UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O IMPACTO DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Paula Silva Bazzo

Santa Maria, RS, Brasil

2011

O IMPACTO DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Paula Silva Bazzo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Competitividade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2011

B364i Bazzo, Paula Silva
O impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho organizacional / por Paula Silva Bazzo. – 2011.
111 f. ; il. ; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2011

1. Administração 2. Consultoria empresarial ontopsicológica 3. Consultoria externa I. Pereira, Breno Augusto Diniz II. Título.

CDU 659.23

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109
Biblioteca Central UFSM

© 2011
Todos os direitos autorais reservados a Paula Silva Bazzo. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.
Endereço: Rua Recanto Maestro, s/n°. São João do Polêsine, RS . CEP: 97230-000
Fone: (55) 3289-1141 E-mail: paulabazzo@yahoo.com.br

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado

O IMPACTO DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

elaborada por
Paula Silva Bazzo

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Estela Maris Giordani, Dra. (UFSM)

Adriane Maria Moro Mendes, Dra. (UFSC)

Santa Maria, 26 de abril de 2011

AGRADECIMENTOS

Certamente este trabalho não foi resultado somente de leituras, entrevistas, discussões e interpretações. Uma pesquisa incessante, que em muitos momentos me deixou inquieta: qualquer conversa que estabelecia, palestra a qual assistia, textos que lia,... tudo convergia, tudo era húmus – ainda é – para construí-la. Este foi um desafio que algumas vezes, irresponsavelmente, pensei que não concluiria, mas o apoio invisível de tantas pessoas, nem todas nominadas aqui, me fez chegar neste ponto: o início para algo ainda maior.

Meu agradecimento especial ao Professor Antonio Meneghetti, cujo estímulo foi sem dúvida imprescindível para que eu iniciasse minha carreira acadêmica. Obrigada por instigar a inteligência brasileira e humana em mim.

Obrigada ao Professor Breno, meu orientador. Além de um exemplo de didática e paixão pelo conhecimento, pacientemente ouvia minhas "desculpas" e irrelevava minhas "fugas", como quem supervisiona alguém que está aprendendo a caminhar, mas dá a liberdade para ela se descobrir e confiar em si mesma.

Aos professores do PPGA/UFSM que compartilharam com alegria e seriedade seus conhecimentos, sobretudo à Prof. Vânia Estivalete e à Prof. Kelmara Vieira, cujo entusiasmo e competência marcaram minha trajetória. Agradeço também à Prof. Estela Giordani, que contribuiu para o desenvolvimento de parte de mim nas aulas de didática e deu dicas importantes para esta pesquisa pelos corredores da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

Aos colegas de mestrado Juliano, Laércio, Simone, Eliete e Márcio.

Agradeço também a Soraia, Any, Gabi, Patrícia, Claudia, Lilian, Carol M., parceiras para todos os momentos; muitas delas companheiras de pesquisas e, todas, importante estímulo para que eu seguisse o tema deste estudo. Meu muito obrigada.

À Dra. Pamela Bernabei, que não hesitou em reservar momentos da sua competida agenda com longas respostas às minhas dúvidas.

Aos empresários e consultores que prontamente me receberam para as entrevistas; alguns nos intervalos das reuniões durante a semana, outros em seus momentos de descanso.

À equipe AMF, com quem aprendo todo dia. Obrigada a todos pelo apoio e compreensão, em especial à Prof. Helena, à Jaque, à Josele, à Alice.

À Dani e à Carol S. pela ajuda nas coisas mais imprevisíveis...

Aos meus pais, Edson e Luiza, grandes profissionais e amigos.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia; e se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Pessoa

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O IMPACTO DA CONSULTORIA ONTOPSICOLÓGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AUTORA: PAULA SILVA BAZZO
ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de abril de 2011.

