possibilidade de liderança, bem como ter uma pessoa que seja modelo inspirador do que é ser um líder. A pesquisa realizada por Moreira (2011) com líderes formados pela metodologia ontopsicológica sobre os fundamentos da aprendizagem na relação líder e liderado mostrou que o processo de formação de novos líderes nas organizações está diretamente ligado ao empenho do líder em dedicar-se a essa tarefa.

De acordo com Kress (2006), quando se fala sobre líderes há quase um consenso de que eles possuem conhecimento, competência e caráter. Além disso, existe também uma quase generalização de que os programas de desenvolvimento de jovens líderes visam construir um conjunto de competências centrais que são requeridas para se viver de modo bem sucedido no mundo adulto.

Segundo Libby et al. (2006), o desenvolvimento de líderes está relacionado à formação do caráter, à preparação para a vida e contribuição para construir relações e a comunidade. De fato, evidencia-se que muitas pesquisas começam a falar sobre a importância do caráter ou da personalidade para a formação da liderança. Contudo, os métodos para que se dê esta formação ainda não são muito claros ou definidos, já que muitos programas não possuem nem mesmo o conceito de liderança sobre o qual se embasam de modo claro.

Klau (2006) realizou uma análise de alguns programas de formação de liderança juvenil e constatou que a maioria deles não possui uma concepção exata do que seja liderança. Entretanto, estes programas possuem uma enorme infra-estrutura, fundos e envolvem

centenas, ou milhares de jovens em uma formação da qual não possuem claro o escopo, já que não possuem um consenso interno do que seja a liderança que desejam formar.

Para que a liderança seja desenvolvida nos jovens, é necessário que eles estejam envolvidos com responsabilidades e ações desafiadoras para que tenham oportunidade de planejar e tomar decisões. Porém, o que se constata geralmente é que a sociedade coloca o jovem em uma situação de pouco poder, na qual é muito protegido e, com isso, acaba assumindo uma posição de mero consumidor. O papel dos programas de formação não é moldar os seus participantes, mas fornecer ferramentas e oportunidades para que os jovens descubram suas próprias potencialidades e genialidades e construam o próprio conhecimento (KRESS, 2006).

Este autor faz uma crítica às teorias atuais difundidas sobre liderança que substituem o conceito de desenvolvimento contínuo que transcende as realizações do dia a dia, por um conjunto de habilidades. Deste modo, a liderança tem sido relegada a uma posição de mercadoria, contrapondo sua real característica de ser um estado de espírito único. A liderança não é o acúmulo de habilidades, mas consiste em habilidades, experiências, necessidades e motivações e é uma construção contínua realizada com esforço. Uma das grandes barreiras à formação de jovens líderes é o posicionamento dos adultos em relação aos jovens, de vê-los sempre como a geração futura e de não responsabilizar os jovens como atores nas tomadas de decisões atuais.

No processo de desenvolvimento de liderança, existem alguns aspectos pelos quais os jovens devem passar para que essa formação se dê. Um primeiro aspecto é todo o crescimento físico, biológico e psíquico sadio, pois sem a saúde, qualquer outra ação é prejudicada. Um segundo aspecto fundamental, em paralelo à curiosidade contínua, à busca em se aperfeiçoar e aumentar o próprio conhecimento, é o autossustento, a própria autonomia econômica. Este aspecto é fundamental, pois no mundo de hoje, não se faz nada e não se vai a lugar algum sem dinheiro, “por isso, um jovem que queira tornar-se um líder deve impostar a própria vida em um determinado modo. (...) Deve-se saber compreender e depois existem mil coisas que podem ser feitas, com inteligência, coragem e coerência” (MENEGETTI, 2010, p. 36-37). O dinheiro é importante como liberdade de ação, como meio de realização e não como escopo em si e per si.

Outro ponto primordial que o aprendiz líder deve buscar é a liberdade, tanto psicológica quanto legal-social. Esta liberdade está relacionada a não ter condicionamentos internos de nenhum tipo, pois o líder deve ser livre para poder tomar as decisões necessárias em cada momento, realizar as mudanças e ações para se atingir o objetivo desejado. Deve ser

um agente livre para operar, mudar, variar, ou seja, ter uma disponibilidade para desenvolver-se sempre mais. A ambição para um líder também é uma característica de base, pois esta é o motor para realizar cada vez mais, para enfrentar os contínuos obstáculos que aparecem para a realização de algo maior. Sem esta, o potencial de liderança de um indivíduo pode não ser concretizado historicamente (MENEGETTI, 2008).

Para o líder é preeminente uma contínua autoconstrução histórica, pois a vida coloca cada indivíduo diante de constantes escolhas a serem feitas. Se um indivíduo quer mais, quer ser mais, deve saber abrir mão de algo que não é mais tão funcional, tão importante, pois somente realizando essa contínua dinâmica permite-se que o novo se formalize e, portanto, uma regeneração também de si mesmo. Cada indivíduo é ao seu modo, mas é também conforme se torna na existência (MENEGETTI, 2010c).

Segundo Maslow (1971), o desenvolvimento de jovens possui dois tipos de necessidades básicas: por um lado aquelas que podem ser sanadas, geralmente chamadas de necessidades primárias e, por outro, aquelas que persistem como uma força motriz por toda a vida, as chamadas necessidades do ser. Essas necessidades do ser, que são as necessidades mais altas, têm importância somente após as necessidades primárias terem sido satisfeitas.

Meneghetti (2010c) repropõe a pirâmide de necessidades de Maslow argumentando que esta sua teoria não está presente na moral da vida presente em todos os seres humanos desde pequenos, que são os questionamentos “quem sou eu?”, “de onde venho?”, “o que devo fazer?”, “por que isto é bom e aquilo é mau?” etc. Este autor aponta que para muitos jovens, encontrar resposta para essas perguntas é uma necessidade primária, que sem a qual, qualquer ação, a realização de qualquer coisa, não faz sentido. Para estes jovens, o desenvolvimento do próprio potencial de liderança não é uma escolha, mas uma necessidade. Por isso, o jovem que deseja ser líder deve aprender a servir à sociedade enquanto constrói a própria identidade interior, ou seja, deve realizar-se como indivíduo, mas também como ente social.

O princípio do bem não está na sociedade, mas nos indivíduos, se são sadios, se possuem uma consciência ôntica, isto é, se conhecem o primeiro bem de si mesmos. Depois de ter feito e vivido o próprio bem individual interior, aí então o indivíduo é um colaborador e um coeficiente de valor também para os outros (MENEGETTI, 2010c, p. 23).

Deste modo, segundo Meneghetti (2010c), a autorrealização está na base da pirâmide das necessidades, pois é esta busca individual primária que estimula e propulsiona à satisfação dos outros níveis de necessidades.

Como exposto por Klau (2006), para se analisar e estudar o modelo de formação de líderes proposto por determinado autor ou escola, deve-se antes de tudo verificar as

concepções teóricas de como este vê a figura do líder e quais aspectos embasam a sua liderança, pois apenas deste modo é possível analisar os seus resultados e capacidade de formação. Neste sentido, no próximo subitem será analisada a concepção teórica da Ontopsicologia sobre o líder e os aspectos apresentados por esta escola que embasam a formação de jovens líderes.

#### **2.4 A Ontopsicologia e as bases para a formação da liderança**

Com o nascimento da corrente da Psicologia Humanista o foco desta ciência deixou de ser voltado apenas para a doença e passou a centrar o homem, dito sadio, mas que não estava realizado em todas as esferas de sua vida. Essa corrente procurou dar uma resposta ao crescimento e autenticação dos seres humanos.

Os grandes psicólogos humanistas procuraram meios de desenvolver de modo autêntico os indivíduos e chegaram à conclusão que para isto era necessário o nascimento de uma quarta força da Psicologia, que unisse a psicologia e a ontologia e que desenvolvesse um novo método de intervenção, a Ontopsicologia (MAY, 1970).

Apesar dos esforços dos grandes psicólogos de então – Carl Rogers, Abraham Maslow, Rollo May e Anthony Sutich – o desenvolvimento da Ontopsicologia deu-se somente na década de 1970, com as descobertas de Antonio Meneghetti.

A Ontopsicologia centra todas as suas descobertas e metodologia com o objetivo de tornar possível o conhecimento integral do ser humano e o desenvolvimento de instrumentos de intervenção que permitam autenticar a consciência do indivíduo e, conseqüentemente, desenvolvê-lo de maneira integral. Através deste processo de autenticação, obtém-se um desenvolvimento holístico do ser humano, em todas as esferas da sua vida – pessoal, relações afetivas, profissional, econômica, dos colaboradores e social – contribuindo também para o desenvolvimento mais humanista da sociedade (MENEGETTI, 2010a).

As 3 descobertas da Ontopsicologia são o Campo Semântico, o Em Si ôntico e o Monitor de Deflexão. Essas descobertas se deram a partir da prática clínica bem sucedida por anos de Antonio Meneghetti. Apesar de ter nascido na clínica, a metodologia ontopsicológica não é aplicada somente neste campo, mas é voltada principalmente para outros âmbitos, como a empresa, a educação, a política etc. Tanto no âmbito empresarial quanto de formação/aprendizagem, o constante desafio é: como se faz para desenvolver o homem

criativo? Como estimular cada sujeito ao desenvolvimento completo das suas potencialidades e competências?

Pesquisando a possibilidade do homem conhecer a si mesmo, desenvolver-se e realizar-se de modo integral, Meneghetti descobriu e formalizou primeiramente o campo semântico, que é a “comunicação-base que a natureza usa entre as suas individuações. É um transdutor informático sem deslocamento de energia” (MENEGETTI, 2010b, p. 134). Essa é uma comunicação natural entre todos os seres vivos, uma comunicação não verbal e que nos seres humanos é inconsciente. Por transdutor informático o autor entende que é transmitida uma informação, um código, uma imagem e que quando chega no outro vivo, estrutura a energia deste conforme a informação recebida.

Com o conhecimento da realidade do campo semântico é possível saber quando uma informação, uma imagem, uma vontade, uma emoção é própria ou é comunicada, intencionada por um outro. Sem este conhecimento, os indivíduos em geral atuam com informações, vontades que não são próprias, o que causa uma alienação e não realização da própria potencialidade. Constantemente cada indivíduo informa sobre si mesmo e é informado através do campo semântico, pois é uma comunicação da natureza. Cada um deve aprender a colher quando uma informação não é própria e isso é possível através de um processo de autenticação.

A descoberta do campo semântico possibilitou a Meneghetti descobrir o monitor de deflexão e o Em Si ôntico. O monitor de deflexão é “um dispositivo psicodélico deformador das projeções que vão do real à imagem: em vez de repetir a imagem referente ao objeto, altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa pré-fixado” (MENEGETTI, 2010b, p. 202). Meneghetti descobriu que o ser humano não colhe o real do modo como ele é, mas vê a realidade conforme as imagens programadas pelo monitor de deflexão durante a infância e a como foi educado.

Ao analisar o homem, pelo modo como se comporta e como pensa, a escola ontopsicológica constata que este homem age, na grande maioria das vezes, baseado em um feixe de estereótipos. Estes estereótipos derivam da cultura, da religião, da tradição, da educação externa, de um conjunto de leis e modos mentais, adquiridos no convívio em grupos, na sociedade e que são propostos aos jovens como valores absolutos e imutáveis, ao invés de relativos e provisórios (VIDOR, 2003).

Os estereótipos culturais e sociais, ou seja, os modelos de comportamento adotados por cada indivíduo, são o meio pelo qual o monitor de deflexão opera. A partir do momento em que o monitor de deflexão se insere nos processos cerebrais, durante a infância, o



indivíduo passa a não ter mais consciência do próprio Em Si ôntico, ou seja, de como é constituído por natureza e forma-se então o inconsciente. Deste modo nascem todos os efeitos de medo, angústia, autossabotagem, sofrimento, doença e agressividade infantil, em que o homem torna-se lobo do outro homem (MENEGHETTI, 2010b).

Vidor (2003) ressalta que especialmente nos dias atuais o ser humano encontra-se regredido enquanto interioridade, apesar de ter avançado como ação técnica, o que o torna um executivo em função da máquina. Diante disso, o mundo da vida, o mundo subjetivo parece ser algo misterioso, mesmo que a vida continue a mostrar por meio do aumento de doenças, de conflitos sociais que é necessária uma mudança mental.

Para atingir este objetivo da mudança mental, a formação ontopsicológica centra sua intervenção na identificação e desenvolvimento do Em Si ôntico. Os resultados finais que pretende-se obter com esta formação é a saúde do indivíduo e a capacidade de realizar a própria existência de modo criativo (MENEGHETTI, 2002).

O Em Si ôntico é um “princípio formal e inteligente que faz autóctise histórica” (MENEGHETTI, 2010b, p. 134). É o critério elementar de natureza que intenciona o projeto humano e que permite o desenvolvimento global e total do homem, além de ser o critério metodológico de toda a Ontopsicologia.

A Ontopsicologia compreende que individuado o Em Si ôntico é possível identificar e isolar tudo aquilo que é patológico e desviante no próprio homem e aquilo que lhe faz crescer, evoluir e realizar sempre mais. “Tendo observado que somente o Em Si ôntico é o mediador de vida e de realidade autêntica para o sujeito, tudo aquilo que é diferente do Em Si ôntico” não leva ao seu desenvolvimento e realização (MENEGHETTI, 2010a, p. 22).

O Em Si ôntico é a identidade do indivíduo, portanto, cada um pode realizar-se existencialmente na medida em que recupera o contato consciente com o próprio projeto de natureza, quando é capaz de colher aquilo que intenciona a cada momento como a melhor escolha.

Assim, o escopo prático da formação ontopsicológica é educar o indivíduo a saber, a ser e a fazer a si mesmo, desenvolver o humano líder, ou seja, educar e autenticar um Eu lógico histórico capaz de condutas vencedoras. O Eu lógico histórico é a parte consciente e voluntária de cada indivíduo que de fato executa o que determinará historicamente o indivíduo. Deste modo, não importa o tamanho do potencial de realização de cada indivíduo se depois o seu Eu lógico histórico não for capaz, não possuir as ferramentas e a vontade para realizar esse quântico na existência, na história. “O Em Si ôntico tem o dom, mas é o Eu

lógico histórico que prepara a estrada. Cada coisa construída com grandeza tem o seu tempo, a sua seleção, o seu tirocínio de anos de trabalho e de preparação” (ibid., p. 32).

O Eu lógico histórico tem o dever e o compromisso de dar nascimento e realização ao potencial individual que é o Em Si ôntico e, para isso, deve agir com vontade, momento a momento, de acordo com a própria capacidade e com condutas vencedoras. As indicações dadas pelo Em Si ôntico configuram diretivas precisas, indicam a melhor escolha ao sujeito em cada situação referente aos aspectos pessoais e profissionais da própria vida e chegam à consciência como uma intuição.

Assim, é possível afirmar que o Eu lógico histórico possui duas regras: 1) realizar a si mesmo existencialmente, sem contradizer as regras sociais e a fenomenologia histórica – ou seja, adaptar-se e não entrar em colisão, caso contrário, pode ser destruído; 2) “deve construir a estrada gradualmente, como faz a água do rio, preparando-se o leito, girando aqui e lá, até chegar ao mar” (MENEGHETTI, 2010a, p. 67). Esta segunda regra demonstra o compromisso do Eu lógico histórico: salvar a sociedade e a sua identidade – não destruir nem a sociedade nem o Em Si ôntico. Um compromisso que configura o equilíbrio indicado pela dupla moral.

Para o líder ser capaz de se realizar no âmbito social, realizar o critério da própria inteligência (Em Si ôntico), deve observar e saber agir à proporção do contexto. Se o contexto muda, é preciso mudar também a proporção, o modo de atuação para a realização do próprio projeto. A este ponto é possível mediar a compreensão do líder. Meneghetti (1999) compreende o líder como um indivíduo realizado, autêntico e que deste modo contribui para o desenvolvimento e realização também do seu meio e das pessoas ao seu redor. Ou seja, na visão ontopsicológica não existe o líder negativo, que faz ações que prejudicam a si e o contexto. Este, na visão ontopsicológica, não é um líder; pode ter um cargo de chefia, mas não é de fato um líder. Ao se falar do líder, é fundamental, antes de tudo, a pessoa.

O líder é uma causalidade da natureza, não é dado por linha genética. Por nascimento, dá-se um potencial, porém, esse potencial, se não é ajudado pelo ambiente, não chega a manifestar-se. Faço seguidamente o exemplo das sementes de uma grande árvore: as sementes vêm tomadas da mesma árvore, mas quando serão plantadas no terreno, em diversos lugares, não existirão duas árvores iguais, assim como uma árvore não tem duas folhas iguais. Por isso, é uma dialética entre natureza e ambiente histórico. Então, existe um primeiro dar-se do Em Si ôntico espontâneo da vida e depois existe uma autóctise histórica (MENEGHETTI, 1999, p. 115).

Conforme esse autor, autóctise histórica é um termo grego, significa posição ou constituição de si, autoconstrução. Este é o processo histórico de escolhas existenciais do indivíduo que determinarão a sua evolução ou regressão, a própria situação pessoal. A cada

escolha uma premissa é aperfeiçoada, cada investimento condiciona o sucessivo e se reflete no inteiro. A autóctise histórica revela a responsabilidade do indivíduo, pois existe o potencial dado pela natureza, um primeiro dar-se do Em Si ôntico espontâneo da vida, e depois existe uma responsabilidade à constituição de si, existe a autóctise histórica. Portanto, a partir da identidade de seu projeto de natureza, a partir da intuição, operacionalizando a racionalidade sobre a intuição, pode-se atuar concretamente na história para a realização deste projeto.

O líder, no entanto, não possui somente um talento natural, mas também é dotado de uma sensibilidade ética e de uma consciência da relação entre primado e deveres, sendo os direitos uma consequência. Para o líder segundo esta concepção, não há poder histórico sem o ganho dos outros que fazem parte da relação. Portanto, a grande responsabilidade que cada um possui é primeiro em relação ao próprio potencial natural, à própria inteligência e esta responsabilidade se adquire com o exercício de vontade em coerência com a própria ambição natural (MENEGETTI, 2008).

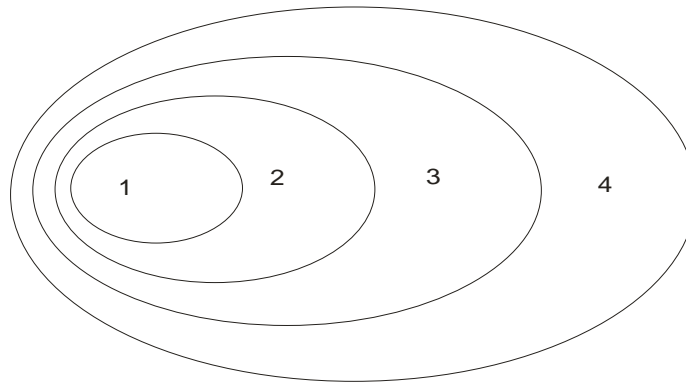
Neste sentido, a ação do líder deve ser coerente com a sua identidade – seu projeto de natureza, ou seja, seu Em Si ôntico – mas deve, sobretudo, ser atuada e realizada concretamente na história. Atuando deste modo, obtêm-se resultados específicos e evidentes que são funcionais à própria identidade do líder, bem como a tantas outras pessoas que possam fazer parte do projeto do qual faz parte, como por exemplo, de uma empresa.

Nesta abordagem, o líder é um operador em seu campo social, operador de criatividade, operador de soluções, é um homem que sabe fazer o próprio interesse, porque fazer este próprio interesse remete-se a fazer a ordem do próprio íntimo, organizar a própria vida à realização prática, segundo o próprio interesse. É o próprio interesse que direciona a atuação, as escolhas e decisões práticas no contexto histórico e social. A partir das coordenadas do próprio Em Si ôntico, ele é capaz de intuir e racionalizar a solução indispensável ao contexto antes que surja a desvantagem.

“A diferença no sucesso de qualquer atividade não é mais devida apenas à técnica, mas ao indivíduo” (BERNABEI, 2003, p. 16). “Aquilo que realmente faz funcionar uma empresa são as pessoas” (ibid., p. 25), e é fundamental que sejam e estejam organizadas e integradas pelas ações do projeto de um líder, que sabe realizar, que sabe produzir, e que pela ação contínua do trabalho leva tantas outras pessoas a realizarem com eficiência e buscarem realizar o melhor para si mesmas também. Portanto, é um processo dinâmico que, sempre que operado de modo funcional, permite o crescimento de tantas pessoas e de tantos contextos.

Meneghetti (2008) aponta que para o líder é consideravelmente importante observar e efetivar uma proporção entre quatro dimensões: 1) esfera individual/pessoal; 2) esfera familiar/afetiva; 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social, tal como apresentado a seguir:

- 1) *Esfera individual/pessoal*: o sujeito em sentido físico, absoluto de existência;
- 2) *Esfera afetiva*: ambiente de referência afetiva, emotiva, sexual, de amor. São suas referências de valor absoluto;
- 3) *Esfera dos colaboradores*: pessoas por meio das quais o líder opera, que são mediadores de atividade econômica, legal etc.;
- 4) *Setor Social*: é a esfera da atividade concreta, da atividade no mundo dos negócios, do ambiente da explícita atividade econômica. Tais como: as relações, a diplomacia, todo o vasto mundo que a arte do líder compreende (MENEGETTI, 2008, p. 39).



- 1= esfera individual pessoal  
 2= esfera familiar/ afetiva  
 3= esfera dos colaboradores  
 4= setor social

**Figura 3:** As 4 esferas do líder

**Fonte:** Meneghetti (2008, p. 31).

Fazendo uma análise desta dinâmica, de modo contrário ao que comumente se acredita, as problemáticas dos sujeitos não acontecem na ordem que envolve primeiramente o setor social em direção à esfera individual. Analisando a ótica realista dos fatos, Meneghetti (2008) observou que a primeira responsabilidade é sempre de si próprio, ou seja, o erro encontra-se na esfera individual.

A falência, a frustração no resultado econômico denunciam uma carência no íntimo do sujeito, cuja causa é pesquisada entre os primeiros três setores: na psicogênese dos colaboradores, na esfera afetiva ou na individual. Qualquer erro em uma das primeiras três esferas altera a capacidade funcional do Eu, que é o primeiro instrumento de inteligência do negócio. Conseqüentemente, pelo efeito que resulta sob o plano externo, a causa é pesquisada no interno do mundo pessoal do líder (MENEGETTI, 2008, p. 32).

O autor enfatiza que quando a situação, seja pessoal quanto de negócios, não se encontra em modo funcional, é preciso, primeiramente analisar o próprio indivíduo responsável. Em primeiro lugar sempre se verifica a saúde, a integridade físico-biológica do sujeito, de que modo é funcional para si mesmo ou, devido a comportamentos, estereótipos, crenças e ideologias que sejam executadas, faz com que o sujeito naquele momento não atue de modo funcional a si mesmo.

Por natureza, o líder tem uma especialidade, uma potencialidade própria e a partir daí desenvolve sua formação. Mas é esta natureza própria que o prepara, de modo que, depois, tecnicamente, ele sabe como operar com os meios, com o dinheiro, negócios e com as relações pessoais.

Desta forma, “ganha-se o mundo externo na medida em que cada um ganha a si mesmo interiormente; perde-se o mundo externo na medida em que se perde a interioridade” (ibid.). O líder tem tanto sucesso fora por quanto é exato dentro, por quanto é proporcional. Meneghetti (2005) diz que “em geral não se acredita que o mundo interior de um homem – o modo de viver a amizade, o sexo, a afetividade – possa viciar o ponto de sucesso individual (...). Na prática, se um sujeito não possui o resultado que quer, não é porque é limitado, mas porque é ele mesmo que erra contra o próprio sucesso” (p. 183).

De acordo com Meneghetti (2005, p.26),

Quando se perde a possibilidade do sucesso, isso nunca acontece porque os outros são superiores, mas é o próprio perdedor que erra, são os próprios erros que não fazem realizar o sucesso. Portanto, é preciso evidenciar qual é a parte de nós mesmos que nos põe constantemente em desvantagem.

E complementa que quando não se obtém o resultado desejado, a responsabilidade é sempre individual e pessoal, pois “a análise integral da tipologia orgânica e comportamental de quase todas as pessoas revela que o sujeito é operador inconsciente da própria desgraça” (MENEGHETTI, 2008, p. 206). Ou seja, neste sentido se fala da operação da autossabotagem.

Todos concordam que a eficiência da empresa e do sucesso econômico dependem exclusivamente da intuição pessoal, isto é, não dependem do dinheiro, da situação política ou da situação legal mas, dependem substancialmente, da capacidade intrínseca do líder. O líder é aquele que tem a capacidade de alcançar o escopo (o sucesso da sua empresa e a realização de tudo aquilo que há em torno), segundo os próprios meios e o próprio contexto. ***O sucesso não depende da mediação bancária, da confiança social, da herança familiar, mas depende da intuição que o líder tem.*** Retorna-se, portanto, a um valor pessoal. Quando um sujeito perde, quase sempre acusa as circunstâncias sociais, a situação política, os bancos, algum amigo, o sócio; porém, isto é um alibi, uma compensação para uma intrínseca incapacidade psicológica de realizar a si mesmo (o grifo é do autor) (MENEGHETTI, 2003, p. 88).

Meneghetti (2003) aponta que um líder pode ser identificado quando possui 7 pontos: 1) Potencial natural que varia por especificação e por intensidade, 2) Evolução técnica racional em iso<sup>2</sup> com o potencial natural, 3) A ambição, 4) Amor pelo próprio trabalho, 5) Conhecimento superior e específico sobre o seu setor, 6) Transcendência solitária ao utilitarismo funcional e 7) Racionalidade sobre a intuição.

Potencial natural que varia por especificação e por intensidade significa que o potencial natural do líder deve ser especificado, desenvolvido e atuado na história. O líder é aquele que tem a coragem de inventar-se de modo diferente, ganhando e realizando o sucesso. O líder deve evoluir o Eu lógico histórico em igualdade, em uniformidade com o próprio Eu Si ôntico. Deve ter uma evolução racional adequada em relação ao potencial que possui. Neste ponto está conexa a formação, a experiência, a coerência, o sacrifício.

Além disso, deve ter ambição, que no líder é a vontade e está diretamente relacionada com a função social de realizar com sucesso, sendo, ao mesmo tempo, utilidade para o grupo circunstante. Juntamente com o potencial e a capacidade técnica racional é fundamental a ambição. Não basta uma pessoa ser inteligente e não ter vontade e ambição para realizar.

Um líder também deve amar o objeto que produz, deve vivê-lo, deve senti-lo. “Cada um tem o seu estilo e os seus modos, porque o amor pelo objeto que produz, pelo objeto que vende, transmitirá a sua semântica de sucesso aos outros: se o líder ama o seu produto, sem dúvida o vende. O amor do líder pelo seu produto é uma atração: o cliente que vai comprar dele, sente-se partícipe de uma liderança” (MENEGETTI, 2008, p. 70). Este amor pelo produto é uma distribuição de valores subjetivos, e é fundamental que o produto que o líder faz tenha a sua participação, a sua presença, pois esta relação gera fascínio, mercado, dinheiro e sucesso.

Em relação ao quinto ponto, o líder deve ter o conhecimento mais atualizado e mais minucioso sobre o seu objeto de produção e o mercado em que atua. Caso encontre uma pessoa superior a ele deve aprender aquele particular e renovar a si mesmo. Deste modo, a mente do líder deve estar sempre orientada, de modo prioritário, ao útil e funcional da sua empresa. A “transcendência solitária ao utilitarismo funcional significa estar em uma situação, sem morrer dentro dela” (MENEGETTI, 2008, p. 64). Deve possuir uma mente livre e não ser condicionado por nenhuma situação externa, seja empresarial que afetivo-pessoal.

E o último ponto refere-se exatamente a saber colher e racionalizar a própria intuição. A intuição é um *flash* de inteligência que consente ao líder ver onde está o negócio.

---

<sup>2</sup> Iso, em grego, significa “igual”.

Racionalidade significa saber praticamente o que o líder deve fazer. A intuição, organizada em racionalidade histórica constante, determina, inevitavelmente, o sucesso. O líder, colocado no contexto, imediatamente colhe onde se encontra a solução. A cautela constante de ter íntegra a inteligência subjetiva é a garantia do sucesso externo. A partir da intuição evidencia-se onde está a linha de desvantagem e de sucesso do líder.

A Ontopsicologia desenvolveu a sua metodologia com o objetivo de individuar a pulsão primária do Em Si ôntico a cada momento, pois, deste modo, a pessoa é capaz de fazer a melhor escolha para si a cada situação. A pessoa é capaz de individuar esta pulsão por meio da racionalização da própria intuição.

O líder se distingue de todos pela posse natural da intuição. Esta consente operar a escolha ótima na conjuntura de diversos problemas ou soluções. A intuição dá imagens, impressões, elaborados sistêmicos, experiências, campo semântico etc. Não é fácil, mas nem mesmo impossível (MENEGETTI, 2008, p. 83).

Segundo Meneghetti (2010a), em Ontopsicologia se descobriu o núcleo, o princípio, aquele simples que dá compreensão racional àquilo que é a intuição. No mundo, os *experts* em economia, em política, em ação, mesmo se não sabem como ocorre, são conscientes de que a intuição é o fio seguro do sucesso, capaz de tocar aquele ponto de tomada de contato que colhe o evento a seu favor. “A Ontopsicologia descobriu este núcleo, definiu-o, descreveu-o, localizou-o e chamou-o de Em Si ôntico. Ele é o *insight* puro do evento em dinâmica aberta, é saber o fluxo antes que passe, porque no exato momento em que eu leio e vejo, ele já passou: é saber aonde ele chegará” (MENEGETTI, 2008, p. 35).

O Em Si ôntico é maior que a racionalidade humana. A racionalidade, intrinsecamente, exige conformidade. Poder-se-ia dizer que a racionalidade é um instrumento, é um automóvel, mas não é o caminho da vida. Exige conformidade ao projeto espiritual: onde devo andar? O que devo fazer? O escopo pode ser intuído da visão total do Em Si ôntico; é a capacidade de autoevidência, enquanto a racionalidade vê o término da execução.

O sujeito que sabe, que conhece a sua intuição, sabe o que fazer no seu trabalho, é mais rápido dentro do processo da vida social, também aplicada na economia. O conhecimento intuitivo é diferente do conhecimento tradicional, isto é, o racional. O conhecimento intuitivo é rápido, é imediato com o objeto, não se pode controlá-lo. Nasce por si mesmo, sem esforço e subitamente tem-se o resultado. Colher a intuição é possível somente ao sujeito que tem contato consigo mesmo, que realiza um processo de autenticação da própria consciência, para torná-la exata, ou seja, efetua constantemente a revisão da própria consciência para verificar se ela reflete ou não a própria realidade.

De acordo com este argumento, conforme explicação de Bernabei (2003) verifica-se que:

Quando se fala de intuição podemos nos referir somente à autenticação do indivíduo. Por isso, para fruir a intuição, é necessário fazer autenticação contínua; deve ser retomada a compreensão da intuição através da autenticação interior do indivíduo e não através do ensinamento de “técnicas intuitivas” externas (BERNABEI, 2003, p. 33).

Meneghetti (2008) enfatiza ainda que a intuição não está relacionada à experiência, à formação, cultura, língua, história, leis, opiniões. Tendo a intuição, o sujeito precisa operar a racionalidade, iniciar o uso de diversos instrumentos, ou seja, existe uma relação próxima e direta, contínua, entre intuição e racionalidade, pois o líder deve atuar a racionalidade sobre a intuição para fazê-la acontecer na história.

Para ser capaz de colher a intuição a cada momento, o líder deve ter um estilo de vida coerente com a própria ambição e escopo. Deve possuir uma coerência de ações e escolhas que permita manter a própria autenticidade e reversibilidade entre a sua consciência e o seu Em Si ôntico. Quando se deseja o melhor, é preciso estar sempre disposto a mudar, pois deve-se manter uma constante fidelidade a si mesmo. O Em Si ôntico do indivíduo não escolhe nunca coisas impossíveis, seleciona sempre algo possível e proporcional (MENEGETTI, 2010a).

O estilo de vida de um líder diz respeito também a estar atento a infinitos fatores e observar constantemente ao seu redor. Um desses fatores a serem observados e considerados pelo líder é o seu tempo livre. O tempo livre, de fato, é uma oportunidade para fazer e aprender melhor tantas coisas, tais como línguas, outras técnicas de atuação profissional, “qualificar instrumentos e meios da própria personalidade profissional e humana para aumentá-la” (MENEGETTI, 2008, p. 228).

Deste modo, é um tempo que, quando se tem, pode ser um potencial à disposição, e sem dúvida, o líder precisa saber investi-lo com inteligência para si mesmo. Na realidade cotidiana, a grande maioria das pessoas acaba desperdiçando seu tempo livre com ações que não lhe trazem grandes ganhos, vantagens e realizações. Mas, para o líder que de fato busca sua realização pessoal e profissional - e de toda sua empresa, bem como das pessoas que são seus colaboradores eficientes - o tempo livre é uma grande oportunidade para organizar, inventar, renovar e melhorar em tantos sentidos.

Portanto, uma vez que utilize o tempo livre que eventualmente disponha, de forma inteligente e cumprindo ações que venham ao encontro de sua identidade e da identidade de



sua empresa e de seu *business*, o líder agrega informações e ações, e cresce, construindo de modo mais inteligente, suas próprias capacidades e também sua racionalidade.

Além do tempo livre, o líder deve atentar ao miricismo cotidiano. O acontecer cotidiano para um líder deve implicar a escolha e a atuação de um estilo de vida coerente com sua própria identidade. O líder não deve apenas viver biologicamente, permanecendo e repetindo o ciclo biológico, mas deve exercitar o ofício de viver e a arte de viver, desenvolvendo o próprio egoísmo sadio rumo a um ganho mental e de personalidade, ou ainda, conhecer as dimensões da arte de viver para alcançar o pleno ciclo psíquico (MENEGHETTI, 2010b).

No miricismo cotidiano todas as pequenas ações desenvolvidas ao longo de cada dia, a cada momento, em cada relação, devem ser observadas. Desde o modo de dormir, o sonho, o modo de vestir-se e cuidar de si mesmo, a prática de atividades esportivas, o lazer, o cuidado e organização/limpeza da própria casa, o ambiente e a decoração da casa, os alimentos dos quais se nutre, os pequenos e nobres prazeres que se pode ter para si mesmo em uma refeição, enfim, são inúmeras variáveis que compõem o miricismo cotidiano. Estas, quando bem feitas e de acordo com as exigências da própria identidade, podem ser garantia de crescimento pessoal e profissional.

Cada profissional deve construir um estilo de vida próprio e coerente com a pessoa que se é, por exemplo, fazer seleção das próprias relações, das pequenas referências do cotidiano, começando “pelo modo de vestir, pelo modo de escolher o carro, a música, a cozinha etc., (...) começa-se a selecionar tudo o que é conveniente ao próprio percurso de valor” (MENEGHETTI, 2008, p. 186).

Todos os aspectos pessoais individuais são considerados no que diz respeito ao estilo de vida, dentre os quais pode-se destacar: administrar bem sua vida, sua saúde, seu bem-estar, sua alimentação, sono, vestimenta (apresentação pessoal), higiene, seu intelecto, seu ambiente físico, sua existência individual. No entanto, deve existir uma manutenção constante destes aspectos, com atitudes e comportamentos proporcionais à própria dimensão e conquistas sempre em evolução gestáltica (ibid.).

A questão do miricismo cotidiano implica a coerência nos hábitos cotidianos. Simples ou complexos que sejam, estes hábitos informam a respeito do estilo de vida e, sendo coerentes, permitem uma experiência psicológica superior ao líder. Estas ações, por sua vez, junto com a realização da psicoterapia/consultoria de autenticação e da metanoia, favorecem a compreensão da intuição e, assim, pode dar-se uma maior congruência no fluir da vida de modo sadio integral ao sujeito.

A atuação ou não do miricismo cotidiano é o ponto de referência consciente nas coordenadas racionais da lógica que se pode articular em vantagem ou autossabotagem, respectivamente. A vantagem será, portanto, consequência da consciente racionalidade lógica com coerência de ação se o líder realiza o seu miricismo cotidiano com base na sua intencionalidade de natureza (CHIKOTA, 2007).

Premissa à autenticação, à intuição, ao estilo de vida e à criatividade é a metanoia, ou seja, a mudança de mente, a “variação radical do comportamento para identificá-lo à intencionalidade do Em Si. (...) A sua essência é o desinvestir-se continuamente do passado e o construir-se sobre a funcionalidade imediata do sujeito aqui e agora”, segundo a diretiva do próprio Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2001, p.147).

A metanoia é mudar para como se é hoje, no momento histórico atual da idade adulta, e não continuar a repetir as recordações ou modelos, traços mnemônicos e formas aprendidas na infância. Além disso, não pode apenas ser realizada uma única vez, em um único momento, mas deve ser uma constante na vida de um líder. De acordo com Meneghetti (2008, p. 215), “o erro está na *consciência*, no Eu lógico-histórico. É o *hábito* que um sujeito carrega dentro de si desde a infância que o faz escravo por toda a vida e o ataca nos momentos de melhor oportunidade”.

Portanto, é fundamental, tendo em vista o crescimento pessoal do líder e de seu *business*, a mudança da consciência, a mudança da própria personalidade. Para que o indivíduo possa percorrer esse processo de mudança e desenvolvimento, a Ontopsicologia desenvolveu alguns instrumentos de intervenção embasados nas suas descobertas e metodologia.

Os instrumentos de intervenção desenvolvidos por Meneghetti são 9: Psicoterapia individual e de grupo, consultoria de autenticação, consultoria empresarial, imagogia, cinelogia, psicotea, melolística/melodance/hidromúsica solar, residence e ISOMaster. Os dois mais importantes para esta pesquisa são o residence ontopsicológico e a consultoria de autenticação.

O residence ontopsicológico é um encontro de imersão total que pode variar de 3 a 7 dias, sendo mais comum os de 3 ou 4 dias, nos quais são realizadas aulas teóricas, resolução de *cases* pessoais, atividades práticas e durante essas atividades é efetuada uma verificação existencial, ou seja, verificar se o próprio Eu lógico histórico é um bom administrador em vantagem individual entre o Em Si ôntico e o social. Durante um residence, podem ser utilizados quase todos os outros instrumentos em conjunto, por isso, é um instrumento muito utilizado na formação de líderes.

Fazer um residence segundo a metodologia ontopsicológica, substancialmente significa *fazer uma verificação se o próprio estado de ser e a própria produção de vida é ou não funcional ao crescimento, ao bem estar e à satisfação de toda a unidade de ação que se é*. Portanto, verifica-se se o próprio modelo de vida – além de ser sadio – está também sob uma gestão eficiente e em crescimento vencedor (grifo do autor) (MENEGETTI, 2001, p. 208).

Os residences podem ter temáticas específicas, mas de maneira geral sempre são muito flexíveis, pois dependem das características e dinâmica dos participantes. De todo modo, o que faz o resultado do residence, é a capacidade do mediador de potencializar o Em Si ôntico de cada participante, além de saber diluir as diversas resistências que podem surgir ao longo do residence, já que o inconsciente de cada um é tocado o tempo todo. Outro ponto fundamental é a disponibilidade de cada participante de se questionar, se colocar em discussão, de rever os próprios modos de pensar e agir (MENEGETTI, 2010b).

A consultoria de autenticação tem como objetivo a autenticação do indivíduo, ou seja, a conscientização do seu potencial natural em antecipação a qualquer aculturação não cônica à própria identidade. Para isto, trabalha diretamente com a intencionalidade psíquica do indivíduo, verificando em que direção vai a ação psíquica, onde esta é impedida e como ajudar a realização desta pulsão através da mudança de comportamento do Eu consciente. Através deste processo o indivíduo torna consciente tantos aspectos individuais os quais não conhece ou não recorda e a partir disto é capaz de escolher e realizar a própria potencialidade existencialmente (MENEGETTI, 2001).

Com a consultoria de autenticação ontopsicológica, muda-se a consciência do cliente, porque não é a realidade do seu inconsciente que está errada, mas o modo pelo qual ele se pensa, pelo qual se crê correto. O bom consultor deve corrigir a consciência do cliente com base na realidade do Em Si ôntico do próprio indivíduo (BERNABEI, 2003, p. 181).

A metodologia ontopsicológica também se vale de 6 instrumentos de análise que são utilizados em qualquer diagnóstico ou intervenção. São eles: 1) Anamnese linguística e biografia histórica, 2) Sintoma ou problema, 3) Fisiognômica-cinésico-proxêmica, 4) Sonho, 5) Campo semântico, 6) Resultado. Os 3 primeiros já eram utilizados por outras áreas científicas, mas as 3 últimas são exclusivas da Ontopsicologia. Mesmo em relação ao sonho, a Ontopsicologia é a única que possui o critério biológico como critério de análise e interpretação dos sonhos (MENEGETTI, 2010b).

Um dos principais instrumentos de análise utilizado pela escola ontopsicológica é a interpretação dos sonhos. Segundo Bernabei (2003), infelizmente o sonho foi alvo de muitas

mitificações irracionais, porém o sonho faz parte dos humanos e indica algo do próprio humano, mas deve-se ter a técnica para interpretá-lo. A Ontopsicologia desenvolveu uma metodologia própria de interpretação dos sonhos que possibilita o conhecimento de todas as condições e de todas as possibilidades de realização no contexto no qual a pessoa vive e opera.

O sonho funciona como uma radiografia da psique e fornece informações sobre o estado presente do indivíduo, a causa dos seus problemas e qual o caminho a seguir para a solução e o sucesso pessoal. “É recomendável entendê-lo sobretudo em um contexto de economia, de supervisão de todo o nosso trabalho e da atividade que constitui a nossa principal entrada monetária” (BERNABEI, 2003, p. 179). Todos os seres humanos sonham e em momentos de crise, de decisões é útil recorrer a este método de racionalidade existencial.

O sonho faz uma análise exata do sonhador sob o ponto de vista médico, comportamental e social e permite a visão concreta da ação do indivíduo, se é funcional ou não. Através do sonho é possível encontrar a comunicação do Em Si ôntico do sujeito para realizar o seu egoísmo vital (BERNABEI, 2003).

Com a utilização desses instrumentos de análise e intervenção, a Ontopsicologia pode ser aplicada nas mais diversas áreas, pois o seu escopo é a autenticação do ser humano, não importando em qual área atue. De todo modo, as suas principais área de intervenção humanistas-profissionais são: Psicossomática, Pedagogia, Psicologia do Líder, OntoArte, Estética, Ética, Direito e Metafísica existencial.

No processo de formação do líder de acordo com a metodologia ontopsicológica, ao se individuar o jovem que possui potencial de liderança, deve-se ajudá-lo sem que perceba, sem jamais dar a ele a preferência exposta. Este ponto é fundamental, pois o potencial líder possui a necessidade interna de se autoconstruir, de fazer a si mesmo, de experimentar tantas situações e não deve ser gratificado, pois possui por natureza uma necessidade de concretizar o próprio potencial. Sozinho ele é capaz de encontrar a própria estrada de realização, portanto, o líder que o identifica deve ajudá-lo sem que perceba, principalmente evitando que faça algum erro grave contra si mesmo (MENEGHETTI, 2002).

Esta ajuda também diz respeito a novas interpretações de alguns acontecimentos para ajudar a abrir a sua mentalidade, dar novos espaços, novos desafios após ter cumprido algo bem feito. Portanto, ele não deve ser ajudado de modo direto, deve apenas saber que possui aquele outro grande líder por perto. O importante é que tenha constantes desafios e atividades novas para fazer, pois ele se constrói através da ação bem sucedida, ao encontrar novos modos

de fazer as coisas comuns. Através dessas ações, ele descobre e constrói a própria estrada de grandeza.

Meneghetti (2002) afirma ser contra as escolas que procuram formar “gênios”, pois nesses casos trata-se o jovem como alguém superior sem ele saber fazer algo, nem mesmo aquilo que deseja. Ao final, ao invés de desenvolver um grande indivíduo, forma-se muitas vezes uma pessoa estressada e doente. O jovem deve viver a dureza do ambiente e aprender todas as regras, pois, ao crescer, a sociedade é muito mais dura e não perdoa qualquer erro, por isso, o líder deve ser um indivíduo que cresceu com uma base de formação sólida, seja de conhecimento do que de vivência. Além disso, a dificuldade é estimuladora, educadora e permite a evolução do potencial do líder.

Através da resolução da dificuldade, do desafio, o líder aperfeiçoa a sua consciência de ação. Com este tipo de formação, após algum tempo o indivíduo toma consciência da própria potencialidade, que de fato não possui problemas para si mesmo, pois é capaz de resolvê-los. No entanto, constata que muitos outros sofrem, que não são capazes de resolver os próprios problemas e neste momento percebe que ele não pode estar bem e exaltar se tudo a sua volta está pleno de infelicidade. Quando isto ocorre, “para exercitar o ato da sua criatividade, torna-se função ao desenvolvimento social do contexto onde vive (MENEGHETTI, 2003, p. 335).

O líder deve ter também uma preparação cultural geral, pois com essa aprende a estratégia de luta, de racionalidade, a instrumentalização que depois saberá utilizar no momento adequado. Além disso, deve possuir outro líder que o estimule e que seja capaz de provocar o jovem ao seu crescimento. Não deve nunca ensiná-lo, deve provocá-lo a querer fazer mais e diferente, para que perceba que é capaz de ir além e que se não o faz, é por falta de vontade e não de capacidade. O líder tem o papel de estimulá-lo a conhecer a si mesmo.

O momento da juventude é a idade mais difícil, porque é o momento de experimentação de um enorme potencial ao qual falta a forma histórica. É o período de uma grande força potencial à qual falta ainda a formalização histórica: esta, são vocês (os jovens) que devem fazê-la (MENEGHETTI, 2002, p. 365).