O objetivo desta pesquisa foi investigar a aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico em organizações brasileiras e a percepção dos resultados obtidos em virtude de seu diagnóstico. Inicialmente foram apresentados aspectos históricos e conceituais sobre consultoria empresarial. Em seguida relataram-se alguns modelos de consultoria, dedicando maior atenção ao modelo ontopsicológico. Com caráter qualitativo-exploratório, foram estudados os casos de três empresas com capital 100% brasileiro através de entrevistas semiestruturadas. O roteiro das entrevistas foi construído por meio de três grandes eixos: abordagem inicial, processo e resultados. A amostra, selecionada por conveniência, totalizou 14 sujeitos, sendo cinco consultores que utilizam este modelo em sua atuação profissional e nove empresários da alta gestão das três empresas pesquisadas. Os dados coletados foram classificados através da análise de conteúdo em cinco categorias que emergiram tanto das discussões teóricas como das entrevistas. Entre os resultados evidenciados nas empresas estudadas, destacam-se os ganhos econômicos, individuais, de gestão e de dinâmica empresarial decorrentes da aplicação deste modelo. Além disso, verificou-se que é um modelo cuja atenção está direcionada para a personalidade da principal liderança e como esta se materializa na organização, reforçando a discussão interdisciplinar na área administrativa.

Palavras-chave: Consultoria externa; consultoria empresarial ontopsicológica.

ABSTRACT

Master Course Dissertation
Post Graduation Program in Management
Universidade Federal de Santa Maria

THE IMPACT OF ONTOPSYCHOLOGICAL CONSULTANCE IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

AUTHOR: PAULA SILVA BAZZO
ADVISER: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA
Defense Place and Date: Santa Maria, April 26th, 2011.

The objective of this research was to investigate the application of the ontopsychological business consulting model in Brazilian organizations and the perception of the results obtained by it diagnosis. The work structure presents first the historical and conceptual aspects of business consulting, and then reported a few models of it, devoting more attention to the ontopsychological model. With a qualitative and exploratory approach, this study concentrates it analysis on the cases of three companies with 100% Brazilian capital, through semi-structured interviews. The series of interviews was built through three main axes: initial approach, process and results. The sample was selected by convenience, totaled 14 subjects: five consultants, who use this model in their jobs, and nine entrepreneurs of the three companies surveyed. The collected data were classified by content analysis into five categories that emerged from both theoretical discussions and interviews. Among the results shown in the companies studied, we highlight the economic, the individual, the management and the business dynamics gains arising from the application of this model. Moreover, it was found that it is a model which attention is directed to the personality of the main leadership and how it materializes in the organization, enhancing interdisciplinary discussion in the administrative area.

Key words: External consultance; ontopsychological business consulting

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Receita mundial do mercado de consultoria. 18
Figura 02: Propósitos genéricos da consultoria. 26
Figura 03: Fases do processo de consultoria segundo Kubr. 31
Figura 04: Fases do processo de consultoria segundo Block 32
Figura 05: Processo de consultoria empresarial ontopsicológico 35
Figura 06: As partes de uma pessoa 49
Figura 07: Tipos de mensagem numa situação de comunicação entre duas pessoas 50
Figura 08: Detalhamento do processo da consultoria empresarial ontopsicológica, a partir dos resultados do presente estudo 71

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Doenças e sintomas empresariais. 28
Quadro 02: Síntese de conceitos de consultoria 30
Quadro 03: Pontos de observação da consultoria ontopsicológica..... 34
Quadro 04: Tipos de dirigentes 45
Quadro 05: Síntese dos modelos de consultoria. 48
Quadro 06: Denominação dos sujeitos da pesquisa..... 53
Quadro 07: Caracterização dos consultores entrevistados 54
Quadro 08: Caracterização dos gestores entrevistados. 55
Quadro 09: Categorias de análise 59
Quadro 10: Resultados da empresa A, após a consultoria empresarial ontopsicológica 86
Quadro 11: Síntese de resultados da consultoria ontopsicológica nas empresas estudadas 95
Quadro 12: Particularidades do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico nas empresas estudadas. 96

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista com empresários 110
Apêndice B – Roteiro de entrevista com consultores..... 111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema de Pesquisa 15
1.2 Objetivos da Pesquisa 16
1.3 Justificativa 17
2 CONSULTORIAS EMPRESARIAIS 21
2.1 Aspectos Históricos e Conceituais 21
2.2 Processo de Consultoria 30
2.3 Modelos de Consultoria 36
2.3.1 Modelo especialista (vender e recomendar) 36
2.3.2 Modelo médico-paciente 37
2.3.3 Modelo de processo 38
2.3.4 Modelo de Formação e Treinamento 39
2.3.5 Modelo de Caplan 39
2.3.6 Modelo behaviorista 41
2.3.7 Modelo Ontopsicológico 42
2.3.7.1 Líder 44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 52
3.1 Seleção e Caracterização da Amostra 52
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados 55
3.3 Análise de Dados 56
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 59
4.1 Apresentação dos resultados 59
4.1.1 Motivação/Contratação 60
4.1.2 Processo da Consultoria 64
4.1.3 Características 71
4.1.4 Mudança 81
4.1.5 Resultado/Impacto 84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 98
5.1 Limitações da pesquisa 100
5.2 Perspectivas de estudo 101
REFERÊNCIAS 102