Meneghetti (2003, p. 362) afirma que “cada um de nós, para ser grande, deve crescer a seu modo. Portanto, escuta-se a todos, mas no final, deve saber escolher o que é melhor para si mesmo”. Os sete momentos do crescimento de um jovem que deseja realizar-se e possivelmente tornar-se um líder, segundo Meneghetti (2002), são:

1) Deve fazer *metanoia*, descobrir a si mesmo em base à própria identidade ôntica, em base ao que se é e não a como se pensa. Neste ponto a Ontopsicologia possui toda a

metodologia para ajudar o jovem a ver se ele é ou não é conforme à própria identidade e mudar;

2) *Impacto analítico histórico existencial* – após ter feito a metanoia, o jovem começa a ver as coisas como estão, a como é o mundo de fato. A partir do momento que conhece a si mesmo, começa a rever o contexto mundano, cultural, social, econômico e a vê-los como verdadeiramente são.

3) *Metabolização geral* – Possuindo o critério de si mesmo, começa a pegar no ambiente somente aquilo que é bom para si e aprende a não trair a si mesmo. Ou seja, aprender um certo tipo de cultura, conviver com algumas pessoas, fazer um tipo de trabalho etc.

4) *Intencionalidade específica* – Após ter feito tantas coisas simples mas de modo bem feito, começa a compreender o que quer, o que prefere. Deve formalizar o próprio egoísmo. Ou seja, fazer o próprio sucesso segundo as melhores oportunidades do momento e segundo as possibilidades históricas. Aqui aprende-se a importância de não perder tempo, saber gerir muito bem o tempo disponível investindo continuamente no próprio aperfeiçoamento.

5) *Tomada do poder* – significa que a este ponto começa a aumentar a própria psicologia territorial, aumentar o espaço da própria personalidade. Se o indivíduo sabe quem ele é, é capaz de usar o ambiente como quer que esse seja, mesmo que esteja em desvantagem. A este ponto o Em Si ôntico lhe dá mais intuição, começa a ter mais bagagem para agir. Portanto, trata-se de saber administrar e investir a si mesmo com interesse, responsabilidade e criatividade.

6) *Autenticidade criativa* – Aqui desencadeia a criatividade. Começa a gerar, a fazer autogênese, autóctise histórica evolutiva. A vida começa a se tornar criativa, as possibilidades, desafios e satisfações são sempre novos.

7) *Contemplação edênica e visão ôntica* – este é o ponto máximo da evolução de cada um, quando se é conforme ao próprio Em Si ôntico e se faz evolução contínua da própria mente.

A formação de jovens pela Ontopsicologia para que percorram esses 7 momentos de crescimento é do tipo *life long learning*, ou seja, é um aprendizado contínuo, por toda a vida. Quando aplicada na formação de líderes, essa formação tem como escopo “ensinar a amadurecer, dentro de uma fábrica ou empresa, a objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da empresa, de si mesmo e com reflexo social” (MENEGHETTI, 2011a, p. 13). Neste sentido, os cursos focam em dar um impacto realístico, vivo ao jovem do que é a

empresa e de como saber servir e fazer bem, para vir a ser um protagonista no âmbito em que atue.

A formação é centrada em 3 pilares: o saber, o fazer e o ser. Esses três pilares estão em interrelação contínua, pois quanto mais um se desenvolve, mais fortalece o outro. E o foco não está em dar uma preparação técnica aos jovens, pois esta pode ser adquirida em tantos tipos de formação que já existem, mas ensina uma técnica de personalidade, uma psicologia prática de como se inserirem, de como se tornarem responsáveis e assim conquistarem gradualmente a própria realização. Conforme o jovem faz, realiza ações bem sucedidas, ele passa a ter novos conhecimentos e reforça quem ele é, dando a possibilidade do seu Em Si ôntico dar a passagem para a ação seguinte.

Essa formação acrescenta um outro critério ao fazer e à tomada de decisão, que é o ser, ou seja, verificar a intencionalidade do próprio Em Si ôntico, verificar em qual caminho está a própria realização. Ou seja, o critério não é necessariamente onde se ganha mais, onde se tem mais *status* etc., mas onde se é mais.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa para que os objetivos propostos fossem alcançados, sendo composto pela descrição da estratégia de pesquisa, dos procedimentos para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Estratégia de pesquisa**

A estratégia de pesquisa utilizada no presente trabalho foi o estudo qualitativo interpretativo básico. De acordo com Merriam (2002), um dos aspectos centrais da pesquisa qualitativa é que os indivíduos constroem realidade nas interações com o seu mundo social. Particularmente, no estudo qualitativo interpretativo básico, o objetivo central é compreender o sentido que uma vivência tem para uma determinada pessoa, sendo que este sentido é construído pelo indivíduo através da interpretação.

No estudo qualitativo interpretativo básico tem-se interesse em investigar: 1) como as pessoas interpretam as suas experiências; 2) como elas constroem o seu próprio mundo; 3) que significado elas atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2002).

Deste modo, esta estratégia de pesquisa mostrou-se adequada para o presente estudo, já que o objetivo principal foi analisar como se dá a formação de jovens líderes segundo a metodologia ontopsicológica e quais resultados essa formação oferece aos líderes.

A natureza desta pesquisa é descritiva-explicativa, pois buscou-se não apenas evidenciar a existência de relações entre as variáveis que permeiam a formação com base na Ontopsicologia, mas também investigar os fatores que determinam esta formação.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever as características de um dado fenômeno e verificar as relações entre as variáveis estabelecidas. Já as pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os aspectos que contribuem para que dado fenômeno ocorra.

#### **3.2 Coleta dos dados**

A pesquisa foi realizada com 9 jovens entre 25 e 30 anos em diferentes etapas de formação; com 2 líderes que atuam nas empresas onde os jovens trabalham e que também foram formadas desde muito jovens pela metodologia ontopsicológica; e com 4 líderes empresariais também formados com base na metodologia ontopsicológica, mas que são donos de empresas próprias.



Os jovens e as 2 líderes gestoras atuam em quatro empresas localizadas no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro. O Recanto Maestro é um distrito do município de São João do Polêsine, no estado do Rio Grande do Sul. Este distrito possui uma gestão que promove ações com foco na sustentabilidade e possui também uma cultura “organizacional” focada na formação de pessoas com base na Ontopsicologia. Este projeto desenvolvido com iniciativa da AIO (Associação Internacional de Ontopsicologia) foi reconhecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2007 como um modelo de projeto a ser seguido para o atingimento dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (SCHUTEL, 2010).

As empresas das quais esses jovens líderes fazem parte estão entre as 7 empresas constituídas ao longo dos 20 anos em que o Distrito Recanto Maestro existe e são elas que conjuntamente iniciaram este projeto com foco no desenvolvimento integral de jovens com base na formação ontopsicológica. O presidente destas empresas é o mesmo e foi quem idealizou o projeto e deu início à sua formalização em 1980.

Desde a fundação do Recanto Maestro já foram realizados mais de 400 cursos de formação para diversos públicos: jovens, empresários, políticos, profissionais da saúde, artistas etc., com a participação de mais de 3000 pessoas.

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas com todos os sujeitos da pesquisa e análise documental sobre os processos e métodos de formação utilizados na formação dos jovens.

A entrevista como técnica de coleta de dados é uma das mais utilizadas em Ciências Sociais, segundo Gil (1999). As entrevistas semi-estruturadas ou, como denominadas por este autor, entrevistas por pautas, possuem uma certa estruturação, sendo guiadas por pontos de interesse do pesquisador, que faz poucas perguntas diretas, permitindo ao entrevistado falar livremente sobre os assuntos abordados.

### **3.3 Entrevistas piloto**

Foram realizadas entrevistas com 4 jovens e 1 gestora como entrevistas piloto com o objetivo de melhorar o roteiro de entrevista elaborado, bem como mostrar a viabilidade do prazo, investimento e conteúdo da pesquisa a ser realizada. A partir destas primeiras entrevistas é que surgiu a ideia de realizar entrevistas também com líderes empresariais formados com base na Ontopsicologia e que utilizam esse conhecimento no dia a dia.

Em relação ao roteiro de entrevistas, passou-se a utilizar o termo formação ao invés de aprendizagem, a focar mais especificamente as perguntas na formação de liderança, retirou-se

a questão sobre a sustentabilidade do local, a pergunta sobre criatividade foi inserida, bem como as questões mais comparativas entre antes e depois e entre abordagens de formação.

Na realização da entrevista, passou-se a iniciar com perguntas mais curtas e sobre a trajetória profissional para deixar o entrevistado mais a vontade e também para facilitar o encadeamento das perguntas seguintes. Procurou-se fazer perguntas bem abertas para evitar qualquer direcionamento na resposta do entrevistado, procurando esclarecer, ou reformulando a pergunta quando não centrava diretamente o ponto desejado.

### 3.4 Sujeitos da pesquisa

A caracterização dos líderes e dos jovens entrevistados encontra-se no Quadro 1:

**Quadro 1: Caracterização dos entrevistados**

ENTREVISTADO	SIGLA	IDADE	SEXO	ATUAÇÃO
Líder - Gestor	E1	43	F	Administradora e diretora
Líder - Gestor	E2	31	F	Administradora e diretora
Líder empresarial	E3	52	M	Empresário do agronegócio
Líder empresarial	E4	59	M	Empresário industrial
Líder empresarial	E5	42	M	Empresário de TI
Líder empresarial	E6	44	F	Empresário de serviços
Jovem líder	E7	27	M	Gerente comercial TI
Jovem líder	E8	30	M	Diretor de comunicação
Jovem líder	E9	28	M	Gerente comercial
Jovem líder	E10	27	F	Secretária executiva
Jovem líder	E11	25	F	Gerente editorial e financeira
Jovem líder	E12	26	F	Gerente administrativa
Jovem líder	E13	27	F	Pesquisadora
Jovem líder	E14	30	F	Gerente administrativa financeira
Jovem líder	E15	26	F	Gerente de criação

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).

As duas líderes gestoras são do sexo feminino, com uma diferença de 12 anos de idade, 3 líderes do sexo masculino e 1 do sexo feminino, 2 deles na faixa dos 40 anos e 2 na faixa dos 50 anos. Entre os jovens, 3 são do sexo masculino e 6 do sexo feminino, todos entre 25 e 30 anos.

### **3.5 Análise dos dados**

As informações obtidas foram analisadas conforme a proposta de Flores (1994) de uma análise textual interpretativa a partir da síntese de categorias. Para a análise das entrevistas não partiu-se de nenhuma categoria inicial, apesar do referencial abordado trazer diversos conceitos que são base da formação investigada. Optou-se por esta estratégia para facilitar a identificação das correlações entre os conceitos encontradas nas falas dos entrevistados.

A partir da análise dos principais aspectos envolvidos na formação individuados pelos entrevistados, elaborou-se uma integração entre eles e os aspectos teóricos, propondo-se uma esquematização da base conceitual que envolve a formação ontopsicológica de líderes.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 O processo de formação e a aprendizagem dos líderes com base na Ontopsicologia

Inicialmente os entrevistados foram investigados a respeito de como iniciaram a formação em Ontopsicologia e como aprenderam as funções que exercem hoje nas empresas e que aspectos da aprendizagem foram mais importantes nesse processo. Ao pontos que apareceram em quase todas as entrevistas foram os descritos neste subitem. Os termos utilizados em relação à aprendizagem foram baseados nas categorias propostas por Camillis e Antonello (2010) em seu estudo sobre a aprendizagem de profissionais que não exercem função gerencial.

Uma das categorias fundamentais no processo de aprendizagem ressaltada por todos os entrevistados foi a aprendizagem autodirigida, o que significa que a motivação para aprender, para buscar novos conhecimentos, modos de fazer as atividades, resolver os problemas é principalmente interna, é a vontade do profissional de querer aprender e ser mais, de não se contentar com a sua situação atual que o move.

Como apontado por Marsick e Watkins (2001), o controle da aprendizagem encontra-se nas mãos de quem aprende. Em particular, todos os profissionais entrevistados relataram que antes de iniciarem a trabalhar nas empresas, já participavam dos cursos de formação de liderança, principalmente os residences realizados no local e por se identificarem com a proposta e verem os resultados em sua vida profissional e pessoal, é que decidiram trabalhar nas empresas locais.

(...) conseguir transformar este local em um centro internacional de arte e cultura humanista reconhecido pela ONU em vinte anos, (...) não é feito sem o esforço de muita gente, sem o dinheiro de muitas pessoas que investem na própria formação e investem também enquanto pessoas que abraçam a ideia (...) e as escolhas têm um preço, um preço que não é tão caro economicamente, mas é mais caro existencialmente, decisões que tu faz na tua vida, pra conseguir chegar onde tu queres (E13).

Na fala deste entrevistado percebe-se como o trabalho, a escolha do que fazer não é algo superficial, pois envolve a consciência de uma identificação com o que aquela empresa faz, com os seus princípios e de querer fazer parte do mesmo projeto daquela empresa. Além disso, observa-se na fala o que muitos entrevistados ressaltaram, que é a importância de fazer escolhas, pois quanto maior a própria ambição, os próprios objetivos de vida, maior deve ser a coerência e, portanto, isto também condicionará as escolhas de vida.

O fato de buscar novas aprendizagens mesmo sem ser requerido pela empresa e de fazer não com objetivo financeiro, mas sim de crescimento pessoal e profissional, mesmo fora do horário de trabalho, de gostar do que está fazendo, de ver um sentido maior nas próprias ações diárias, evidenciam, como apontado por Camillis e Antonello (2010) a *aprendizagem autodirigida* e não simplesmente o *aprender sozinho*.

Contudo, o aprender sozinho foi outra categoria identificada no processo de aprendizagem dos profissionais, sendo principalmente evidenciado quando surgiram novas oportunidades de atuação nas empresas e os profissionais assumiram novos cargos que não existiam anteriormente ou foram colocados para realizar atividades que ninguém havia executado. Nesses casos, a aprendizagem se dava principalmente por tentativa e erro quando não era possível buscar expertos externos à empresa que pudessem ajudar.

Em uma das temporadas de verão, me botaram como responsável pelo bar. Eu tocava o bar inteiro sozinha, mas foi um momento bem importante para mim, pois foi o primeiro momento que eu comecei a ter autonomia total de gestão numa atividade. Então, eu acordava às 5h da manhã e saía às 10h da noite, porque eu tinha que deixar o bar funcionando. Eu me sentia responsável (E13).

Apesar deste tipo de aprendizagem ser mais lenta e dificultosa para os profissionais, todos relataram a sua importância para o próprio crescimento e amadurecimento, afirmando que este processo é necessário para que a pessoa se apodere da própria atividade, valorize o que está aprendendo, o que está conquistando, ajudando inclusive na conscientização do quanto se aprendeu e de que se é capaz de fazer tantas coisas que nem mesmo imaginava, descobrindo assim, as próprias potencialidades. Este aspecto evidencia a importância do jovem líder fazer de modo autônomo as próprias atividades, sendo observado de longe pelo líder que o forma, pois somente deste modo ele descobrirá e desenvolverá as próprias potencialidades (MENEGETTI, 2002).

O fazer sozinho também torna o profissional mais responsável tanto pelo próprio crescimento, não esperando sempre a diretiva externa, quanto pelas suas decisões e ações, o que o faz amadurecer profissionalmente, pois realizando sozinho não há como o mérito ou o erro ser dado a outro. Quando o objetivo é formar um líder e não apenas um profissional, a responsabilização é fator *sine qua non*, já que o indivíduo não deve realizar algo apenas porque o mandaram fazer, mas pelo fato de ver sentido no que faz, sabe que é importante e quer fazê-lo.

Outro aspecto identificado no aprender sozinho, descobrindo o próprio modo de fazer algo, diz respeito à criatividade, à inovação nos processos, pois se o outro sempre diz como

fazer, ou se tem manual para tudo, limita-se a criatividade do profissional, o surgimento de novos procedimentos mais eficazes e principalmente o crescimento da pessoa. Quando o profissional tem que descobrir como se faz algo, pensa, reflete, tenta, descobre e se apossa do conhecimento, diferente de fazer algo apenas porque alguém disse ser assim que faz. Certamente este tipo de formação além de ser mais demorada, deve ser acompanhada por um superior para que erros graves não afetem a empresa, mas é uma formação mais integral, não se forma apenas o profissional, mas o ser humano e líder empresarial.

A outra categoria que apareceu como pilar de sustentação para a aprendizagem e crescimento dos entrevistados foi das relações interpessoais. Através das relações com outras pessoas ganha-se tempo, pois elas ajudam a estabelecer ordem de prioridade, a perceber que algumas coisas não valem a pena fazer e outras sim, a enxergar coisas que não se tinha percebido, dando ideias novas, ensinando algo que já dominam e dando dicas, incentivando a fazer algo que se tinha dúvida ou achava que não era importante. De fato, Meneghetti (2008) aponta como um dos aspectos fundamentais na formação do líder, as relações diplomáticas, saber se relacionar adequadamente e com as pessoas certas para poder crescer e atingir os próprios objetivos.

Todos os entrevistados apontaram que a relação com o presidente das empresas, que é o mesmo empresário e foi quem iniciou o desenvolvimento do local e quem dá todas as diretivas para a sua continuação, é essencial justamente por este fato de dar as diretivas para que depois todos sigam e continuem a construção do distrito, ou seja, é quem garante que a identidade do local se manterá. Além deste fato, o presidente atua diretamente na formação das pessoas, ajudando a dar as orientações de como desenvolver da melhor forma o potencial de cada uma, onde cada profissional tem a capacidade e oportunidade de se desenvolver mais.

A relação com os superiores foi citada por todos, afirmando que são pessoas que já se formaram antes e além de fornecerem muitos atalhos, experiências anteriores, sabem como instigar o crescimento de cada um, sempre fornecendo novos desafios e nunca deixando que se acomodem. Os gestores são apontados como pessoas muito exigentes, pois têm a responsabilidade de manter a coerência de desenvolvimento do local, mas são pessoas com uma visão humanista, sempre focando no desenvolvimento integral das pessoas que trabalham nas empresas.

Este aspecto dos superiores apontado por todos os jovens evidencia uma das premissas para a formação com base na Ontopsicologia de que o mediador, quem forma deve ser uma pessoa que já passou pelo processo de formação, e faz continuamente a própria autenticação, ou seja, também faz uma formação por toda a vida (*life long learning*). Um gestor só é capaz

de desenvolver outros profissionais se ele primeiramente conhece a si mesmo, pois somente deste modo é capaz de identificar as potencialidades do outro (MENEGHETTI, 2008).

Através dos colegas de trabalho, foi apontado o aspecto de ajudarem a ver aspectos que não tinham percebido, inclusive sobre si mesmos, de trazerem ideias novas, complementações para o trabalho ficar mais rico, já que as pessoas veem as coisas de maneiras diferentes, então a troca e as conversas são apontadas como estratégicas para sempre fazer o melhor em determinada ação.

Eu acho que dependendo da ação que estamos fazendo, existem pessoas mais indicadas dentro daquele setor, dentro daquela atividade, mas eu vejo ao mesmo tempo que todas as pessoas são importantes (...). As pessoas que têm grande resultado, que brilham dentro daquilo que fazem, com certeza sempre deve-se aprender com elas, pois são modelos. Não que deva ser feito igual, mas elas despertam na gente algo de bom e de melhor que a gente tem. (...) Eu sempre me coloco em uma postura de aprender com as outras pessoas, com quem já vivenciou, quem já fez mais e pessoas que são nossos pares, que são nossos colegas, porque às vezes também nos dão um toque, nos dão uma dica, nos fazem ver outras coisas que a gente não está vendo, talvez por estar muito envolvido, por estar muito dentro daquilo ali (E8).

Os clientes foram apontados por alguns entrevistados como importantes para a aprendizagem deles ao apontarem o que está bom e o que não está nos serviços prestados ou nos produtos fabricados, pois direcionam as melhorias, bem como as oportunidades de mercado, ao apontarem suas expectativas. Outro ponto, é que eles ajudam os profissionais a se conscientizarem do que fazem bem, dos diferenciais da empresa que muitas vezes por estarem dentro daquela realidade diariamente, não se apercebem de pontos que são diferenciados e que o mercado não possui. De fato, Meneghetti (2008) aponta que os melhores clientes devem ser sempre cultivados e ouvidos, pois são eles que fornecem as principais informações de melhorias, de como tornar-se mais competitivo.

Nesses aspectos os fornecedores também são apontados como contribuintes para dizer à empresa aspectos que eles não percebem em nenhuma outra e como sentem prazer em serem fornecedores daquela empresa, o quanto eles também crescem e se desenvolvem, seja pelo exemplo como pelo grau de exigência e aperfeiçoamento requerido. Alguns entrevistados também relataram que alguns aspectos técnicos do que fazem, produzem, eles aprenderam com os fornecedores, indo até a produção e aprendendo sobre todo o processo, os aspectos importantes, críticos etc.

Muito depois também se aprende com a prática, então, com os profissionais, fornecedores que trabalham com o Recanto, os prestadores de serviço. Eles têm uma abertura muito grande também com os jovens que começam, então, eu ia no escritório de contabilidade e sentava com o contador e ele me ensinava (E12).

Os concorrentes também foram lembrados por alguns entrevistados, pois aprendem como os outros fazem, quais são os diferenciais que já possuem e com isso buscar inovar sobre o que os outros já fazem bem e evitando erros que outros já cometeram.

A outra categoria evidenciada nas entrevistas foi a da aprendizagem formal, sendo que nesta categoria, os cursos mais técnicos foram apontados como importantes no momento em que não se sabe fazer algo, mas já se atua na área, já se vivencia a rotina e as dificuldades do dia a dia, pois neste caso, vai-se direcionado e já sabendo o que precisa aprender. De outro lado, todos os entrevistados apontaram como fundamental na própria formação, os cursos de formação da personalidade que participam e são realizados no próprio distrito pelas empresas em que trabalham. Parte do curso é paga pelos próprios profissionais e parte é paga pela empresa, nunca sendo fornecidos integralmente pela empresa, pois deste modo o profissional se responsabiliza pela própria formação e valoriza o aprendizado.

(...) são conhecimentos muito práticos que são totalmente aplicados na empresa. Então, a gente aprende ali desde o ato de delegar, a entrevista de trabalho, a conversa telefônica, são coisas que a gente aplica e se o aprendizado não tem aplicação na prática não faz sentido. O excelente é que o residence te dá esses conhecimentos e a empresa permite a aplicação desses conhecimentos, não está amarrado em uma função, em uma coisa que tu não consegue aplicar, não, a empresa dá liberdade, a responsabilidade é tua, como tu vai fazer, bom, depende de ti. (...) Então, são conhecimentos que no início talvez seja um pouco teoria, mas depois tu vai aplicando e vai começando a se concretizar (E11).

O aprender fazendo, ou seja, a ação apareceu nas entrevistas como basilar no desenvolvimento dos profissionais, sendo o passo fundamental na aprendizagem de como se faz algo, do que de fato se gosta de fazer, de descobrir os pontos fortes e o que precisa desenvolver. Este ponto corrobora um dos pilares da formação ontopsicológica que é o fazer, pois não se descobre quem se é e do que se gosta realmente pensando sobre isso, mas no fazer, conforme vai realizando novas ações e observando o que faz bem, o que dá prazer (MENEGHETTI, 2002). “A pedagogia também é feita da história, dos momentos históricos que a gente vive, das situações e das pessoas com quem convivemos”, como ressalta o entrevistado 9. E os principais motivadores das ações identificados foram os desafios, os problemas a serem resolvidos, as dificuldades e as novidades.