1 INTRODUÇÃO

A busca de auxílio de outro profissional competente sempre existiu na atividade humana, seja em aspectos pessoais, seja em aspectos econômico-políticos. Para se ter uma noção de quão antigo é este ofício, pode-se pensar, por exemplo, nos reis, imperadores ou chefes militares do período Grego, do período Romano ou da Idade Média, que se valiam de "conselheiros" para auxiliar na tomada de decisões sobre os rumos do governo e das batalhas. Nos tempos atuais, esta função ganhou algumas características próprias e passou ser denominada consultoria.

No entanto, "consultor" é um termo genérico utilizado para indicar qualquer profissional que proveja alguma assistência a outros, podendo-se incluir consultores de moda, de carreira, de artes gráficas etc. Delimitando a análise ao 'consultor empresarial', entre outras responsabilidades, entende-se a identificação do problema, a elaboração do diagnóstico e as proposições de soluções para situações de *business* (BISWAS, TWITCHELL, 2002).

Não obstante a incorporação das tecnologias da informação, que vêm facilitar e dinamizar o desenvolvimento da empresa como um todo, e o maior acesso a investimentos e recursos financeiros, as empresas têm investido somas significativas na busca de especialistas como resposta à necessidade de crescimento e/ou manutenção organizacional. A motivação para buscar este serviço provém desde exigências de identificação de problemas, passando pelo estudo de como aumentar a eficiência da equipe ou incrementar o retorno financeiro da empresa, questões de tecnologia e especialização técnica até aspectos relacionados à coordenação de recursos humanos e desenvolvimento da criatividade.

Formalmente, a consultoria é um serviço prestado por um indivíduo ou empresa a outros sujeitos com o intuito de alcançar um resultado dentro de um prazo específico e em troca de determinada remuneração (RODRIGUES, 2005). Pode ser interna, quando exercida pelo colaborador da empresa ou externa, quando um profissional é temporariamente contratado para prestar seus serviços.

Os modelos de intervenção podem variar. Schein (2008) oferece três principais modelos de consultoria que se diferenciam de acordo com as formas de auxílio aplicadas: especialista; médico-paciente; e por processo. Enquanto os dois primeiros se focam no conteúdo dos problemas organizacionais, o último centra-se em como os problemas organizacionais são resolvidos (SUN, 20--). Schein (2008) afirma que nenhum dos modelos

será usado o tempo todo, mas que a cada momento o consultor só poderá operar um deles. Neste estudo, a revisão teórica além da proposta de Schein, apresenta também os modelos de consultoria empresarial de Caplan, Behaviorista, de formação e treinamento e o modelo ontopsicológico, recebendo este último maior ênfase.

A distinção entre os modelos fornece subsídios para que o cliente invista em um processo cujo resultado seja o desejado, de modo a evitar frustrações, tanto por parte do cliente quanto do consultor, e a minimizar desperdícios. Ainda que não tenham sido identificadas pesquisas sobre a efetividade dos modelos, do quanto revisado na literatura tende-se a perceber que cada abordagem é mais ou menos eficiente de acordo com o objetivo para o qual se buscou a consultoria.

Dentre os diversos paradigmas de perspectiva de análise, aprofunda-se a investigação no modelo ontopsicológico de consultoria empresarial, com o objetivo de analisar a prática deste em organizações brasileiras. Este recorte de consultoria foi escolhido pois possui instrumentos de análise diferenciados, que levam em conta também os fatores inconscientes que agem na dinâmica empresarial. São esses instrumentos que permitem deslocar o foco de investigação, passando-se do *problema* (efeito) para o *indivíduo motivador do problema* (causa).