Enquanto eu fazia, eu via se construindo em mim o sentido daquilo: ah, então isso é por causa disso, é dessa forma, sempre me apropriando de um mundo totalmente novo. Então foi uma experiência, foi um desafio, não foi fácil, muitas vezes eu chegava em casa à noite e chorava, chorava: ‘eu não vou dar conta, eu não vou conseguir’. (...) Só que ao mesmo tempo, em nenhum momento eu pensei em desistir, porque eu sabia que eu tinha que fazer aquilo. Teve crises, não foi um período fácil, foi uma transição, mas eu comecei a ver um mundo novo também, ter



novas possibilidades de atuação (...) e coisas que a gente tem que ir atrás, pois a empresa está sempre em ação e ela põe as pessoas sempre em ação pra coisas novas, pra edificar coisas novas e pra buscar conhecer e desenvolver habilidades novas (E13).

O momento mais difícil é quando tem coisa nova, tem um novo desafio, tem uma nova responsabilidade pra assumir e elas vão crescendo de tamanho. Isso é uma dificuldade, mas é o que faz também tu correr, correr, crescer e aprender e sair atrás de novos conhecimentos. Então, quando tem novos desafios é uma dificuldade no sentido de que a responsabilidade te chama, sou eu que estou respondendo por aquilo em primeira pessoa, pode não ser meu nome que está ali no estatuto, no contrato social, porém sou eu que estou atuando aquilo ali. Mas depois se vai atrás e se aprende, é isso que instiga depois a fazer. Outras dificuldades... eu acho que eu não vejo dificuldade como dificuldade, eu vejo dificuldade como oportunidade e isso é uma coisa da empresa também (E11).

Conforme o profissional realiza as atividades, faz as ações, ele também reflete sobre o que está fazendo, quais as consequências daquilo, se gosta ou não, o que poderia fazer melhor e diferente, mas também reflete sobre si mesmo, o quanto está crescendo, onde deseja chegar, que escolhas e sacrifícios deve fazer para alcançar seus objetivos etc., e isso tudo é o que promove a aprendizagem.

Os entrevistados evidenciaram que esta reflexão ocorre a todo momento, pois as empresas em que trabalham, o local onde estão inseridos, os instigam constantemente a refletir sobre si mesmos e suas ações, seja através dos cursos que realizam, os residences, como das relações com superiores, o presidente e seus pares.

O processo de reflexão também provoca muitas crises nos profissionais, muitos questionamentos, pois são provocados a não serem passivos, a construírem-se e também a contribuírem de modo mais efetivo para a construção de uma sociedade mais humana, que é justamente a proposta do distrito Recanto Maestro. Contudo, os profissionais valorizam esses momentos e relatam que as crises são uma grande alavancagem para o crescimento constante, caso contrário, as pessoas tendem a achar que tudo já está bom e se acomodam. Pela importância dada a este aspecto, a crise foi incluída como uma outra categoria no contexto que proporciona a aprendizagem.

A crise é um movimento para a construção de si mesmo, e o difícil faz parte, o difícil tem que ter, porque se está tudo bom, se está tudo bem, se só estou alegre, feliz, eu também percebia algumas vezes onde eu meio que me estabilizava naquilo ali, então o difícil, a crise, são um incentivo, são uma mola propulsora também pra fazer mais, tem que resolver (E14).

E a vivência dessas crises, a reflexão contínua sobre as ações próprias e dos outros, sobre si mesmo e a razão, o sentido do que é feito ajudam na construção, na formação da personalidade dos profissionais, formando-os não apenas para o trabalho, mas para a vida, em sentido integral.

A importância do ambiente organizacional para o desenvolvimento e a aprendizagem dos profissionais também foi apontada por todos os entrevistados, que relataram que não há o que dizer de ruim sobre o ambiente organizacional em que estão inseridos. Seja em relação à estrutura física e equipamentos, ao ambiente, à natureza ao redor como a relação entre as pessoas. Como a estrutura não oferece limitações, fica claro para os profissionais que as dificuldades encontram-se nas próprias capacidades e que devem se esforçar para aprender mais e descobrir como agir em cada situação. Este se torna um estímulo a mais para a aprendizagem e para a ação, além de propiciar um bem estar maior para os profissionais de modo que se identifiquem com o local e trabalhem melhor.

As relações também foram apontadas como importantes para criar um clima de confiança e como eles sentem que todos possuem objetivos comuns ali, fica mais fácil para definir prioridades, resolver conflitos ou opiniões diversas e, portanto, fazer com que todos cresçam e trabalhem em harmonia.

Uma coisa importante é o clima de respeito entre as empresas, entre as pessoas que compõem as empresa, porque o legal e o desafio é aprender que o outro não é o seu concorrente, mas que o outro é o seu aliado e que estamos trabalhando juntos para o desenvolvimento de uma coisa maior. Antes eu tinha essa coisa de que 'ah, eu não posso dar isso senão o outro será melhor do que eu'. E hoje eu já sei que se eu estou fazendo isso é porque eu não estou só sacaneando a empresa ou o outro, mas eu estou sacaneando a mim, eu estou me colocando limite. Eu estou dizendo que se eu der isso pra ele eu não vou ter mais diferencial competitivo, isso significa que eu não estou me desenvolvendo, significa que eu estou acomodada, então esse trabalho em equipe, cujo centro é o presidente das empresas, também é um ambiente como um todo que te impulsiona ao crescimento, tens que estar constantemente de desenvolvendo. Depois, quanto à estrutura, eu não tenho do que falar, essa natureza maravilhosa, esse lugar maravilhoso, toda a infraestrutura que uma empresa pode dar, a gente tem, tudo, tudo, absolutamente tudo. Quanto aos meios físicos não temos do que reclamar (E10).

Um aspecto ressaltado pelos entrevistados como muito importante é a relevância do jovem ter uma pessoa válida como referência, um grande empresário, por exemplo. Saber ouvir e seguir as diretrizes desse líder é uma grande economia de tempo, pois se aprende mais rápido e evita-se erros desnecessários (MENEGHETTI, 2002). Esta pessoa de referência não precisa ser fixa, ela também vai mudando conforme o jovem vai crescendo.

A oportunidade de ter um grande que te dá a direção, que te orienta, isso é fundamental. Mas o jovem hoje, um de seus problemas de não conseguir ter e ser de modo rápido, é justamente esse de não se dar o direito de ter uma referência, ou de saber ouvir, pois são duas coisas que fazem parte de uma formação sólida (E1).

Todos os jovens e mesmo os líderes relatam que tiveram uma experiência de formação no exterior e que esta foi de extrema importância. Seja pela necessidade de autonomia, de ter

que lidar sozinho com diversas situações que envolvem uma experiência no exterior, como o conhecimento de outras culturas, que ajudam muito a relativizar os próprios valores absolutos e perceber que na verdade tudo é relativo, que depende do ângulo de observação.

Pra mim o que fez de fato levar com mais seriedade a formação ontopsicológica, foi a minha primeira viagem internacional, onde eu encontro primeiro uma outra realidade, uma outra cultura, e depois aprender e ouvir diversas coisas fora do meu ambiente. Além claro de conhecer outras pessoas e como aquilo de fato era um ganho para elas (E1).

Muitos aspectos relatados pelos líderes também foram enfatizados pelos jovens, alguns com menos intensidade pelo fato de estarem em processo de formação e de ainda terem que desenvolver muitas competências. Um dos pontos é em relação à utilização da própria intuição. Enquanto para os líderes a sua utilização é constante, os jovens relatam que já começam a utilizar, mas a maioria está no momento de descoberta do modo de percepção da intuição no dia a dia, de analisar como ela se manifesta e como conscientizá-la no momento em que se dá. O que ocorre muitas vezes, é que percebem posteriormente que tiveram a intuição, mas não a seguiram.

Contudo, os jovens relatam que utilizam a consultoria de autenticação e a interpretação dos sonhos para a tomada de decisões e o processo de autoconhecimento. Os residences também são comentados com muita ênfase, por ser uma experiência, uma oportunidade de revisão crítica de si mesmo, de aprender coisas novas e de conscientizar pontos a serem mudados.

Algo que eu utilizo muito é o método ontopsicológico, o sonho, eu utilizo muito o meu sonho para tocar negócio, para decidir investimento, para mexer a equipe e isso para mim é nítido (E15).

Então, os residences em particular eles são uma formação muito mais pessoal, só que a formação pessoal nunca está desligada do profissional. Pra eu ser uma boa profissional, em primeiro lugar eu tenho que saber cuidar bem de mim mesma e me conhecer. Então, o primeiro aspecto é esse, parar pra pensar sobre si mesmo (E11).

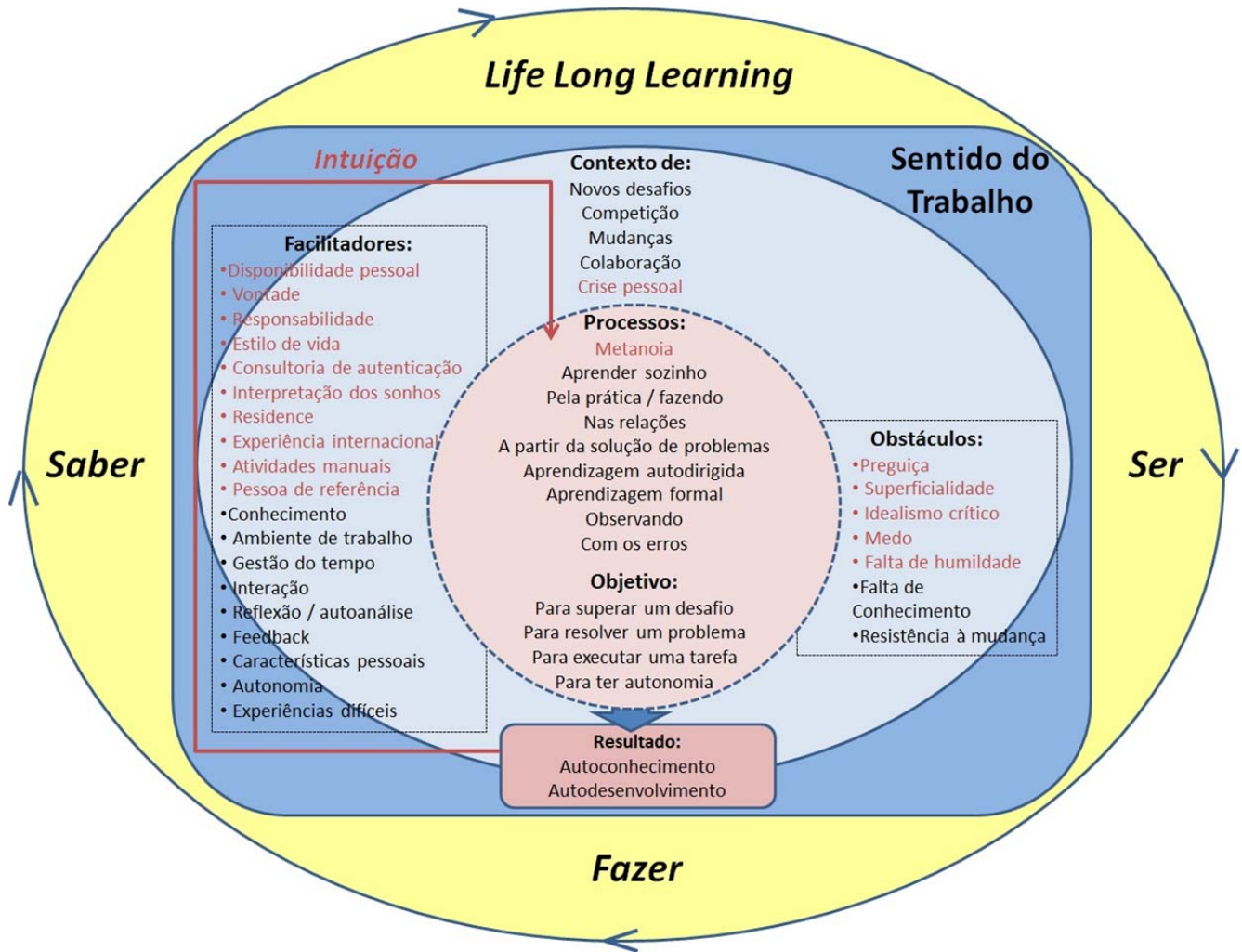
Os jovens apontam as experiências práticas e as vivências com *cases* de empresários, de outros jovens que passaram pelas mesmas situações que eles e que agora encontram-se em outro momento de crescimento como fundamentais na própria formação. Estas experiências possibilitam o confronto do que se faz com o que é possível fazer, além também de conscientizar e valorizar o que já se faz bem, já que em muitos casos pode-se menosprezar coisas importantes que já se faz, mas não se tem consciência.

Ir para outros lugares, fazer um curso fora, visitar outras realidades empresariais também são importantes, porque com isso a gente se conhece, a gente vai lembrando aquilo que faz bem, agente vê aonde foi estúpido, vê aonde a gente foi bom, vê aonde pode melhorar etc. Claro que tem a questão da consciência, de querer enxergar também. Tem uma frase que eu gosto muito: “a gente só cresce quando entende”. Então é muito bom entender, só que tem que querer entender (E15).

Um dos perigos que os jovens enfrentam no processo de crescimento, relatado tanto pelos jovens como pelos líderes, é a superficialidade. Essa superficialidade diz respeito tanto a tentar acomodar o novo conhecimento com os hábitos antigos – como já foi falado anteriormente -, como não fazer o que é necessário até o fim e começar a estudar e acreditar que já sabe, que é fácil. Quando isso ocorre, eles relatam que muitas vezes é o idealismo crítico do jovem, que se coloca em um posicionamento de que sabe tudo e que quando decidir, ele poderá realizar qualquer coisa. Este é um perigo, pois com esta mentalidade, o jovem não constrói todas as competências que deveria nessa idade e quando desejar realizar tantas coisas, não terá as ferramentas necessárias.

Não é que eu possa dizer que é uma formação só de liderança, é uma formação de liderança justamente porque estão envolvidos todos esses aspectos. É um conjunto de coisas que depois vão te construir, só que é uma coisa que é difícil de dizer porque são anos, e é só depois de anos que tu vê o resultado, só depois de anos que tu vê o resultado desse percurso de formação, senão tu acha que é automático (E11).

A partir da análise dos dados da pesquisa, da importância da intuição que será melhor apresentada nos próximos itens e das categorias que compõem o processo de aprendizagem propostas por Camillis e Antonello (2010), foi elaborada a figura 4 que apresenta uma integração das categorias já propostas por essas autoras e que apareceram nas entrevistas com novas categorias que emergiram da pesquisa. Como as autoras elaboraram a sua proposta em base a profissionais que não exercem função gerencial, é natural que algumas categorias tenham surgido e outras tenham sido excluídas, já que nesta pesquisa é avaliada a aprendizagem de líderes.



**Figura 4:** Categorias mais relevantes do processo de aprendizagem envolvido na formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica.

**Fonte:** Adaptado pela autora (2011) a partir do esquema proposto por Camillis e Antonello (2010).

Nesta pesquisa com líderes com formação ontopsicológica, evidenciou-se também que na base da aprendizagem encontra-se o sentido do trabalho para aquele profissional. É esta concepção sobre o sentido que o trabalho tem para si que embasa todo o processo de aprendizagem e a possibilidade de crescimento, além de influenciar no modo como interpretará e enfrentará as diversas situações, desafios e problemas, o que comprova também a pesquisa de Pellegrini et al. (2011).

Em relação ao contexto que influencia e no qual se dá a aprendizagem, não foi identificado na fala dos entrevistados situações de estresse/insatisfação e conflitos, sendo que novos desafios e mudança foram muito ressaltados e uma nova categoria que surgiu desta pesquisa foram as situações de crise pessoal, como já evidenciado anteriormente.

Os processos através dos quais se dá a aprendizagem foram praticamente os mesmos identificados, mudando um pouco a ênfase dada a cada um deles e surgiu uma nova categoria, que é a aprendizagem através do processo de metanoia. Como ressaltado por Meneghetti (2001), a metanoia é a mudança de mente, de comportamento de um indivíduo para identificá-lo às diretivas do próprio Em Si ôntico. De fato, o processo de metanoia foi constantemente reforçado pelos entrevistados e está na base de toda a formação ontopsicológica. Sem a metanoia, não é possível o processo de autenticação e, conseqüentemente, a formação do líder, pois a metanoia é o primeiro momento do crescimento, como Meneghetti (2002) resalta nos 7 momentos de crescimento de um jovem líder.

Esse tipo de formação me permitiu descobrir aspectos individuais, no sentido de que eu comecei a questionar porquê eu fazia aquelas coisas, daquele modo. E se eu fizesse de um modo diferente, o que ia dar como resultado? E é aí que está o desenvolvimento individual da personalidade, o processo de metanoia, porque eu ia vendo que eu tinha pontos força que eu menosprezava, que inclusive achava que eram justamente meus pontos negativos. (...) Não adianta eu ter o mundo inteiro se eu não tenho a mim mesma, então a primeira coisa, a mais importante sou eu. Se eu não estou bem, não adianta nada, as coisas também não vão andar na empresa (E14).

Os objetivos da aprendizagem e os resultados dela também foram os mesmos identificados, contudo em relação aos obstáculos e facilitadores foram observadas diversas mudanças. Em relação aos obstáculos, dos presentes na pesquisa de Camillis e Antonello (2010), permaneceram somente a falta de conhecimento e a resistência à mudança, sendo acrescentados a preguiça, a superficialidade, o idealismo crítico, o medo e a falta de humildade. Percebe-se que os fatores considerados como obstáculos pelos entrevistados são todos de ordem pessoal, não havendo aspectos externos a si. Esta característica evidencia a visão de Meneghetti (2008) de que o obstáculo, as dificuldades são vistas pelo líder como oportunidades e que os verdadeiros problemas ou dificuldades são decorrentes de características individuais do indivíduo e não do contexto externo.

Em relação aos facilitadores, permaneceram o conhecimento, o ambiente de trabalho, a gestão do tempo, interação, reflexão/autoanálise, feedback, características pessoais, autonomia e experiências difíceis, que substituiu as experiências traumáticas. Além disso, foram acrescentados: disponibilidade pessoal, vontade, responsabilidade, estilo de vida, consultoria de autenticação, interpretação dos sonhos, residence, experiências internacionais, atividades manuais e pessoa de referência. Neste ponto também se evidencia que a maioria dos itens acrescentados estão relacionados a atitudes pessoais e instrumentos da Ontopsicologia que foram fortemente apontados como facilitadores e todo o processo de desenvolvimento e aprendizagem.

Por fim, foi acrescentada ao modelo a intuição, individuada pelos entrevistados como fundamental na tomada de decisões, nas escolhas pessoais e profissionais, sendo que é possível colher a intuição a partir do momento em que a pessoa conhece a si mesma, fez um processo de autenticação, ou seja, a sua consciência colhe as diretivas do próprio Em Si ôntico (MENEGETTI, 2010b).

Com estas modificações no modelo, pode-se observar os 3 pilares da formação por toda a vida, o *life long learning*, proposto pela Ontopsicologia: o saber, o fazer e o ser. Estes 3 aspectos fazem parte do ciclo contínuo da aprendizagem e é o que permitem que o desenvolvimento pessoal seja contínuo.

#### **4.2 Contribuição das organizações do Recanto Maestro na formação de líderes**

A partir da análise das entrevistas evidenciou-se que o grande papel da empresa é possibilitar ao jovem trabalho e desafio constantes conforme o crescimento e a disponibilidade do próprio profissional. A empresa dá a possibilidade e o espaço para o jovem poder se construir e aprender como se realiza o trabalho, quais são suas capacidades, o que gosta de fazer, fornecendo ferramentas e suporte.

Dar suporte à formação é entendido não no sentido de facilitar demais as coisas, pois na verdade o que forma uma pessoa e principalmente um líder, como evidenciado nas entrevistas e na revisão teórica, são os desafios. Apesar da dificuldade em enfrentar algumas situações de maneira mais autônoma, os entrevistados enfatizaram a importância dessas situações no próprio crescimento, inclusive porque o foco é na formação de um líder e não apenas de um profissional. Como observado nos relatos dos líderes, as suas ações envolvem muitas pessoas, mas as decisões são muito solitárias.

As oportunidades que têm dentro da empresa são muitas, então, se tu tens uma ideia diferente, tens uma coisa diferente pra apresentar, pra desenvolver, tem espaço pra isso, então ali também entra a criatividade que é um ponto da liderança, e tens o espaço pra então envolver mais pessoas, envolver mais colegas de trabalho. Cabe a ti inventar, inovar, pois a empresa te instiga, te dá espaço pra crescer, pra ir te desenvolvendo (E11).

Portanto, a empresa fornece a possibilidade, o espaço para o jovem construir a própria liderança, ter a capacidade de conduzir projetos que em muitas empresas leva muito tempo para se chegar a este ponto, porém, ao jovem cabe uma grande responsabilização pessoal e coerência. A meritocracia também foi observada como a ferramenta principal de crescimento dos jovens nas empresas, ou seja, a partir do momento que fazem e dão resultados à empresa,

eles recebem novos desafios, novas posições dentro da empresa e, portanto, mais responsabilidades.

Uma formação prática, extremamente prática, a minha formação foi assim, metendo as caras, errando, apanhando e no acerto, participando, ganhando mais. E aí tu cai na real né, eu tenho que ter mérito, não é que eu vou chegar aqui, ganhar escola sem ter ajudado, sem ter feito nada, primeiro tenho que fazer a minha parte. Então toda a minha formação foi essa. Se eu me lembro as passagens, todinhas foram assim. E sempre com o estímulo da competição com os melhores: bom, tu te acha bom? Olha ali ó, tu ainda tem muito o que se construir, olha o que os russos estão fazendo, olha o que os italianos estão fazendo. E é um estímulo muito bom, pois tu vê o exemplo de outros caras da tua idade que estão fazendo muito mais (E8).

A partir do momento que a pessoa se responsabiliza por aquela atividade que ela tem, ela ganha outra superior, então é uma responsabilidade da pessoa também, é um mérito da pessoa de conseguir aquilo, porque a partir do momento que ela faz bem feito, realiza aquela tarefa que foi dada pra ela, ela pode ganhar uma próxima, então é uma formação também que depende da pessoa, não depende da instituição em si, é a pessoa que é livre pra decidir onde ela quer chegar, porque a partir do momento que ela se desenvolve, ela cresce, ela vai crescendo junto com a empresa também. Então essa forma eu acho muito interessante, porque a pessoa não tem limite aqui dentro, depende dela. E no final, quando ela conquista algo, quando consegue fazer algo bem feito, ela tem o orgulho de você saber que foi ela quem fez, que ela conquistou tudo isso que ela tem e é hoje, não foi algo dado por alguém, foi ela quem conquistou (E12).

E toda essa formação do jovem se dá através do trabalho, da ação prática. Através do acompanhamento e direcionamento dos líderes da empresa, mostrando o que fez bem, onde ainda precisa melhorar, onde errou e responsabilizando. Esse ponto mostrou-se importante, pois existe o aspecto de o jovem estar aprendendo, de não saber fazer tudo, mas existe um lado de superficialidade, do jovem ter a capacidade, mas não fazer o máximo que poderia. Portanto, a responsabilização é imprescindível, pois quando o líder demonstra muita compreensão, o jovem se acomoda e não se empenha o quanto poderia.