Além disso, considera-se interessante a nova visão trazida pelo modelo ontopsicológico em relação à função da consultoria: o objetivo final não é apenas resolver problemas internos, essa é uma premissa. O escopo principal volta-se ao desenvolvimento da criatividade e da organização.

Neste texto delineia-se inicialmente o problema de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos e a importância do argumento estudado. Em seguida, traz-se um panorama geral sobre consultoria, contextualizando o que se entende atualmente por esta atividade e quais os principais modelos discutidos. Tendo em vista que a abordagem ontopsicológica conduzirá de modo subjacente a pesquisa, apresentam-se as características e os principais pontos de observação deste modelo. Após, são feitas as indicações dos procedimentos metodológicos adotados e apontados os resultados e discussões provenientes das entrevistas realizadas. Por fim, delineiam-se as considerações finais, limitações e perspectivas de trabalhos futuros.

1.1 Problema de Pesquisa

O dinamismo e a complexidade das mudanças sociais exigem das organizações ações rápidas e frequentes. Helou (2008) observa que o surgimento e o crescimento da atividade de consultoria organizacional ressaltam ainda mais tais fatores e, para responder aos desafios inerentes a qualquer área de atuação, a busca por soluções inovadoras se tornou condição essencial para a sobrevivência das organizações. Vista, em geral, como uma atividade recente, Oliveira (2010) afirma que a consultoria é uma das atividades mais antigas do mundo, pois as pessoas sempre prestaram auxílio às outras, nos mais diversos assuntos. É somente há poucas décadas, no entanto, que esta se tornou uma atividade remunerada.

A consultoria organizacional é definida por Junqueira (1999) como uma "atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais" (p.128).

De fato, esse é um segmento que cresce cada vez mais. Carvalho, Araújo & Rezende (2008) indicam as constantes transformações em um espaço de tempo relativamente curto na atual sociedade como catalisadoras desse crescimento. Tais transformações exigem mais da capacidade intelectual do ser humano, que deve agir de modo proativo diante dos novos desafios. Esses mesmos autores afirmam que no cenário econômico a realidade não é diferente. Os empresários precisam adaptar-se às mudanças, inovando de maneira contínua, para serem competitivos e com isso se manterem no mercado.

Reforçando esta visão, Alencar (1996) destaca que com o desenvolvimento científico-tecnológico o conhecimento se torna obsoleto em um período muito curto de tempo. Por isso, é exigência do mercado colaboradores que tragam soluções imediatas e originais, motivo que faz com que as organizações busquem profissionais mais criativos ou que invistam elevadas somas na formação e desenvolvimento de seus recursos humanos. O papel do consultor, sob essa perspectiva dinâmica, assume grande relevância, uma vez que ele age como um elemento externo promotor de mudanças dentro da empresa (QUINTELLA, 1994).

A abordagem ontopsicológica, escolhida como objeto de estudo desta pesquisa, considera a empresa um organismo vivo, na qual se concretiza a *forma mentis* do líder, ou seja, as ações e intenções do líder (conscientes e inconscientes). Sua intervenção tem o escopo

de *identificar a causa do problema* para o qual foi chamada. Em seu processo, promove o desenvolvimento da inteligência criativa[1] do líder e da organização onde se faz a intervenção.

Essa é uma abordagem contemporânea, que está no mercado brasileiro há cerca de 15 anos e sobre a qual não se verificaram estudos acadêmicos no Brasil. A partir desta observação, pretende-se estudar a aplicação e os efeitos da consultoria empresarial ontopsicológica sob o ponto de vista da percepção de empresários que utilizam este tipo de consultoria em suas organizações, bem como de olhares de consultores que empregam este modelo de consultoria. Portanto, define-se como problema de pesquisa: quais são os resultados da utilização do modelo ontopsicológico de consultoria empresarial em organizações brasileiras?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológica em organizações brasileiras e a percepção dos resultados obtidos em virtude de seu diagnóstico.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Apresentar modelos de consultoria empresarial propostos na literatura;
b) descrever os pontos comuns nos processos de consultoria ontopsicológica realizados nas empresas estudadas e comunicadas por profissionais que utilizam esse modelo;
c) levantar os resultados percebidos em decorrência da aplicação deste modelo de consultoria por parte de líderes e gestores de organizações nas quais este método foi/é aplicado;

[1] Criatividade, neste contexto, é entendida como resultado de técnica e preparo. Não deve ser confundido com espontaneismo. Na escola ontopsicológica, criativo significa que completada uma situação, é-se sempre motivado a uma sucessiva, proporcional, mas superior à precedente. Assim, criatividade está voltada à ação em contínuo desenvolvimento.

d) comparar o desempenho organizacional *pré* e *pós* consultoria na avaliação dos gestores.

1.3 Justificativa

Mesmo que bastante ativo no quotidiano das empresas, o estudo da consultoria empresarial externa no cenário acadêmico *nacional* é ainda muito restrito, carecendo de publicações e pesquisas que formalizam as atividades e metodologias das diversas abordagens. Internacionalmente, a principal razão do incremento do interesse acadêmico, afirmam Clark e Fincham (2002), decorreu da significância econômica crescente da indústria da consultoria. Os mesmos autores observam que a literatura acadêmica disponível dá uma ideia aparente de que esse interesse somente se manifestou a partir da década de 1980. No entanto, advertem que as abordagens da consultoria já são percebidas desde 1950, quando – então – eram estudadas sob a denominação de Desenvolvimento Organizacional. O conceito de Desenvolvimento Organizacional, como entendido na época, é:

> uma abordagem para mudar a administração, que busca incrementar a eficiência organizacional através de um processo de intervenção colaborativa planejada, o que delineia sobre a ciência e objetivos behavioristas uma renovação da capacidade de solução de problemas na organização (CLARK e FINCHAM, 2002, p. 5, tradução nossa).

Grande parte da literatura deriva da prática profissional e é desenvolvida por consultores que relatam as experiências de consultoria ou dão indicações sobre como desempenhar bem tal função (GREINER, METZGER, 1983; QUINTELLA, 1994; KUBR, 1996; BLOCK, 2001; BISWAS, TWITCHELL, 2002; RODRIGUES, 2005; OLIVEIRA, 2010). A visão de um estudioso que não é consultor, com observações a partir de uma outra ótica, pode contribuir para ampliar o debate e a produção de conhecimento científico sobre o presente argumento na academia.

O Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização indica que a ajuda de especialistas para enfrentar os desafios da gestão de empresas na contemporaneidade, constitui uma das estratégias mais efetivas às organizações. A visão externa trazida pela consultoria é, com frequência, mais ampla, porque conta com a experiência de situações semelhantes em uma grande diversidade de contextos, clientes e serviços (IBCO, 2010b). Ao

mesmo tempo, essa atividade pode contribuir com indicações focadas em competências técnicas especializadas.

O mercado da consultoria, formalizado entre o final do século XIX e início do séc. XX, ganhou força a partir dos anos de 1960. Esse crescimento pode ser ilustrado com o número de profissionais neste segmento: em 1980 estimava-se 18.000 profissionais consultores em atividade no mundo; em 1998 este número foi contabilizado em 140.000 profissionais, grande parte do crescimento decorrente do setor de tecnologia da informação. Tomando esse mesmo período como base comparativa, em 1980 havia menos de 5 empresas com mais de 1.000 consultores empregados, enquanto que em 1998 registrou-se mais de 30 empresas com mais de 1.000 consultores cada uma (CANBACK, 1998).

É também uma indústria que movimenta bilhões de dólares em todo o mundo (Figura 01). Enquanto em 1980 o mercado de consultoria ao redor do mundo tinha uma receita estimada em 2 bilhões de dólares (CANBACK, 1998), 20 anos depois teve um incremento de mais de 5000%, totalizando uma receita de 51 bilhões de dólares em 1995, U$102 bi. em 1999 e U$205 bi. estimado em 2005 (KENNEDY INFORMATION RESEARCH GROUP apud BISWAS, TWITCHELL, 2002). Em 2008, somente a PricewaterhouseCoopers, uma das mais reconhecidas consultorias internacionais, teve uma receita de 28,2 bilhões de dólares ao redor do mundo (PRICEWATERHOUSE COOPER, 2008).

Figura 01: Receita mundial do mercado de consultoria.
Fonte: Elaborado a partir de dados obtidos de CANBACK, 1998 e KENNEDY INFORMATION RESEARCH GROUP apud BISWAS, TWITCHELL, 2002.