Nas entrevistas evidenciou-se também que a formação leva tempo, pois também envolve a decisão individual do jovem, mas não é por este motivo que a organização na qual trabalha pode desacelerar. Nesse sentido, o líder também tem o papel de provocar desafios e certas competições saudáveis entre os jovens, no sentido de dar uma provocação como estímulo: se o outro é capaz, você também é, tem que querer fazer. Falar somente - o que deve ser feito, porque fazer de um modo e não de outro, ou dizer que a pessoa tem potencial e pode fazer mais – não adianta, pois o profissional não tem a evidência deste fato e, por isso, deve ser mostrado através da tarefa, de exemplos práticos da pessoa o que ela pode melhorar.

Os líderes ressaltaram que todas as vezes que demonstraram ao jovem que viam muito potencial nele e o gratificavam de algum modo – com elogios, possibilidades ou vantagens



maiores etc. - sem que o jovem tivesse demonstrado mérito, reforçaram o seu comportamento de superficialidade e idealismo crítico. Em muitos casos, posteriormente perderam aquele jovem por não conseguirem reverter os comportamentos errados. Por este motivo, a postura dos líderes na formação dos jovens é muito importante, não devendo ser assistencialistas ou protetores demais. Como afirma Meneghetti (2002), deve-se ajudar o jovem líder sem que ele perceba, deve acompanhá-lo mas sem que perceba as ações que o líder faz.

E como já foi mostrado no item anterior, toda a formação de novos jovens dentro das empresas inicia de atividades simples, manuais, não importando se o jovem tem um potencial para trabalho intelectual, por exemplo. Para chegar até este ponto, deve aprender e passar por todo o processo, pois com este tipo de trabalho aprende-se primeiro a importância da harmonia das coisas, da limpeza, da estética, já que o ambiente externo reflete o interior da pessoa é preciso aprender essa coerência. Em segundo lugar, proporciona uma visão ampla do ambiente e a lógica da gestão, pois para um dia poder delegar, deve saber fazer.

Ambos os aspectos são evidenciados depois na função gerencial dentro da empresa, primeiro em saber observar como cada colaborador está a partir do modo como gere o próprio espaço, depois a visão ampla que se tem, é natural ao chegar em um ambiente, uma empresa e a partir de como está organizado, limpo, perceber como estão os negócios, as pessoas etc. e evidenciar a dinâmica instaurada, pois tudo comunica.

Por este motivo muitas empresas familiares consideram fundamental o sucessor começar da função mais simples e passar por todas as áreas da empresa, como um empregado comum, pois faz com que conheça todo o processo, tenha o domínio prático que depois será fundamental na função gerencial. Os líderes, empresários entrevistados, todos apontaram que começaram com funções muito simples e foram conquistando o próprio espaço e conhecimento, e isto possibilita que tenham uma visão do todo.

Os líderes e jovens líderes apontaram também que este conhecimento da formação ontopsicológica quando aplicado no âmbito empresarial permite evidenciar como uma pessoa está se construindo, se está sendo coerente, pois o trabalho que realiza sempre tem o reflexo da pessoa que a executou. Quando a pessoa não está bem devido a algum aspecto, ele certamente influenciará no resultado do trabalho e nestas empresas este fator é constantemente observado e gerido.

Observo que na empresa é considerada a pessoa inteira e não só a fulana que entra pra trabalhar, porque a fulana pode ser muito boa pra cuidar de contratação, por exemplo, mas se naquele dia ela tem um contrato extremamente importante pra redigir e pra fechar e ela não acordou bem, não teve uma noite legal, brigou com a mãe e com o pai, chegou no trabalho e aquilo ali ainda está remoendo na cabeça dela, não vai dar o mesmo resultado, ela vai deixar essa interferência entrar

diretamente no trabalho. Então, se tu não está dando resultado pra empresa, tem condições de fazer aquilo, é capacitado, não é limitado, mas está se atrapalhando, alguma coisa tem. A diferença é que aqui a gente fala desse tipo de coisa que fica subentendido nos outros lugares, outras empresas que eu já trabalhei, quando a gente não consegue dar um resultado, alguma coisa está errado, aí é tudo culpa, a economia não está boa, é o sistema, foi boicote, não, realmente os colegas aí fizeram uma armadilha e eu acabei me dando mal. Ou seja, a gente sempre transfere a culpa pra um outro, a gente transfere os problemas pro externo, e aqui não, tu pega pra ti, se errou a culpa é tua, porque é tu que fez aquilo ou não viu que ia dar errado, pois tu tinha a responsabilidade. Não adianta querer crescer, ter mais responsabilidades, mas quando a coisa acontece a culpa é do outro. Aqui não existe isso (E10).

Bem, formar líderes obviamente não é uma tarefa fácil, porque, é como cultivar girassol, por exemplo. O que eu faço como formadora? O meu papel é identificar onde a pessoa está indo bem, se ela está dando resultado para a empresa de modo criativo, se não está eu busco auxiliar a pessoa para que ela dê resultado, primeiro para si mesma, óbvio, e se ela dá para si mesma, ela vai dar para a empresa também (E2).

E o crescimento desses jovens é observado de modo muito prático. Segundo os líderes, em um primeiro momento observa-se a mudança do jovem fisicamente, pois se veste melhor, se cuida mais etc. Neste momento percebe-se que aprendem a gostar do que fazem, é uma fase de descoberta para os jovens (pois começam a vislumbrar o crescimento, onde preferem atuar, no que são bons) e para o líder (que começa também a ver novas possibilidades para aquele jovem que está crescendo e deve ser capaz de dar novos desafios a ele, continuar estimulando o seu crescimento).

Contudo, esta é uma fase perigosa, onde muitos se perdem, pois tendem a ser superficiais, a acharem que já estão prontos, a ter até mesmo uma certa arrogância. Neste momento percebe-se que muitos jovens também erram devido ao excesso de tantos prazeres, de consumo, pois começam a ganhar mais dinheiro, mas não sabem como investi-lo.

Se os jovens conseguem passar por esses perigos, eles começam a perceber que o conhecimento que possuem não é suficiente e querem buscar mais, querem estudar. Neste ponto eles começam a ter prazer naquilo que fazem, de verem aquilo não apenas como um trabalho obrigatório, mas o prazer em fazer aquilo, uma verdadeira satisfação. Essa é uma passagem fundamental para a liderança, segundo os líderes. Nesta etapa o desafio do líder é ter a capacidade de dar este espaço de crescimento ao jovem, senão, de ser capaz de dar a possibilidade do jovem se construir em outra organização.

Posteriormente, observa-se o resultado no saber servir. O profissional começa a sentir um garbo, um prazer, uma determinação naquilo que faz, se sente capaz e em contrapartida, o cliente gosta de ser atendido, de fazer negócios com aquela pessoa, pois se sente apreciado, se vê a segurança do outro ao fazer aquela atividade. E conseqüentemente a tudo isso, os jovens

passam a ter uma vida melhor, pessoal e socialmente, são mais felizes, realizados e também trabalham com mais prazer e melhor, e os negócios também vão melhor.

A grande característica do líder, pra mim, é o fato de que ele é aquele cara que onde passa, resolve as coisas, tem uma capacidade resolutiva gigantesca. Então, a gente vê diversas lideranças nascendo, pelo modo que as pessoas passam pelas situações. São poucas as pessoas que passam e resolvem plenamente uma situação, então hoje a característica do líder, pra mim, uma das principais características é essa, ele resolve aquele momento de fratura ou não, mas ele resolve aquele contexto, e na maioria das vezes propõe alguma coisa adicional, dá a passagem para o próximo estágio daquele contexto que ele resolveu (E5).

Os líderes apontam que os indicadores constantes que utilizam para ver se um jovem, um profissional está crescendo na empresa e de que sabem resolver as situações com as quais se deparam de maneira autônoma. Ou seja, são as pessoas que dão as passagens de solução dentro da empresa, que resolvem o problema sem ter que acionar os superiores. Além disso, outro indicador utilizado é a criatividade do jovem. Ao começar aplicar a própria criatividade no seu trabalho, na proposição de ideias e soluções, percebe-se que o jovem está crescendo.

### **4.3 Os sete momentos do crescimento propostos pela Ontopsicologia**

Os líderes entrevistados que começaram a formação ontopsicológica desde muito novos e que depois começaram a trabalhar dentro das organizações que promovem essa formação no Recanto Maestro relatam a importância de terem começado a trabalhar com atividades mais manuais, terem começado a fazer de tudo e como essa experiência possibilitou desenvolverem a lógica administrativa e empresarial. Essas atividades são importantes para ensinar ao jovem a saber fazer realmente bem algo, pois frequentemente o jovem faz uma vez e acredita já estar preparado, já poder crescer, coordenar.

A formação ontopsicológica foca na formação do líder, do empreendedor, portanto, o jovem deve ser formado para resolver as situações de modo autônomo, vencer desafios, ser propositivo (MENEGHETTI, 2011a). Neste sentido, certamente a formação possui um lado mais exigente, mais duro, porém ao passar por essas experiências o jovem líder estará pronto para conduzir diversos colaboradores, empresas, sendo capaz de tomar as decisões com mais segurança e assertividade.

Como relatado pelos entrevistados, a prática é o ponto fundamental para se aprender tanto a fazer algo, como a utilizar a própria potencialidade e a própria intuição, pois é na ação, ao fazer que se aprende o próprio modo de perceber, de intuir etc. Ou seja, o fazer também

ajuda a reforçar o ser, o que demonstra a circularidade e retroalimentação dos pilares ser, saber e fazer do *Life long learning* proposto pela Ontopsicologia.

Tanto os jovens quanto os líderes que iniciaram a formação do mesmo modo que eles, relataram que iniciaram participando dos cursos de formação e com o tempo começaram a realizar alguns serviços até fazerem parte das organizações do Recanto Maestro. Ou seja, foram trabalhar nas empresas por se identificarem com a proposta.

Eu venho para o Recanto Maestro por uma opção de vida, de escolha de qualidade de vida e de aperfeiçoamento pessoal, digamos assim, num primeiro momento. Porque digamos que profissionalmente estava bem encaminhada, ou seja, ganhava bem, muito bem pra aquele período, pra aquele estilo de vida que eu tinha. (...) O meu desafio era grande, porque eu chego e tem uma estrutura belíssima à disposição. Só que tudo por fazer, e foi uma experiência fantástica... pena que mais pessoas não possam ter essa oportunidade, porque no final é um modo que você aprende a se conhecer do que de fato você é capaz (E1).

Então, eu comecei como formação e depois começaram a surgir oportunidades de trabalhos esporádicos de serviços, organização de eventos, organização geral de ambientes também, a limpeza junto com a organização de uma casa, de uma empresa. E uma coisa que me dou conta dessa formação que eu tive, é que quando você consegue organizar uma casa por completo, porque a limpeza te permite ter a lógica de administração de um ambiente, que depois você pode aplicar numa empresa, num projeto. E a lógica administrativa depois você utiliza pra tantas e tantas coisas, e é isso tudo que a gente aprende, ou seja, se forma já um micro empreendedor, um micro administrador, porque pra conseguir coordenar e administrar um ambiente amplo, grande, é preciso capacidade e competência. Isso é formação de base. Esse aspecto dá uma formação lógica administrativa. O que é essa formação lógica administrativa? É fazer as coisas certas no tempo certo, e saber dar prioridade: isso precisa, isso não precisa. Você não se perde com a coisa, você aprende (E2).

Quando eu iniciei nessa empresa não foi um início 'vim porque fui contratada'. Eu comecei com um curso de formação, então eu ia participando de cursos que aconteciam periodicamente e na medida em que eu vinha para cá eu percebia um modo diferente de encarar a realidade, de encarar o mundo. Os assuntos começavam a ser diferentes do normal, os tipos de assuntos que eu tinha quando estava com os meus amigos, eu começava a dar um tipo de cuidado e atenção para a cultura que antes eu não tinha (E13).

Essa formação de base que os entrevistados relatam retoma o conceito que hoje não se utiliza mais na formação, que é a dos ateliês dos artistas do século XV, XVI, nos quais os aprendizes iniciavam fazendo atividades simples para possuírem a lógica de funcionamento de todo ateliê, de como servir o cliente e apenas com o tempo começavam a ter contato com a produção artística (MENEGHETTI, 2011b). Deste modo, evidencia-se a importância da disponibilidade do jovem para fazer, o fazer para aprender, porque cada pequena coisa que fazem bem, constrói uma competência, uma parte de conhecimento de si mesmo.

A este ponto observa-se nas falas o segundo momento do crescimento apontado por Meneghetti (2002), pois começam a ter um impacto analítico com o próprio ambiente, aquilo

que faz, a rever o modo como faz e ver como de fato estão as coisas, aprender a fazer de outro modo e ver que tem um impacto positivo na sua vida, no seu trabalho. Além disso, começa a ter consciência da importância de começar fazendo certas atividades e tirar dali grandes lições para as funções futuras. Esse processo leva um tempo e quando a pessoa faz esta transposição, é porque realmente incorporou e vive aquela realidade.

Enquanto vamos fazendo esse trabalho externo, ao mesmo tempo vamos nos refinando e qualificando interiormente e isso é refletido hoje na nossa casa, nas nossas ações, nas nossas roupas, na empresa, em tudo. Então essa é formação, é a aquela formação em que o indivíduo ele se constrói e muda, ele muda pra melhor (E15).

Tudo foi aos poucos, essa é a coisa bonita da formação, não é que eu comecei lá em cima, não, não tinha nem condições, porque eu não sabia fazer nada, mas eu fui fazendo um passo atrás do outro. Não é que a gente fazia coisas fenomenais, a gente fazia um evento, dava uma palestra na Prefeitura, eram coisas aparentemente pequenas. Então assim, a gente fazia atividades aparentemente pequenas, mas que ia construindo a base (E2).

Nesta fala observa-se o terceiro momento do crescimento, no qual há a metabolização geral, ou seja, começa a metabolizar no ambiente situações, conhecimentos que contribuem para o próprio crescimento, aprendem coisas novas que reforçam a si mesmos (MENEGETTI, 2002).

Na formação ontopsicológica é utilizado muito o conceito de meritocracia, pois relatam que novas atividades, novos desafios são dados na medida em que o jovem mostra-se capaz de realizar algo que foi proposto. Ou seja, é a partir de uma realização bem feita que se ganha uma nova atividade com desafios superiores, mas proporcionais ao anterior, para que possa crescer de modo sólido, sem grandes saltos, pois quando estes ocorrem, existe uma parte da formação que não é feita e que faltará futuramente.

Eu ia eliminando as tarefas e outras iam surgindo, mas eram sempre tarefas desafiantes, então eu atingia o objetivo e quando eu via tinha outro e ele era bem maior do que aquele que eu tinha feito. Eu gosto muito disso, ter sempre um desafio. Eu me sentia desafiada todo dia, eu dizia “não sei se eu vou conseguir, hoje eu não sei se eu vou conseguir”. Só que daí tu aprende que o teu limite não é aquele que tu acha, o teu limite é muito maior, é na verdade a gente que coloca uma ideia de que: “ai, eu acho que eu não posso fazer tal coisa”, mas isso tudo, acho que é uma questão cultural, sei lá, alguém disse ou tu ficou sabendo que tu não podia fazer aquilo, mas é mentira, porque a partir do momento que tu se coloca à disposição, que tu é flexível, está disposto a fazer, disposto a aprender, tu realmente vê que tu é muito mais capaz do que tu imaginava (E10).

Nesta fala mais uma vez se ressalta a importância do fazer, pois assim passa a conhecer coisas novas, mas principalmente passa a conhecer as próprias capacidades, ou seja, conhece um pouco mais de si mesmo, da própria potencialidade.

E os relatos tanto dos líderes atuais das empresas que conduzem o Recanto Maestro, como dos jovens em formação, demonstram que todo o local foi construído pela atuação desses jovens, sendo conduzidos pelo presidente da empresa, que dava as diretrizes, mas que eram os jovens que tinham que realizar no dia a dia. E todos falam da importância dessa formação, que apesar de muitos momentos não terem sido fáceis, hoje percebem como foram fundamentais e é essa consciência que permite que superem os constantes desafios que cada vez tornam-se maiores.

Primeira coisa que mudou é que eu me via como mulher, não como inteligência. Hoje não é que eu não me vejo como mulher, mas a feminilidade é um reforço da inteligência, não é o aspecto de business, de negócio. Isso eu acho que é o maior desafio, foi o maior desafio para mim. Depois o que eu já falei foi a confiança em mim mesma. Terceiro, depois, a primeira vez que eu fui assistir a uma conferência e a pessoa que estava dando aula falou: “O que você sabe fazer?” Eu queria me despedaçar chorando, porque eu não sabia fazer nada. Hoje eu tenho um arsenal, uma caixa de ferramentas bem completa digamos, não completa, mas bem recheada. Eu me viro bem com o que eu tenho por enquanto (E10).

Portanto, evidencia-se que a base da formação é o saber fazer, é através da ação que paralelamente à utilização dos instrumentos de intervenção, da consultoria de autenticação e residências foram permitindo a formação desses líderes. O saber fazer é muito ressaltado, pois a partir dessa pergunta que é proposta continuamente aos jovens, eles podem ter a evidência do quanto ainda precisam se formar e deste modo não se acomodarem, não acreditarem que estão prontos.

O saber fazer também proporciona ao jovem conquistar o autossustento, que é o primeiro aspecto que lhe permite uma maior autonomia seja de ação que de escolha (MENEGHETTI, 2011a). Neste aspecto eles começam a aprender que o dinheiro é um meio para realizarem tantas coisas que almejam, para que possam se construir e construir externamente de acordo com a própria ambição, mas que o dinheiro não pode ser o objetivo, ele é uma passagem.

A partir de então o jovem começa a se responsabilizar pela própria vida, pelo próprio crescimento. Enquanto o jovem é sustentado por alguém é difícil que se responsabilize totalmente, pois sempre há alguém pensando em algum aspecto por ele. Como o jovem passa por um processo muito intenso até os 35 anos de aprender a fazer, uma questão muito importante para ele é descobrir o que de fato gosta de fazer, em que campo deseja ser grande, que é o quarto momento do crescimento, quando inicia a formalizar o próprio campo de crescimento segundo as oportunidades históricas que se tem. Os líderes que já passaram por este ponto, no entanto, têm como maior preocupação a formação integral de si mesmos e

como realizar algo novo, ampliar a própria ação histórica, ou seja, a autenticidade criativa, ou, o sexto momento do crescimento (MENEGHETTI, 2002).

E como o jovem está em um período muito fértil da própria vida, por um lado existe uma responsabilização menor em relação ao próprio potencial do que os líderes já formados, a coerência nessa construção histórica, pois o jovem se ilude que tem muito tempo e acaba não administrando e investindo tão bem o próprio tempo. Percebeu-se através das falas que quando o jovem passa a investir melhor o próprio tempo, no sentido de intensificar as formações técnicas, práticas e intelectuais nas quais precisa se aprimorar, este é um momento chave da formação, na qual eles passam a crescer mais rápido, o que também compõe o quarto momento do crescimento.

Eu me dei conta outro dia que uma das pessoas, duas das pessoas que trabalham comigo estavam usando a mesma expressão que eu uso, estavam caminhando do mesmo jeito que eu caminho. E daí eu me dei conta que talvez esteja servindo de modelo para essas pessoas, então nisso a tua responsabilidade aumenta, significa que elas veem em ti alguma coisa que elas querem ser. Então a liderança passa por uma coerência de ação, porque tu és referência para muitas pessoas, passa por profissionalismo e conhecimento, porque tu és responsável por muitas coisas e pessoas, passa por um estilo de vida, porque não adianta você ser uma coisa de noite e outra coisa de dia, não adianta tu escutar uma música e ficar o dia inteiro com aquela música grudada na cabeça, por exemplo, não tem trabalho que resista, qualidade que resista, a qualidade que nós exigimos aqui pelo menos, que a gente quer aqui. Então, responsabilidade, coerência, estilo de vida, o que tu quer, constante crescimento, porque se os outros estão te vendo e se você está coordenando tantas coisas, significa que para aquilo tu tens força, mas não é que tu vais passar a vida inteira naquilo, então tu tens que continuar crescendo, tu tens que continuar a ter conhecimento, tu tens que ganhar mais força de ação histórica, então isso vai passar através de novos desafios, não dá para se acomodar, não dá para achar que chegou (E11).

Aspecto importante observado neste ponto da formação é que coincide com uma decisão em fazer a própria formação de modo mais sério e responsável, decidindo mudar aspectos da própria vida, da própria personalidade, do próprio comportamento que antes buscava acomodar. Ou seja, conscientiza que a metanoia deve ser feita continuamente, que não é possível acomodar o que está aprendendo de novo com os hábitos do passado, pois quando faz isso não cresce, as coisas na própria vida não funcionam como gostaria. Ou seja, a flexibilidade à mudança deve ser contínua, pois o ambiente e as circunstâncias também mudam.

Foi um momento que para mim foi decisivo, porque eu percebi que se eu quisesse ser diferente, eu tinha que fazer coisas diferentes, tinha que escolher coisas diferentes, tinha que estar com pessoas diferentes também. Então, eu tive que rever o meu estilo de vida, o meu tipo de amizade, o que eu queria, se o que eu queria, da forma como eu estava agindo, ia conseguir alcançar o que eu queria. Acontece que tem um momento que a gente se ilude que a gente é bom. Às vezes a gente comete essas gafes na vida. E, não que a gente seja ruim, mas no sentido de que a gente acha

que já chegou onde tem que chegar. Esse ano, então, foi um ano que eu me dei conta que se eu queria mais, se eu queria deixar uma marca na humanidade, eu tinha que ser coerente. Então ali eu tive que repensar a minha vida. E fui, repensei, decidi e comecei. Porque a gente quer coisas grandes e acha que nunca vai chegar, mas é óbvio que a gente não vai chegar se a gente nunca começar, então eu comecei. Fazendo às vezes meio torto, às vezes certo, enfim, eu fui construindo (E13).

A partir dos cursos teóricos e da prática no dia a dia, é possível fazer a aplicabilidade disso. Então, é como se a gente fizesse pequenos experimentos, a gente vai testando isso durante o dia e aí está o diferencial, porque como tu faz os experimentos, as coisas dão certo, tu erra e acerta e aí tu vê que é sério, e tu começa a levar mais a sério aquele conhecimento que tu estava aprendendo e tudo começa a fazer sentido, tudo começa a ter lógica (E8).

Muitos dos entrevistados relataram que desde o início chamou a atenção deles os jovens que faziam essa formação, pois percebiam que as conversas e ações eram diferentes, eram jovens que produziam algo para o ambiente no qual se encontravam, e esse foi um ponto de interesse. Outros jovens relatam que com o tempo de formação foram percebendo o diferencial que possuem em relação a colegas que não fazem, pois possuem mais conhecimento, já produzem e sabem fazer tantas coisas, têm autonomia e um aspecto importante é que não têm medo, se eles não sabem fazer algo, aprendem, procuram quem sabe, acham um modo de resolver. Nesse aspecto, relatam também que passaram a depender menos dos outros para fazer algo, tornaram-se mais independentes.

A formação do jovem com base na Ontopsicologia e o conhecimento que ele vai adquirindo, se ele é sério e vai fazendo, é que ele não precisa fazer coisas extraordinárias, ele tem que começar a fazer aos pouquinhos. E o que hoje eu me dou conta, com trinta anos, é que tenho tanto conhecimento acumulado, que as coisas se tornam fáceis. Hoje eu te digo, eu não tenho medo de nada com a formação que eu tive. Não estou dizendo que eu sei tudo. Eu não sei tudo e nunca vou saber tudo, mas com a bagagem dessa formação que eu tive, eu não tenho medo, porque eu desenvolvi algumas competências técnicas que me dão essa segurança (E2).

Esta fala de uma das gestoras do Recanto Maestro evidencia o quinto momento do crescimento, quando começa a aumentar a própria psicologia territorial, pois conhece as próprias potencialidades e sabe como usar o ambiente, as circunstâncias para atingir o escopo desejado. Ou seja, começa a ter mais bagagem para agir e começa a aprender a colher a intuição (MENEGETTI, 2002). O sétimo momento do crescimento, que é a visão ôntica, não foi observada nesta pesquisa, mas por ser um processo de desenvolvimento, muitos dos entrevistados estão buscando chegar a este momento do próprio crescimento e, por ser uma formação por toda a vida, ainda há um bom caminho a ser seguido já que os entrevistados mais velhos ainda estão nos seus 50 anos.



#### 4.4 Formação ontopsicológica de liderança e seus resultados

Um dos principais resultados da formação ontopsicológica é aprender a utilizar a própria intuição e o campo semântico com método, mas para isso é necessária uma longa formação pessoal, pois não é algo que se aprende em sala de aula, é preciso um sério processo de autoconhecimento, de mudanças pessoais, de aprendizado do próprio modo de percepção, de conhecer o próprio inconsciente. Neste sentido, todos os entrevistados apontaram a utilização da consultoria de autenticação, um dos instrumentos de intervenção da Ontopsicologia, como uma das principais ferramentas para chegarem ao autoconhecimento.

Através deste processo, que utiliza como base a interpretação dos sonhos da pessoa, além de outras ferramentas, o técnico que utiliza a metodologia ontopsicológica interpreta os sonhos, que é a comunicação do Em Si ôntico do cliente, e fornece as diretivas de ação. Neste processo, o cliente começa a saber que ações tomar, que aspectos mudar na própria vida, não para se moldar a opinião de alguém, ou para ser como um outro deseja, mas para ser conforme ao seu projeto de natureza, a como é constituído, pois devido à existência do inconsciente, no início não se consegue individuar a melhor escolha sozinho.

Então, quando eu tive a primeira crise e comecei a fazer a consultoria de autenticação, imediatamente comecei a colher resultados em cima disso: a minha mudança de posição no trabalho me conduziu, sabe-se lá porquê, a trabalhar na empresa da qual hoje sou sócio e vice presidente. Na época em que decidi vir pra empresa, houve uma crise na minha família. Todo mundo dizendo “não vai, como você vai trocar uma multinacional por uma empresa pequena” etc. E na minha consultoria, os meus sonhos diziam: “é a saída pra ti, vai com tudo”. E eu fui. Tá aqui o resultado (E5).

Para muitos este foi o primeiro contato com a metodologia ontopsicológica e a partir da evidência dos resultados, das mudanças pessoais, começaram a se interessar em compreender mais como era constituída esta técnica, esta metodologia. Neste sentido, outro instrumento de intervenção da Ontopsicologia utilizado por todos, neste caso como participantes, é o residence ontopsicológico. O residence tem como objetivo principal também o processo de autoconhecimento, porém são realizadas aulas nas quais são dados os fundamentos desta ciência e ensinados alguns aspectos (MENEGHETTI, 2001).

Na minha visão, o melhor exemplo que eu posso dar pra essa formação é o exemplo de um residence, a técnica de um residence. E qual é essa técnica? Bota o cidadão num contexto onde ele volta ao contexto manual, ele vai fazer com as próprias mãos, vai fazer para si, vai sair da sua rotina. Pega esses três conceitos: fazer com as próprias mãos, fazer para si, e sair da rotina. É a formação do cuidado individual, a prática acompanhada da crise intelectual, bota a mão na massa, caleja a mão em uma coisa que tu não faria com uma instrução, e quando tu tá fisicamente exausto, intelectualmente, você tem a abertura pra aprender. Então a formação é nesse nível, fisicamente tu ganha o prazer de “eu posso”, com o prazer do eu posso, tu

conscientiza “então eu sou”. Se eu posso e eu sou, aí vem todo o resto da tua formação, mas toda a tua formação de liderança ela passa por essa lógica, da mão na massa, aprende-se a fazer e ganha-se a autonomia do eu posso, eu sei, eu consigo. Aí vem todo o trabalho da formação intelectual, pra tu poder racionalizar tudo que está acontecendo, óbvio que no primeiro ano tu não te dá conta disso (E5).

O método ontopsicológico tem como objetivo aliar, ligar a consciência do sujeito ao próprio potencial. Todos os instrumentos da escola ontopsicológica nada mais fazem do que isso o tempo inteiro, ou seja, o indivíduo se conhecer, o indivíduo ter consciência da sua potência, potencial. O que é potência? É força a disposição do indivíduo para ser atuada, então, quando o indivíduo tem consciência, ele atua essa potência de modo correto, ele dá uma direção para aquela potência, se quiser (E2).

Para se aprender profundamente este conhecimento e metodologia, relatam que fazem também cursos formais, de especialização, MBA, cursos esporádicos para aprenderem a teoria e prática ontopsicológicas e assim aprofundarem também o conhecimento sistematizado para poderem utilizar na prática, na empresa etc. E este é o terceiro aspecto, a prática, colocar na ação cotidiana este conhecimento.

Fundamental e basilar é o processo de autoconhecimento, pois o próprio indivíduo é a “ferramenta” de conhecimento, ele conhece através do próprio corpo, da própria percepção, através de si mesmo. Mas, contemporaneamente, o conhecimento teórico da metodologia ontopsicológica fornece a ferramenta de conhecimento que será colocada em prática nas ações de sua vida. E, ao colocar em prática, aprende a utilizar a metodologia, a colher a própria intuição, pois como é algo subjetivo, ou seja, não existe um passo a passo, é somente ao colocar na prática, ao tentar analisar como ela se manifesta em si mesmo, é que se aprende a individualizá-la (separá-la das demais informações), conscientizá-la e atuá-la.

E o terceiro momento foi a especialização em Ontopsicologia, porque ela te traz para uma realidade mais técnica. O primeiro momento foi um estímulo a ter e ser mais, o segundo momento é quando vem a questão da responsabilidade, ou seja, eu tenho uma coisa grande na mão, para a qual eu posso contribuir, só que eu tenho que ser responsável por isso, tenho que ter mais conhecimento. Então o terceiro momento me ajuda de forma técnica, ou seja, aquilo que eu boto em prática, aquilo que eu penso, compreendo como é isso tecnicamente (E1).

Além do estudo da Ontopsicologia, os entrevistados relataram que começaram a ter um interesse maior pela cultura geral, começaram a estudar mais, a ter gosto em conhecer diversas culturas diferentes, pois também evidenciaram a importância desse refinamento cultural não apenas como conhecimento, mas como ampliação da própria mente, de ferramenta a ser utilizado pela própria intuição, que geralmente não utiliza uma lógica racional, mas utiliza diversas analogias para fornecer uma diretriz e esta deve ser interpretada corretamente. A cultura fornece também este conhecimento para interpretá-la. Ou seja,

relatam que o aprendizado não termina nunca, é o *life long learning* (MENEGHETTI, 2010a), enquanto está vivo, sempre há algo para aprender, para se aprimorar, para fazer e ser mais.

Para iniciar esta formação, os entrevistados relatam que em primeiro lugar é necessária uma escolha, uma disponibilidade a conhecer a si mesmo, os seus pontos fortes, mas também o que precisa ser mudado, pois um grande erro que muitos cometem, conforme relatos, é tentar acomodar este novo conhecimento, o novo estilo de vida que se aprende, com o antigo, sem mudar efetivamente. Contudo, relatam que não é possível, pois não se consegue ir a frente, utilizar a metodologia e ter os resultados se não se faz metanoia, ou seja, mudança radical de mente, de comportamento, para coincidi-los com o próprio Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2001).

Em primeiro lugar é preciso uma disponibilidade, é a tua escolha. Depois, usando o meu exemplo, vem um tirocínio, um estudo individual solitário. E, a partir disso, começa o gosto de acertar cada vez mais, ou seja, tu tens a evidência, tu tens uma evidência que estas crescendo, que o que você faz é correto e te traz satisfação, saúde plena e, a partir daí, você busca saber mais, tecnicamente compreender mais para poder cada vez com mais técnica, acertar aquilo que você está fazendo (E6).

Para se tornar um líder segundo o entendimento da Ontopsicologia (MENEGHETTI, 2008), é necessária uma mudança de estilo de vida, pois se tem uma responsabilidade muito grande, tanto da própria vida, quanto de tantas outras pessoas que dependem de um certo modo do operado deste líder. E também para ser autêntico, conforme o próprio Em Si ôntico, e ser capaz de colher a própria intuição, é necessário um estilo de vida coerente, saber fazer escolhas que reforcem o próprio crescimento, por mais que o ambiente ao redor estimule em sentido contrário. É sempre uma escolha individual, como apontam.

O problema dos seres humanos não terem a consciência de quem são por natureza reside no fato de terem crescido, se desenvolvido em base a como os educaram, a como a sociedade determinou o que era certo ou errado, bom ou ruim e não conforme ao seu potencial original, tornando diversos aspectos de si mesmo inconscientes (MENEGHETTI, 2001). Neste sentido, o escopo de toda a metodologia ontopsicológica é dar novamente consciência de como se é de fato conforme o projeto originário, de nascimento e construí-lo, atuá-lo na existência.

Todos os entrevistados ressaltaram a importância do indivíduo conhecer a si mesmo, saber administrar a si antes de saber administrar a própria função, organização. Neste sentido, o administrador, o profissional que não construir bem a si mesmo, que não souber fazer bem as coisas para si, não saberá fazer para a empresa, para o outro. Ressaltam o foco da formação ser centrada no processo de autoconhecimento, de autenticação, ou seja, conforme visto na

parte teórica, autenticação significa fazer com que o próprio Eu lógico histórico coincida com a intencionalidade do Em Si ôntico.

Esta premissa encontra-se na teoria ontopsicológica de forma clara, pois na base de qualquer sucesso ou fracasso externo, no ambiente social, de relações etc., está primeiramente o âmbito pessoal de cada indivíduo, o erro encontra-se primeiramente em uma má administração de si mesmo que se reflete nas outras dimensões – relações, colaboradores, social (como mostrado na figura 3).

Os entrevistados também apontaram que com esta formação aprenderam que primeiro precisam realizar a si mesmo para poder ajudar os outros nesse processo, senão o que ensinarão não será realidade funcional, já que não aplicaram antes para si mesmos. Apenas depois da própria realização pessoal, de prover a si mesmo, da sua abundância, é que se consegue contribuir com o crescimento do outro de maneira eficaz. Contudo, contribuir com o crescimento significa ensiná-lo a fazer e não dar, fazer caridade, assistencialismo, pois deste modo o outro não cresce e, ao invés de ajudar o outro, tira-se a sua dignidade, capacidade e responsabilidade de ser capaz de fazer.

Meneghetti (2002, p. 88) afirma que se perdeu na sociedade atual “a dialética do mérito, a dinâmica do capaz”, dando grande relevo ao assistencialismo, que é um assassinio da inteligência e da evolução do homem, “da educação, do processo de responsabilização, isto é, mata-se parte do direito, da liberdade da pessoa, impedindo-a de se desenvolver, de crescer (MENEGHETTI, 2008, p. 119). Ao ajudar o outro sem ensiná-lo como se faz, significa ser artífice da sua inferioridade enquanto humano, já que por natureza todos os seres humanos são potencialmente capazes.

A Ontopsicologia ensina que se o gestor, o dono está bem com ele, se administrou bem a própria vida pessoal, se ele administra bem a si, ele vai administrar bem o seu negócio, e administrando bem o seu negócio, ele começa a enxergar as pessoas, a potencialidade das pessoas e o modo delas trabalharem (E3).

Partindo da análise dos principais aspectos enfatizados pelos líderes em relação à própria formação com base na Ontopsicologia, todos que conheceram após os 35 anos, quando já tinham uma realização e bem estar econômico e social, relataram que apesar desta aparente realização social externa, sentiam uma insatisfação pessoal, a falta de uma realização mais integral e, por isso, quando conheceram esta formação, se interessaram pela proposta.

Essa realização integral da qual os líderes entrevistados falam, é a de que deve haver um sentido, um crescimento, um prazer também pessoal em tudo aquilo que fazem e não somente em um aspecto – profissional, de relações, econômico, político, social. Quando se é jovem, ou

seja, no período de descobertas e de construção inicial de si mesmo, relatam que “faz parte” tantos sacrifícios, algumas insatisfações, pois é um momento de descoberta, de grande dedicação para se construir socialmente, mas que quando se atinge uma determinada fase, geralmente após os 38, 40 anos, inicia uma fase de questionamento e de certo desconforto pessoal, caso não haja essa realização integral.

Essa insatisfação que relatam, também foi apontada pelos jovens, apesar da pouca idade. Eles apontaram que desde muito novos se questionavam a respeito de alguns aspectos da vida, da própria existência e por isso procuraram uma formação diferenciada. Estes aspectos reforçam a inversão da pirâmide de Maslow proposta por Meneghetti (2010), apontando que a autorrealização está na base das necessidades.

Minha formação ontopsicológica nasceu de uma crise. Ok, eu sempre fui muito inteligente, sempre fui o primeiro em tudo. Fiz muitas coisas, mas via que nada disso me satisfazia. Tive várias crises. E comecei a estudar essa metodologia e faço essa formação até hoje, porque resolve. Resolve um problema muito maior, que eu não sabia que eu tinha, que é não saber quem eu sou. Ta ok, e quem eu sou? Ninguém começa o processo de formação com esse problema, sai da seguinte alternativa: como eu posso ser melhor? Mas tu parte do principio que tu te conhece, que eu sou bom, ou que eu já tenho uma confiança, e no meio se dá conta que não sabe quem tu é. Então, quando tu te dá conta que tu não sabe quem tu é, tu te bota numa responsabilidade, agora eu não consigo mais conviver com essa ausência. Então todo o processo de formação de liderança ontopsicológico bota o cara nesse momento de ruptura (E5).

E com isso eu começo, sobretudo, a levar de modo mais sério a minha formação enquanto pessoa, começo a descobrir de fato que não sou só uma casca e que não vivo só de uma imagem, ou seja, quem eu sou. É a partir dessa formação que eu começo a descobrir quem eu sou e que aquilo que eu faço é de fato o que eu gosto de fazer. (...) E acho que pra você se realizar, independente da sua conta bancária, é fundamental isso, ou seja, que você aprenda a se conhecer, aprenda a lidar tanto com o bom quanto com o ruim, porque é importante você saber tudo de você, não só a parte boa, a parte ruim também, para poder mudar (E1).

Na verdade, comecei a formação ontopsicológica, eu tinha... Eu deveria ter uns 38 a 40 anos. Eu tive uma grande decepção na vida. Eu já era um grande empresário e fui prefeito. Eu era todo certinho, só que ser todo certinho... me passaram a perna, digamos assim, e eu paguei muito caro por isso, paguei caro e eu comecei a me perguntar: “deve ter alguma coisa diferente para que a gente consiga manter os ideais da gente sem ser destruído no caminho, tem que ter um conhecimento diferente. Porque nesse mundo que eu convivo, aqui não me satisfaz”. Eu tinha os meus sonhos e aquilo que eu construí, que eu buscava, não se encaixava nos meus ideais, nos meus sonhos. Então eu fui no meu primeiro residence e ali eu identifiquei: é aqui a minha saída, é esse conhecimento que vai me permitir mudar, porque era ao mesmo tempo um problema existencial, daquele jeito não valia a pena viver, não era o que eu sonhava para a minha vida. Então eu tinha que buscar algo novo, não valia a pena viver, e ai foi que eu comecei a formação de liderança em Ontopsicologia (E4).

Os entrevistados apontam que o início da formação se deu a partir de uma crise pessoal, de questionamentos que começaram a fazer e encontraram nesta formação uma forma de

obterem essas respostas. A formação ontopsicológica, como relatado pelos entrevistados, proporcionou que levassem mais a sério a própria formação enquanto pessoa, passaram a ter consciência da importância desse aspecto para o sucesso também do próprio negócio, fator que antes não consideravam relevante quando se pensava na empresa. Porém, a evidência de que esta relação existe, segundo os líderes, pode ser verificada nos resultados do próprio negócio, do quanto cresceram desde que começaram a própria formação e também a aplicar este conhecimento na empresa.

Os resultados são amplos: em termos de resultado econômico, de crescimento da empresa, de melhoria da qualidade dos produtos, melhoria no design dos produtos, melhoria no preço, no posicionamento de mercado dos produtos, melhoria nos incrementos de faturamento, incremento no lucro e solidez da empresa (E4).

E o crescimento do negócio refletiu-se também nos colaboradores do líder, independente se estes fazem a formação, mas como reflexo da mudança do próprio líder, pois este passou a utilizar o conhecimento da Ontopsicologia também nas próprias decisões, na lógica de condução da empresa e os resultados são absorvidos por todos. Essa capacidade do líder de influenciar o ambiente e as pessoas a sua volta é ressaltada por Meneghetti (2008).

A minha vida, desde que eu comecei essa formação, foi mudando no dia a dia. (...) Quando eu comecei o meu negócio, que era muitas vezes menor do que é hoje, eu levava pra dentro de casa todo o estresse que eu tinha do meu negócio, porque eu não sabia ser um líder com capacidade. Eu era uma pessoa estressada, doente e levava para dentro de casa, toda a família sofria, porque eu não falava, e se falava era carregado com aquele problema, e não era eu em si, era uma confusão na minha vida. Com essa formação da Ontopsicologia eu aprendi a administrar tudo com tranquilidade, tudo ao seu tempo, com suas proporções, e hoje é uma felicidade administrar. Hoje estou produzindo muito mais, com menos estresse, tanto pra mim quanto para as pessoas que dirigem, administram o meu negócio comigo. E é uma harmonia, uma sinfonia maravilhosa (E3).

Os meus colaboradores que estudam, que fazem MBA, pelo pouco que aprenderam, já dá bastante resultado nos setores que são gerentes. E eu vejo que as pessoas das famílias deles dizem: “bah, depois que fulano começou a estudar, hoje ele é um homem diferente, ele é melhor”. Eu vejo que desde a saúde dessas pessoas melhorou, porque todas eram doentes, depois dos 40 anos 100% está doente, ou sofre dos ossos, ou sofre da cabeça, ou sofre da coluna, sempre tem uma doença. E essas pessoas melhoraram, todos eles já não têm a doença, e as mulheres dizem que são menos estressados em casa, são mais bons maridos, é o que escuto. E essas pessoas aprenderam com essa formação. Um lado muito positivo também é que acabam trabalhando melhor na empresa, que é uma consequência. O lado particular e o trabalho são uma coisa só, não tem o cara chegar em casa e dizer assim: “eu sai de casa e deixei meus problemas particulares na porta de casa, e quando eu entro dentro de casa eu deixo os problemas da empresa na porta de casa”. Isso é uma mentira (E6).

E a melhora não ocorreu apenas no próprio negócio, mas também na vida pessoal, nas relações. Quando questionados se percebem diferença entre eles e os conhecidos que não

fizeram esta formação, todos relatam que a diferença é evidente, pois a maioria das pessoas que conhecem ou tem problemas de saúde, problemas nas relações pessoais, ou tem dinheiro, mas não estão realizadas, além de muitas não terem um escopo de vida maior, fazem apenas por fazer o próprio trabalho, ou negócio, sem nenhum sentido para si mesmas.

Hoje, se for pegar alguns conhecidos, amigos meus da época de faculdade ou de segundo grau, 70% são pessoas que têm sérios problemas de doença. Algumas conseguiram vencer financeiramente, mas com muitos problemas, seja de saúde, seja de relação. Então, essencialmente, digamos que exista uma certa frustração de vida, ou até de perda de um pouco de vida, de tempo, eu sinto muito isso. Existe também uma velhice precoce, falando agora fisicamente, que alguns você vê que já estão com 50 ou 60 anos de idade e nunca viajaram, não têm um escopo, ou não têm aquele egoísmo sadio de querer vencer, mas já estão em época de aposentadoria (E1).

Muitas pessoas conseguem ter sucesso financeiramente, mas no final da vida, eles têm, por exemplo, uma doença, um problema, ou criam seus sucessores com problemas, ou os familiares, então ele ganha de um lado, mas não sabe administrar de outro. Não adianta tu ter dinheiro e não ter saúde, ter saúde e não ter dinheiro. Senão, é líder de uma parte, não é líder total. A Ontopsicologia dá este conhecimento (E3).

O trabalho para esses líderes também possui um sentido mais amplo, não é apenas uma obrigação ou uma fonte de renda, mas no sentido que é descrito como prazer, alegria e realização (PELLEGRINI et al., 2011).

É fácil, é praticamente viver em férias. Como férias é uma satisfação, então o meu trabalho é como viver em férias. Eu fico feliz em falar do meu negócio. Eu não falo muito para não mexer com os outros, mas gosto quando tenho oportunidade de falar. Se deixar, eu falo o dia inteiro do meu negócio, do processo, como funciona, isso tá dentro de mim, como o meu sangue que circula (E3).

E quanto mais o tempo vai passando, mais você vai tendo a evidência do quanto é bom viver e do quanto é bom produzir, mas produzir tendo como premissa de que você produz primeiro para você e depois para o outro. E aprender é muito bom, é maravilhoso você viver, é maravilhoso você produzir, ou seja, não é um fardo. Você vê hoje que para a grande maioria das pessoas é um fardo o trabalho, mas na verdade não é (E6).

E a maturidade para esses líderes é muito prazerosa, por terem se construído bem, existe uma tranquilidade interna apesar de trabalharem muito, tomarem decisões difíceis diariamente, para as quais não existe certeza externa, apenas a indicação da própria intuição. Existe uma segurança maior devido a tantos conhecimentos, práticas e experiências que já possuem e com isso sentem que produzem mais, abrem novos campos de atuação continuamente, se produz mais neste momento da vida e com menos tempo. Além disso, relatam que a aposentadoria não existe, mas por uma escolha pessoal, pois a vida não para nem diminui o ritmo, o crescimento é contínuo e o prazer aumenta a cada dia.

Por exemplo, no meu caso, eu acredito que agora eu começo a produzir verdadeiramente, ou seja, eu adquiri experiência, conhecimento e porque não dizer uma certa paz de espírito. E essas três coisas juntas, se eu aplico de modo correto, faço muito mais com muito menos de tempo, produzo muito mais agora, enquanto outros já estão na fase da aposentadoria (E1).

A intuição é revelada pelos líderes como a principal ferramenta que utilizam para tomar decisões no dia a dia. Escutam as pessoas que estão a sua volta, as previsões e opiniões, mas relatam que a decisão final é solitária e baseada na própria intuição. E todos afirmaram que desde que passaram a utilizar este conhecimento, não há erro, que de fato a intuição é precisa e quando percebem que não têm o resultado esperado, é devido a alguma intuição que tiveram e não seguiram, reforçando a abordagem de Meneghetti (2008) sobre a intuição.

Uma das principais contribuições da formação ontopsicológica, como relatado, foi aprenderem como funciona a intuição e como utilizá-la com método e não baseado em uma opinião ou algo aproximado. Ou seja, a metodologia ontopsicológica ensina a como individuar, conscientizar, racionalizar e operacionalizar as diretivas dadas pela intuição. Este ensinamento não é realizado através de passos pré-definidos e fixos para todos, pois a intuição é algo subjetivo e cada pessoa tem um modo de percepção diferente do outro, no sentido que alguns são mais visuais, outros tem uma sensibilidade musical maior etc. (MENEGHETTI, 2008).

A aprendizagem de como se colhe a intuição ocorre por meio do processo de autoconhecimento, aprendendo a identificar e compreender as próprias sensações, percepções, o tipo de imagem que vem à cabeça quando encontram alguém ou decidem algo etc. Basicamente é um processo de conhecer como o próprio corpo e inconsciente comunicam consigo mesmo, que tipo de sensações e imagens normalmente utilizam. É uma reeducação a ter maior atenção a si mesmo, às próprias percepções que muitas vezes são sutis e aprender a compreendê-las, o que comunicam em cada situação.

Meneghetti (2011a), ao explicar como uma intuição pode se manifestar, traz o exemplo de um empresário que deve decidir se investir no campo ou na montanha e em um determinado momento, ao fazer algo que lhe agrada, começa a cantarolar uma música típica da região de montanha. Deste modo percebe que seu investimento deve ser feito na montanha. Com este exemplo ele mostra como a intuição pode se manifestar de tantos modos, que ao indivíduo se colocar um questionamento, não deve ficar pensando longamente nele, pois neste caso as ideias começam a se confundir, mas deve se questionar e fazer as coisas normais do seu dia, pois geralmente a intuição se manifesta quando a pessoa está com a atenção distraída, quando está relaxado fazendo algo que lhe agrada. Ou seja, a intuição se manifesta de modo



simples e direto, mas o indivíduo primeiro deve estar atento para colher a informação que chega, segundo deve se conhecer, deve conhecer o próprio modo de sensibilidade perceptiva e terceiro, deve aprender a interpretá-la.

Eu posso ser um fantástico líder político, eu posso ser um fantástico líder educacional, empresarial, seja no setor primário, secundário, é sempre você, ou seja, é sempre uma escolha individual, o que eu quero? A partir disso você pode usar a técnica, aí sim você se desenvolve e vem a usar as suas potencialidades, aprender a lidar com teu inconsciente, teu consciente, como aplicar a intuição que se tem e, a partir disso, vem os meios de como aprender a utilizar a própria potencialidade, sempre (E1).

O líder é capaz de intuir tudo o que acontece ao seu redor dentro do seu negócio, com seus colaboradores, consegue perceber tudo isso antes e arrumar, ajeitar. Por exemplo: agora que o dólar subiu um monte, quem precisa comprar coisas em dólar já tinha que ter comprado e a intuição avisava. Pra mim avisava: “compra, compra, compra...” Todos os indicativos diziam que não, que até ia baixar mais ainda, que não era pra comprar. Eu comprei o que precisava comprar à vista e agora não se sabe se o dólar vai subir mais ou não, pelo menos está comprado. Então isso é um exemplo, e vejo que a Ontopsicologia te ensina a ser um líder. E um líder é isso, vê por antecipação, sem estresse, sem consequências dolorosas, com responsabilidade, com todos os meios para ter sucesso (E3).

Na época em que começou a crescer a empresa, que começou a andar, foi a partir de uma intuição minha, uma intuição que tive virou o serviço principal da companhia hoje, ou seja, com essa formação tu aprende a tirar a melhor solução da tua intuição, racionalizar e botar ela em prática (E5).

Todos também relacionaram a criatividade com a intuição. É através da própria intuição, que é dada pelo próprio Em Si ôntico de cada um, que se há a possibilidade de ter uma nova ideia, de fazer algo diferente do estabelecido, de dar uma solução nova a um problema, de tomar uma decisão estratégica diferente de todas as previsões e que dão certo. Esta é a criatividade que ocorre diariamente quando se sabe individuar as diretivas do próprio Em Si ôntico.

Eu uso a intuição, que é a criatividade. Quando me ligam, que eu vejo que há algo que precisa vender, que precisa comprar, distribuir, eu uso a intuição na hora, instantâneo. Eu uso essa informação, coloco isso em prática. Normalmente é isso que funciona. Então, a criatividade, que é a intuição, é uma ferramenta que eu aprendi a utilizar com a Ontopsicologia e dá sucesso, eu uso bastante (E3).

Além disso, também estão aprendendo a como utilizar o campo semântico – uma das descobertas da Ontopsicologia – como ferramenta para ter o conhecimento real dos fatos. O campo semântico é uma variável da atividade psíquica, uma comunicação inconsciente que ocorre entre os seres vivos. Meneghetti (2001) descobriu que não existe apenas a comunicação verbal e a não verbal conhecida como fisionômico, cinésico e prossêmica, mas existe essa outra comunicação basilar, através da qual a informação é passada de um

indivíduo ao outro através de imagens. A imagem é passada de um indivíduo ao outro, mas por ser uma comunicação inconsciente, quando a imagem chega à consciência, estrutura a emoção do sujeito, que acredita que aquela é uma informação, um desejo, uma emoção sua, quando na verdade é a informação de uma outra pessoa.

Esta descoberta é fundamental quando estamos falando de autoconhecimento e utilização da intuição, pois pelo processo de se conhecer, o indivíduo aprende a distinguir quando uma informação é sua e quando é proveniente de uma outra pessoa. Neste caso, o sonho é uma importante ferramenta que mostra quando uma informação é própria e quando não é.

Os entrevistados apontam que utilizar este conhecimento é fundamental e estão aprendendo a como conscientizar esta informação a cada momento e assim utilizá-la também na tomada de decisões, individualizar se o que as pessoas estão dizendo coincide com o que estão intencionando e comunicando por meio da fisiognômica (conhecimento da realidade de um indivíduo através do corpo, da gestualidade, do vestuário, da voz que possui), da cinésica (movimento autônomo, individual e específico de uma pessoa) e da prossêmica (a gestão do próprio corpo em “relação a”, ou seja, gestão do espaço, as distâncias, onde e como coloca as mãos etc.) individuais e do campo semântico (MENEGHETTI, 1995). Em base a estas informações colhidas, a decisão a ser tomada é muito mais assertiva.

No mundo dos negócios é fundamental você conhecer também o que existe em uma relação, isso hoje é fundamental. Ou seja, eu estou conversando com você, o Joãozinho, mas quem é o Joãozinho? Ele me diz sim, mas eu percebo que diz não. Isso são técnicas dentro da formação da Ontopsicologia que você aprende e com o tempo passa a ser natural. Mas é um exercício contínuo, do modo de ver as coisas, pois obviamente nunca se chega, sempre tem mais para aprender e buscar (E6).

A premissa é a seguinte: tem que pagar o preço. Muitas vezes entender a Ontopsicologia é fácil, o problema é a gente viver, pagar o preço pra viver e não adianta ficar no meio termo, é pintar em cima da ferrugem, dar um brilho temporário e desaparece. Então, tem que fazer as escolhas: decidir fazer, fazer e ir adiante. O ponto é jamais esquecer o próprio Em Si ôntico, jamais esquecer isso, em qualquer momento, em qualquer dificuldade, em qualquer baixo astral, pois sempre existe uma saída, tem que saber enxergar. E é fundamental isso, você estudar a metodologia e se conhecer, é muito importante. Porém, você vai saber uma coisa só se você vive, apenas estudando você não sabe, se você viver você sabe. Ai, quando você vive, você entende a teoria facilmente, e quando você não vive a teoria parece difícil, mas não é (E4).

A partir da análise das entrevistas realizadas emergiram 14 categorias de aspectos mais relevantes na formação de líderes segundo a Ontopsicologia na visão dos líderes e jovens pesquisados. Os asteriscos no Quadro 2 demonstram a ênfase dada pelos entrevistados em

relação a cada categoria em relação ao quanto utiliza ou atua no momento atual cada um destes aspectos.

Observou-se que alguns aspectos foram menos enfatizados pelos jovens não devido à sua falta de relevância, mas pelo fato de estarem em uma etapa inicial da formação, como por exemplo, em relação à utilização da intuição. Todos relataram a sua importância, mas ainda estão aprendendo como racionalizá-la e utilizá-la no dia a dia.

No caso dos líderes, por exemplo, eles já passaram pela fase mais intensa na vida de descoberta do que gostam de fazer. Apesar de relatarem que sempre descobrem coisas novas que gostam e que podem aprender, este aspecto não é tão intensificado como no momento da juventude. No Quadro 2 constam os itens evidenciados:

**Quadro 2: Caracterização dos resultados das entrevistas**

Categorização conforme ênfase de utilização ou atuação atual nas respostas dos entrevistados		
Aspectos	Líderes	Jovens
Realização integral	*****	***
Descobrir o que gosta de fazer	**	****
O fazer reforça a própria interioridade	****	****
Responsabilização sobre o próprio potencial	****	***
Importância da consultoria de autenticação e sonhos	*****	****
Importância dos residences de formação	****	*****
<i>Life long learning</i>	****	***
Uso da própria intuição	*****	***
Metanoia	*****	****
Pessoa de referência	****	***
O prazer do trabalho	*****	****
Desafios como estímulo ao crescimento	*****	****
Grande diferença em relação a conhecidos	*****	***
Ambição de crescimento	****	****

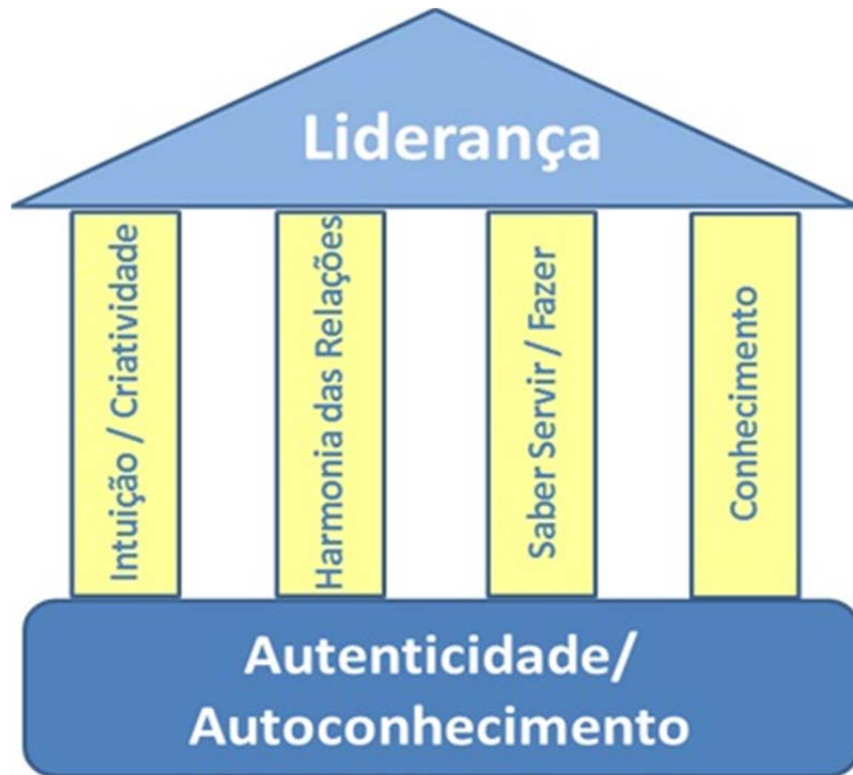
**Legenda:** O \* representa a ênfase dada nas respostas levando em consideração a utilização ou atuação atual pelos líderes e pelos jovens, ou seja, dependem da fase de formação e de maturidade pessoal e profissional.

\* = não citou; \*\* = citou, mas não deu ênfase; \*\*\* = citou com alguma ênfase; \*\*\*\* = citou com muita ênfase; \*\*\*\*\* = citou e enfatizou várias vezes.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).

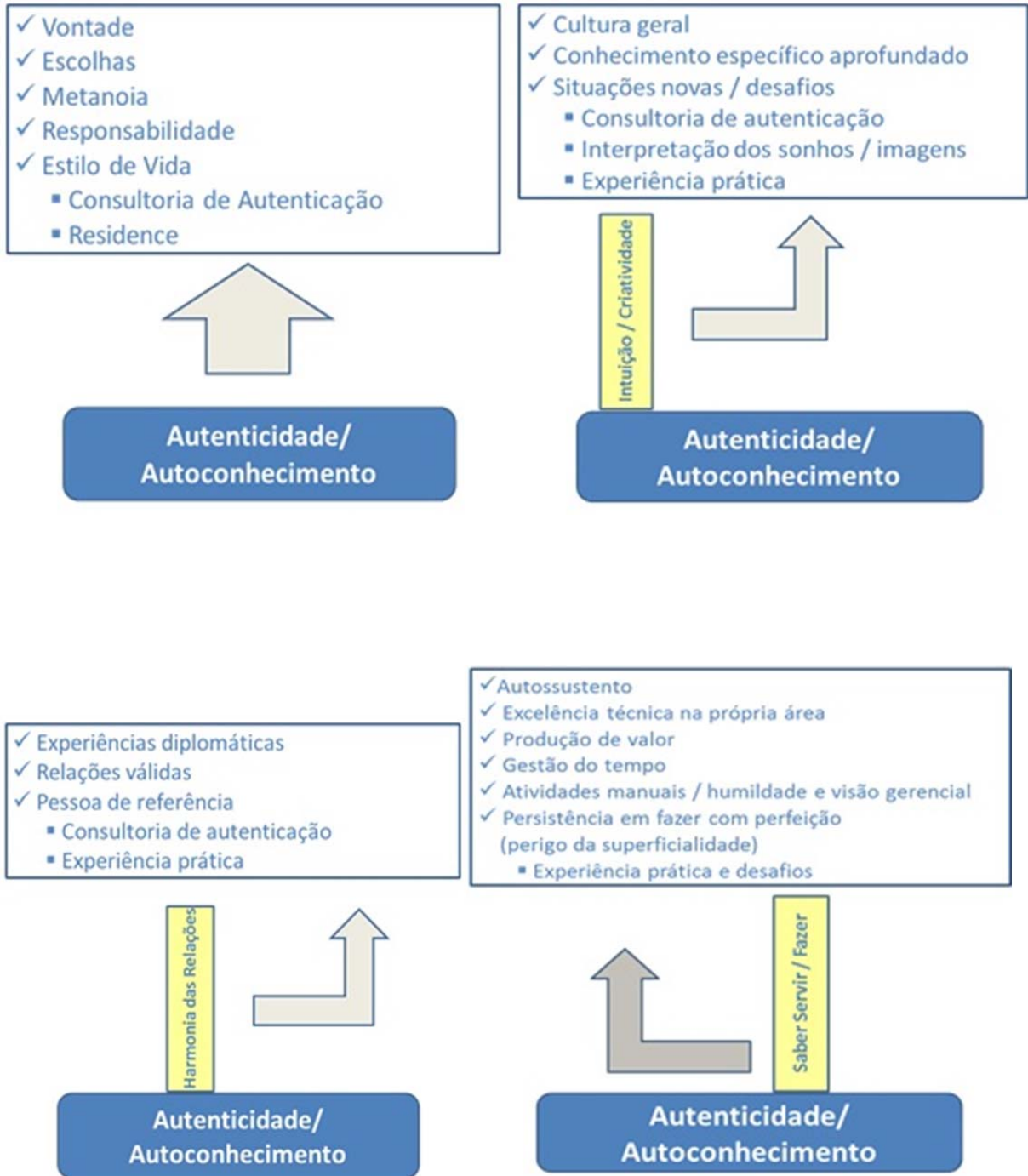
Também a partir da análise das entrevistas com os líderes e os jovens líderes, evidenciou-se que na base da formação de liderança está o autoconhecimento, que dá fundamentação para quatro pilares da formação, que sustentam a capacidade de liderança: 1) O desenvolvimento da intuição, da criatividade; 2) Saber gerir as relações pessoais,

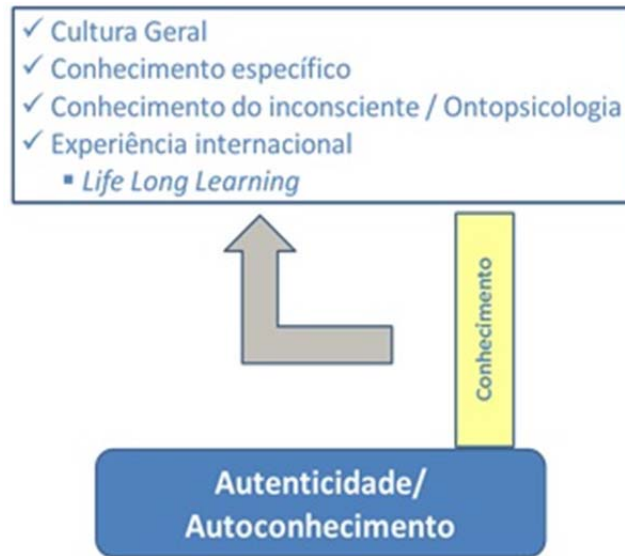
profissionais, sociais etc.; 3) O saber fazer, saber servir, a experiência, a aprendizagem prática; 4) O conhecimento teórico, cultural, humanista e específico da própria área.



**Figura 5:** Esquematização das bases da formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).



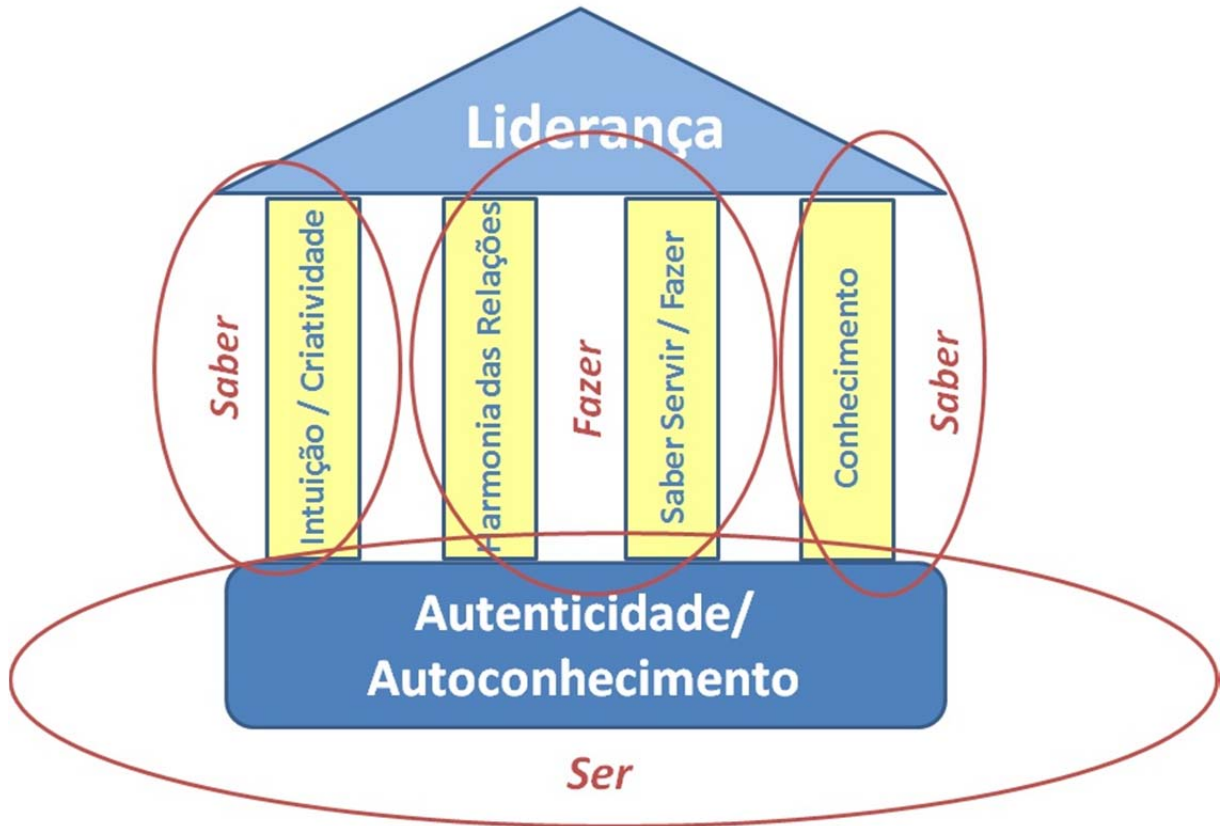


**Figura 6:** Detalhamento do esquema de formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica, conteúdo aspectos que compõem cada item e principais instrumentos utilizados no seu desenvolvimento.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).

As figuras 5 e 6 apresentam a síntese da base da formação ontopsicológica de líderes evidenciada nas entrevistas e que tipo de experiências estão envolvidas no desenvolvimento da capacidade de cada pilar, bem como as principais atividades ou ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de cada uma dessas capacidades. Além disso, observou-se também que estes pilares estão contidos dentro dos 3 pilares que compõem a formação continuada por toda a vida, o *life long learning*, proposto pela Ontopsicologia (Figura 7).

## *Life long learning e a formação da liderança*



**Figura 7:** Correlação entre o esquema de formação de liderança por meio da metodologia ontopsicológica e os pilares do *life long learning* propostos por Meneghetti (2008).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2011).

### **4.5 Proposta de formação do Aprendiz Líder – possível contribuição para a prática**

Analisando-se as entrevistas observou-se que existem os residences ontopsicológicos, que foram evidenciados como um aspecto chave da formação dos jovens, que são mais breves e espaçados, sendo que os jovens participam de 2 a 4 por ano, sendo que cada um dura em média de 3 a 4 dias.

Um outro tipo de formação é aquela acadêmica, fornecida em paralelo aos cursos de graduação ou de modo mais intensivo e específico nos cursos MBA e de especialização. Estes cursos fornecem principalmente o conteúdo teórico, mas aliam um pouco de prática e muitos cases empresariais e algumas visitas in loco nas empresas. No entanto, os cursos de graduação não atingem apenas uma parte dos jovens que fazem formação, seja pelo fato de morarem em cidades distantes do Recanto Maestro ou por serem já formados.

Já os cursos de MBA são voltados a empresários, executivos e profissionais mais bem colocados profissionalmente e não a jovens que estão almejando serem líderes e no início da formação. Os cursos de especialização focam mais no conhecimento teórico da metodologia, sendo uma parte da formação, mas não englobando os aspectos mais práticos.

Nesse sentido, observou-se que uma parte importante da formação de base relatada pelos jovens que trabalham dentro das organizações do local e que vivenciam nas ações do dia a dia do trabalho, nem sempre podem ser vividas por todos os jovens que fazem a formação ontopsicológica. Ou seja, é uma formação fundamental, que deveria ser ampliada de algum modo a todos os jovens que fazem a formação de liderança.

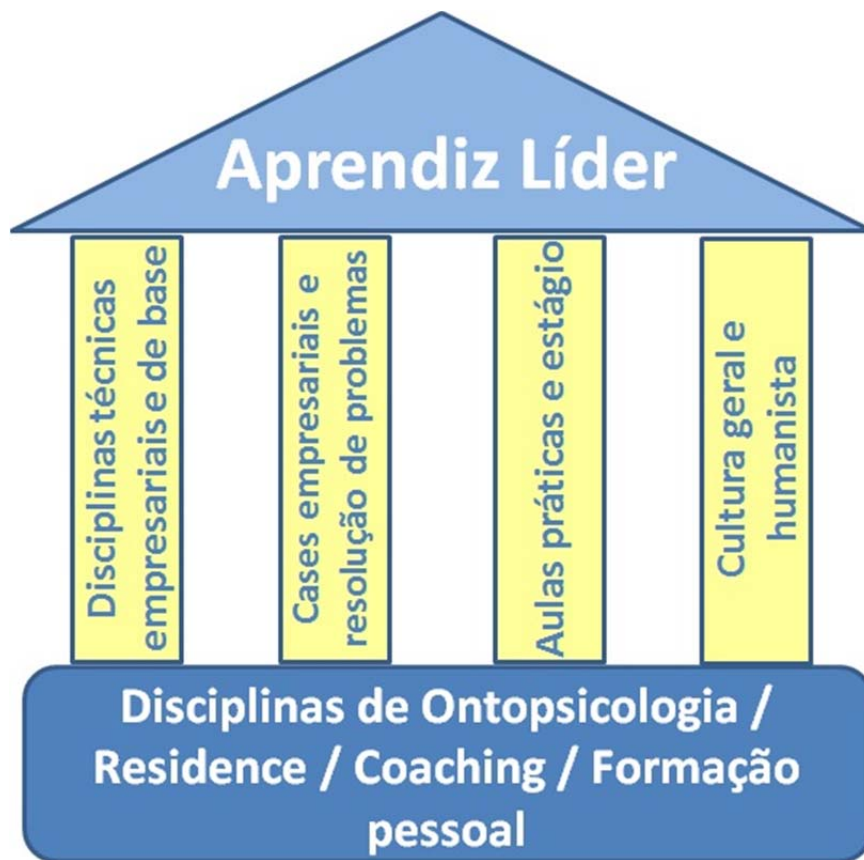
Neste sentido, a partir da ênfase dada em alguns aspectos fundamentais da formação de líderes que os jovens que trabalham nas organizações tiveram, mas também a importância apontada do conhecimento teórico-técnico para saber aplicar quando necessários, foi desenvolvida neste tópico uma proposta de formação mais intensificada, contínua, na qual os jovens poderiam ter a experiência da vivência prática, mas sem precisarem trabalhar nas organizações estudadas. Além disso, esta proposta também alia os cases empresariais de líderes já formados, a visita a empresas, o estágio de um mês que pode ser feito no período de férias para os jovens que trabalham, para terem a oportunidade de um nível de aprendizado que teriam apenas em um curso MBA.

O tempo proposto para o curso de 2 anos foi baseado na fala de 2 líderes atuais das empresas do Recanto Maestro que afirmam que o tempo médio de formação que têm percebido para que o jovem comece a demonstrar uma decisão maior na própria formação e comece a dar alguns resultados, pois antes disso ainda faz muitos jogos, tenta sempre acomodar o novo conhecimento adquirido e também tentam testar os líderes. E os encontros de 20h, basicamente 3 dias estão baseados tanto no tempo de cada módulo dos cursos MBA, como da duração média dos residences.

A proposta deste cursos é aliar o aprendizado teórico da metodologia ontopsicológica como ferramental, bem como o aprendizado de aspectos técnicos e práticos fundamentais ao jovem para ingressar no mundo do trabalho, com a atitude para se tornar um líder e poder



utilizar dentro das empresas em que atuar. Além disso, possibilitar toda a vivência prática seja de atividades que são realizadas nos residences, como nas atividades dos jovens que trabalham nas empresas do Recanto Maestro. Terão também cases com os líderes que já foram formados e que são empresários, além de visitas in loco para conhecerem a realidade das empresas e também começarem a escolher a empresa para estagiar. E por último, fornecer uma parte de *coaching* para ajudar no direcionamento do crescimento dos jovens e também estimular para a importância da consultoria de autenticação.



**Figura 8:** Proposta do curso de formação Aprendiz Líder a partir dos resultados da pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Quadro 3:** Detalhamento da proposta do curso Aprendiz Líder

<b><i>FORMAÇÃO APRENDIZ LÍDER</i></b>	
Tempo de formação	2 anos
1 encontro por mês	20h ( sexta a domingo)
Idade	De 18 a 27 anos
Atividades:	Aulas teóricas de Ontopsicologia
	Aulas sobre técnicas e ferramentas administrativas para atuação em organizações empresariais
	<i>Cases</i> com líderes
	Visitas <i>in loco</i> a empresas
	Atividades e trabalhos práticos manuais
	<i>Coaching</i> individual
	Residence
	Viagem internacional

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa reforçou a ideia de que o indivíduo deve conhecer a si mesmo, saber administrar a si antes de saber administrar a própria função, organização. Neste sentido, o administrador, o profissional que não construir bem a si mesmo, que não souber fazer bem as coisas para si, não saberá fazer para a empresa, para o outro.

A utilização da metodologia ontopsicológica, como revelada pela pesquisa, envolve um processo de autoconhecimento para se tornar novamente conforme o próprio projeto de natureza. Porém, para que este conhecimento de si mesmo seja possível, é necessário fazer metanoia, uma mudança radical do modo de pensar e agir, pois, conforme as descobertas feitas pela Ontopsicologia, o indivíduo não se conhece por ter sido educado e ter se desenvolvido em base a crenças e critérios externos não funcionais ao próprio crescimento, além de possuir um inconsciente, ou seja, uma parte de si que não conhece.

Também necessário a este processo de formação pessoal, que é o escopo do método ontopsicológico, é uma formação técnica e prática de saber fazer, de adquirir maestria e conhecimento na área específica de atuação. É por meio das experiências que o indivíduo é capaz de descobrir as próprias capacidades, o que gosta de fazer, para o que possui potencialidade e habilidade. Por este motivo, o jovem deve ser colocado na ação desde muito novo.

Dentro do processo de experiências é fundamental que o jovem seja constantemente estimulado por novos desafios, dificuldades, problemas a serem resolvidos, pois estes aspectos são a principal motivação e força motriz de crescimento destes jovens. Neste sentido, é importante ter um líder como referência e que acompanhe a formação do jovem, mas sem ajudá-lo diretamente, pois o jovem líder tem que descobrir as próprias capacidades e tem que aprender a lidar com as dificuldades e a dureza da sociedade.

O conhecimento específico da própria área e também o conhecimento da cultura em geral são importantes para refinar o intelecto do jovem e são ferramentas a mais para serem utilizadas pela intuição. Em paralelo, foi evidenciada a importância do jovem saber se relacionar, obter a harmonia das relações, que envolve o como, com quem, quando e onde se relacionar.

Todos esses processos são fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de racionalizar e aprender a utilizar a própria intuição. Esta foi evidenciada como fundamental na tomada de decisões dos líderes e para ser capaz de colhê-la é necessário o autoconhecimento que se dá através das experiências, dos conhecimentos e das relações. Ou seja, verificou-se a

necessidade de uma formação por toda a vida, o *life long learning*, que na proposta ontopsicológica possui 3 pilares, o ser, o fazer e o saber.

Uma importante contribuição da Ontopsicologia evidenciada é ter desenvolvido um método que possibilita o processo de autenticação e autoconhecimento baseado principalmente na interpretação dos sonhos e por meio do qual o indivíduo pode aprender a identificar, racionalizar e utilizar a própria intuição.

Em todo este processo de formação está envolvida a metanoia, o processo de mudança radical de mentalidade e comportamento e ligado a ela como se vive o próprio estilo de vida (o que faz, como faz, como utiliza o próprio tempo etc.). Aqui estão envolvidos também a responsabilização individual, a vontade, a escolha e a coerência de ações e decisões.

Sem buscar colocar na prática este conhecimento, ele não se torna concreto, explícito, pois cada indivíduo é constituído de um modo, percebe de modo diferente, portanto, deve aprender como as informações são percebidas por ele. E este conhecimento se dá apenas buscando atuá-lo, aprendendo no dia a dia o próprio modo e não imitando alguém. Mas o conhecimento teórico é fundamental, é também um acelerador, pois quando se vivencia uma determinada situação, caso já se tenha o conhecimento teórico, sabe-se o que aquilo significa, ou como agir etc.

Este conhecimento e formação foi relatado como capaz de dar uma segurança na tomada de decisão e uma solidez no crescimento, pois a ação é realizada em base a diretivas precisas e não em base à opinião, às previsões etc.

Um dos principais resultados desta formação apontados pelos entrevistados foi o autoconhecimento e a partir dele poder concretizar a realização pessoal, profissional e social de maneira a gerar uma satisfação pessoal, mas também uma maior contribuição com o crescimento das pessoas a sua volta e a tomada de decisões assertivas na organização. Como consequência, os negócios também vão cada vez melhor, com crescimento da empresa, dos colaboradores, da atuação social, além das relações pessoais também tornarem-se mais harmônicas.

Outros resultados apontados foi aprender a utilizar melhor o próprio tempo e a partir disto conseguir realizar muito mais para si e também no âmbito empresarial. Além disso, com a formação que tiveram, todo o conhecimento adquirido, as práticas e experiências vivenciadas relatam que passaram a ter mais segurança e confiança em si mesmo na tomada de decisões e aprenderam a utilizar outros conhecimentos, como o campo semântico, no dia a dia.

Resultado também foi aprender a utilizar a própria intuição, a informação dos próprios sonhos com método, como já apontado. Todo esse processo se dá através dos residences ontopsicológicos, da consultoria de autenticação e da experiência prática, da formação intelectual/teórica.

E as empresas podem contribuir neste processo de formação dando possibilidades, desafios, estímulo, espaço para o jovem que tem potencial, poder descobrir as próprias potencialidades, capacidades e possa decidir tornar-se um líder. É claro que isso envolve sacrifícios, mudanças, tantos aprendizados, mas como na educação em geral o jovem não foi estimulado neste sentido, muitas vezes ele não tem essa vontade. Mas ao ser colocado na situação e ser estimulado, ele pode adquirir esta responsabilização pelo próprio desenvolvimento.

A partir dos resultados e em base ao modelo de aprendizagem não gerencial de Camillis e Antonello (2010), foi realizada uma atualização do modelo na aprendizagem de líderes conforme os pontos mais relevantes dentro da formação ontopsicológica e a integração dos pilares do *life long learning*.

A grande parte das formações hoje é focada no mercado de trabalho e deixa-se de lado o aspecto que o profissional antes de tudo é um indivíduo integral. A formação da Ontopsicologia foca no aspecto prático, do fazer, a importância da aprendizagem na prática, com a base da formação cultural, intelectual, técnica. Contudo, traz como fundamental o critério de base para qualquer ação e conhecimento, o ser, o conhecer a si mesmo. Ou seja, o saber e o fazer fazem sentido apenas se visam o ser mais, a autorrealização integral, o que não envolve somente o aspecto físico, material, mas sobretudo o aspecto metafísico.

Esta área do conhecimento pode trazer uma grande contribuição à Administração no sentido de dar um critério sobre o qual centrar a administração de qualquer organização, ou seja, para quem, com qual escopo. A Ontopsicologia pode contribuir com o critério humanista, centrado e focado no desenvolvimento integral e sadio do ser humano, também no interior das organizações.

Além disso, apesar de não ser o objetivo inicial desta pesquisa, ao final foi elaborada, a partir dos resultados obtidos, uma proposta ampliada da formação de jovens líderes com base na Ontopsicologia. Esta proposta nasceu da observação da importância que toda a parte prática de atividades manuais, de resolução de problemas, do modo como os jovens que trabalham dentro das empresas do Recanto Maestro são colocados diante dos desafios e novos projetos e como toda essa parte que envolve o trabalho diário foi fundamental na formação destes jovens.

Nos cursos feitos hoje, esses aspectos e outros são ensinados aos jovens, mas depois eles não têm toda essa possibilidade de prática dentro da formação direta, devendo buscar sua realização no dia a dia das empresas em que trabalham. Porém, deste modo não se garante que terão a mesma experiência. Portanto, a proposta deste curso elaborado na pesquisa é de unir toda a formação que já é realizada hoje nos cursos, com a formação realizada nas empresas do Recanto Maestro, mas de modo que todos os jovens participantes dos cursos possam usufruir da formação completa.

Através da presente pesquisa observou-se que a formação ontopsicológica complementa a formação técnica necessária ao líder, fornecendo principalmente toda a metodologia e técnica para o conhecimento do inconsciente individual e passar a utilizá-lo no dia a dia. Ela ressalta a importância da formação técnica, de conhecer os modos legais, as regras sociais para poder operar com elas, porém, traz como contribuição a necessidade da formação do líder também como pessoa, como individualidade, como personalidade. Evidenciou-se que toda a formação técnica será bem utilizada se o líder tiver critérios bem definidos.

Este aspecto começou a ser ressaltado também por outras pesquisas na última década, trazendo como contribuição para este campo de estudo e atuação, uma técnica e metodologias específicas em base a novas descobertas. Os resultados da pesquisa mostraram que os líderes e jovens líderes que fazem esta formação e aprenderam ou estão aprendendo a utilizar esta metodologia estão obtendo resultados na própria vida pessoal e profissional que atribuem diretamente como resultados desta formação.

Foi muito ressaltado pelos entrevistados a importância da intuição para a tomada de decisões cotidianas, bem como a utilização dos sonhos com base no método de interpretação ontopsicológico. A contribuição em relação à intuição é que a Ontopsicologia através da sua metodologia de formação do líder propicia que ela seja utilizada de modo racional e com método.

Neste sentido, esta pesquisa mostrou que existe um vasto campo de pesquisa que poderiam ser feitas sobre a intuição, já que esta é um conhecimento importante ao líder. Além disto, outra pesquisa futura seria implantar e investigar se a proposta de novo curso elaborada por esta pesquisa possibilitou uma contribuição à formação de líderes com base na metodologia ontopsicológica.

## REFERÊNCIAS

- ANDREOLA, M. T.; PETRY, A. M. Preditores de liderança no estilo de vida dos jovens na sociedade atual. **Revista Saber Humano**. n. 1, p. 76-90, fev. 2011.. Disponível em: <[http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa\\_publicacao/revista\\_cientifica\\_saber\\_humano\\_n\\_1\\_amf\\_fev\\_2011.pdf](http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa_publicacao/revista_cientifica_saber_humano_n_1_amf_fev_2011.pdf)>. Acesso em: 22 mar 2011.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**. UNIVALI, v. 12, n. 2, p.183-209, maio-ago 2005.
- BANYAI, C. Community leadership: development and the evolution of leadership in himeshima. **Rural Society**, v. 19, n. 3, p. 241-260, out.2009.
- BARON, C.; CAYER, M. Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? **Journal of Management Development**, v. 30, n. 4, p. 344-365, 2011.
- BAZZO, P. S. **O impacto da consultoria ontopsicologia no desempenho organizacional**. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. Universidade Federal de Santa Maria, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha otimal. In: MENEGHETTI, A. et al. **Psicologia Managerial**. São Paulo: FOIL, 2003, p. 15-26.
- BERNABEI, P. Problemáticas, análises e diretivas no processo de colaboração do líder. In: MENEGHETTI, A. et al. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: FOIL, 2007. p.105-120.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem de trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.
- CHIKOTA, H. O líder, o miricismo cotidiano, a vantagem e a auto-sabotagem. In: MENEGHETTI, A. et al. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: FOIL, 2007. p.179-183.
- CONGER, J. A. Developing leadership capability: What's inside the black box? **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, 2004.
- CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial, Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004..
- CURTIS, E. A.; SHEERIN, F. K.; VRIES, J. Developing leadership in nursing: the impact of education and training. **British Journal of Nursing**, v. 20, n. 6, p. 344-352, 2001.
- DAHLVIG, J. E.; LONGMAN, K. A. Women's leadership development: a study of defining moments. **Christian Higher Education**, n. 9, p. 238-258, 2010.

DELORS, J. Os quatro pilares da educação In:\_\_\_\_\_. (Org.) **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 2000.

DEWEY, J. **Experience and Education**. New York: Collier Books, 1938.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GAMBONE, M.; YU, H.; LEWIS-CHARP, H.; SIPE, C.; LACOE, J.A **comparative analysis of community youth development strategies**. Maryland: Circle Working Paper, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORDANI, E. M.; MENDES, A. M. M. A pedagogia ontopsicológica e a formação do pedagogo. In: GUIMARÃES, C. M.; REIS, P. G. R.; AKKARI, A.; GOMES, A. A.. (Org.). **Formação e profissão docente**. Porto Alegre: J. M. Editora & Comercial, 2011.

HARGREAVES, A. Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**, vol. 42, n. 2, p. 223-233, 2007.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1994.

KEGAN, R.; LAHEY, L. **Immunity to change**: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press, 2009.

KLAU, M. Exploring youth leadership in theory and practice. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 57-87, spring 2006.

KOLB, D. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KRESS, C. A. Youth leadership and youth development: Connections and questions. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 45-56, spring 2006.

LARSON, R. W. Toward a psychology of positive youth development. **American Psychologist**, v. 1, n. 55, p. 170–183, 2000.

LIBBY, M.; SEDONAEN, M.; BLISS, S. The mystery of youth leadership development: The path to just communities. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 13-25, spring 2006.

MACNEIL, C.; MCCLEAN, J. Moving from “youth leadership development” to “youth in governance”: Learning leadership by doing leadership. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 99-106, spring 2006.

MACNEIL, C. Bridging generations: Applying “adult” theories to youth leadership development. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 27-43, spring 2006.



- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p. 25-34, 2001.
- MASLOW, A. **Motivation and personality**. 2. ed. Nova Iorque: Harper, 1971.
- MENDES, A. M. M. **Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia**. Tese de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.
- MENEGHETTI, A. **A arte de viver dos sábios**. 2. ed. Florianópolis: Edição do Autor, 1999.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicologica, 2001.
- MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2002.
- MENEGHETTI, A. **Economia e política hoje**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2003.
- MENEGHETTI, A. **O residence ontopsicológico**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2005.
- MENEGHETTI, A. **Nova Fronda Virescit**. Introdução à Ontopsicologia para jovens. v. 1. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2006.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Impresariale**. Marudo: FOIL, 2010a.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2010b.
- MENEGHETTI, A. **I giovani e l'etica ontica**. Roma: Psicologica, 2010c.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia Managerial**. São Paulo: FOIL, 2011a.
- MENEGHETTI, A. **Dall'Umanesimo storico all'Umanesimo perenne**. Roma: Psicologica Editrice, 2011b.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MEZIROW, J. Transformative Learning: Theory to Practice. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 74, p. 5-12, Summer 1997.
- MONTENEGRO, A. C. V.; WAZLAWICK, P.; SILVA, W. L. **Potencial de implantação de abordagens holísticas no desenvolvimento de competências segundo a avaliação de líderes empresariais**. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXIV, Anais ... Rio de Janeiro/RJ, 2010. 1 CD ROM

MOREIRA, A. A. **Ontopsicologia como fundamento para a relação de aprendizagem entre líder e liderado nas organizações**. Monografia em Especialização em Ontopsicologia. Universidade Estatal de São Petersburgo, 2011.

MOREIRA, A. A. **Aprendizagem nas organizações: a relação entre líder gestor e colaboradores estratégicos**. Dissertação de mestrado em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

PELLEGRINI, B. M.; PETRY, A. M.; SCHUTEL, S. A liderança na terceira idade: o sentido do trabalho. **Revista Saber Humano**. n. 1, p. 10-20, fev. 2011.. Disponível em: <[http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa\\_publicacao/revista\\_cientifica\\_saber\\_humano\\_n\\_1\\_amf\\_fev\\_2011.pdf](http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa_publicacao/revista_cientifica_saber_humano_n_1_amf_fev_2011.pdf)>. Acesso em: 22 mar 2011.

PETRY, A. et al. (org). **Identidade Jovem: A formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil**. Recanto Maestro: ABO, 2011.

SARTOR, V. V. B. A formação de pessoas na ótica da intergeracionalidade e do humanism. **Revista Alcance**, UNIVALI, v.10, n.3, p. 451-490, Set. / Dez. 2003.

SCHUTEL, S. **Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS**. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. Unversidade Federal de Santa Maria, 2010.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, W. L.; GIORDANI, E. M.; BAZZO, P. S.; SCHUTEL, S. Proposta de ferramenta de correlação entre perfil de liderança e desempenho profissional. **Revista Innovare**, Campos Gerais, 9ª edição, Jan-jun 2010. Disponível em: <[http://www.cescage.edu.br/new/main.php?module=edit\\_edicoes](http://www.cescage.edu.br/new/main.php?module=edit_edicoes)>. Acesso em: 22 mar 2011.

STARKEY, K.; TEMPEST, S. A clear sense of purpose? The evolving role of the business school. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 4, p. 379-390, 2008.

VIDOR, A. Opinione ed evidenza di natura. In: MENEGHETTI, A (org) **Ontopsicologia e memetica**. Roma: Psicologica, 2003.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JOVENS

- 1) Há quanto tempo está na empresa?
- 2) Como você iniciou na empresa e como se deu seu crescimento?
- 3) Há quanto tempo você faz a formação ontopsicológica?
- 4) Como é a formação ontopsicológica de lideranças?
- 5) Como foi ocorrendo essa formação?
- 6) Você consegue aplicar o que aprendeu durante a formação na prática? Como? Traga exemplos.
- 7) Qual a principal diferença que você vê entre esta formação e as demais que já teve?
- 8) Você percebe que essa formação te forneceu algum diferencial que os seus conhecidos que não tiveram esse tipo de formação não possuem? Explique.
- 9) Você acredita que utiliza da criatividade nas suas ações do dia a dia? Dê exemplos.
- 10) Que diferença você percebe em si mesmo antes e depois desta formação?
- 11) Com base nessa formação, como deve ser um líder? Quais são os diferenciais de um verdadeiro líder? Como se vê que alguém é um líder?
- 12) Que impacto você acredita que esta formação de liderança traz para a organização?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LÍDERES

- 1) Qual o seu cargo na empresa e há quanto tempo?
- 2) Como você iniciou a formação ontopsicológica?
- 3) Há quanto tempo você faz a formação ontopsicológica?
- 4) Como é a formação ontopsicológica de lideranças?
- 5) Como foi ocorrendo essa formação?
- 6) Você consegue aplicar o que aprendeu durante a formação na prática? Como? Traga exemplos.
- 7) Qual a principal diferença que você vê entre esta formação e as demais que já teve?
- 8) Você percebe que essa formação te forneceu algum diferencial que os seus conhecidos que não tiveram esse tipo de formação não possuem? Explique.
- 9) Você acredita que utiliza da criatividade nas suas ações do dia a dia? Dê exemplos.
- 10) Que diferença você percebe em si mesmo antes e depois desta formação?
- 11) Com base nessa formação, como deve ser um líder? Quais são os diferenciais de um verdadeiro líder? Como se vê que alguém é um líder?
- 12) Que impacto você acredita que esta formação de liderança traz para a organização?
- 13) Como você aplica este conhecimento na formação de novas lideranças na empresa?
- 14) Você percebe alguma diferença nos seus liderados depois que começou a aplicar esse conhecimento na formação deles?
- 15) E houve algum impacto nos resultados da empresa que você acredita que tenha sido influenciado pela formação com base na Ontopsicologia?