Tendo em vista a dialética econômica que as consultorias protagonizam, este argumento instiga a necessidade de ampliar as investigações sobre essa atividade. A consultoria estabelece correlações entre indivíduos e organizações de modo a promover o desenvolvimento de ambos. É neste contexto que se insere na linha de pesquisa "Sistema, Estruturas e Pessoas". Entende-se que colocando como objeto de estudo a consultoria, podem-se encontrar elementos frutíferos para repensar a dialética entre organizações, estruturas e pessoas e assim, estimular novas sínteses acerca dos procedimentos administrativos. Além disso, como se trata de um movimento cada vez mais acelerado no mundo dos negócios, estudar a consultoria adquire um sentido de estabelecer o confronto crítico daquelas concepções que mesmo cristalizadas em âmbito acadêmico, estão carentes de verificação. Com isso, abre-se espaço para questionamentos: o crescimento da atividade de consultoria e o estudo relativo a ela não poderiam abrir novos entendimentos das dinâmicas organizacionais? Esses elementos poderiam ser incorporados nos estudos acadêmicos para contribuir para as teorias administrativas?

Como muitas vezes as consultorias trabalham com fórmulas feitas, desconsiderando particularidades da organização, ou seja, sua cultura (HELOU, 2008), justifica-se o interesse em investigar como o modelo escolhido é avaliado pelos gestores, em termos de resultado, verificando se a necessidade de mudança justifica a contratação de uma consultoria externa que, com conhecimentos reunidos sobre novos métodos de trabalho e organização, pode contribuir para as mudanças necessárias.

Sem a intenção de entrar em paralelismos entre os modelos de consultoria aplicados no mercado, a escolha pela consultoria empresarial ontopsicológica – foco do presente estudo – deveu-se ao fato de ser um modelo de consultoria já utilizado no Brasil, mas sobre o qual não foram localizadas publicações específicas na área de Administração. Cabe ressaltar que se encontraram pesquisas realizadas fora do Brasil que abordam tal tema; todavia, tais estudos possuíam um enfoque predominantemente psicológico (BARBIERI, 1997; BERNABEI, 2001; RODEGHERI, 2001). Neste sentido, seu estudo no campo administrativo poderá contribuir para o avanço e o entendimento quanto à aplicabilidade deste modelo em âmbito empresarial.

Além disso, sendo essa uma abordagem interdisciplinar, poderá enriquecer a pesquisa no campo da Administração também no sentido de unir mais disciplinas na análise de uma situação: aspectos de psicologia, economia, contabilidade, recursos humanos, liderança e gestão compõem o pano de fundo da presente discussão. Portanto, ao abordar aspectos

comuns entre áreas do conhecimento, este estudo estimula uma dialética interdisciplinar na Administração. Embora existam, no cenário nacional, publicações que demonstrem resultados da metodologia ontopsicológica aplicada à Administração[2], esta investigação é pioneira no recorte "consultoria empresarial".

Por fim, a metodologia ontopsicológica já é objeto de estudo da autora há mais de nove anos e está integrada nas suas atividades profissionais e acadêmicas. Por isso, observação sistemática da aplicação prática deste conhecimento contribuirá também para uma qualificação individual.

[2]Alguns exemplos: SILVA, W. L. ; GIORDANI, E. M. ; SCHUTEL, S. ; BAZZO, P. S. *Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI*. In: Anais X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, João Pessoa, 2009; MENDES, A. M. M. *Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia*. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2009. SCHUTEL, S. ; GIORDANI, E. M. ; SILVA, W. L. ; BAZZO, P. S. *Políticas de gestão dos recursos humanos no processo de internacionalização das empresas*. In: XII Congresso da Association Internationale pour la Recherche Interculturelle, 2009, Florianópolis. v. 1. p. 1-18.

2 CONSULTORIAS EMPRESARIAIS

2.1 Aspectos Históricos e Conceituais

Considerada como um processo para auxiliar as empresas a resolverem problemas que as impedem de atingir seus objetivos, a consultoria empresarial surgiu formalmente entre o fim do século XIX e início do século XX[3] com o desenvolvimento da Administração Científica, propiciando aos executivos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas (PEREIRA, 1999). Kipping (2002) atribui três gerações no processo de desenvolvimento da indústria da consultoria, nas quais ganham destaque, respectivamente: 1) administração científica; 2) organização e estratégia; e 3) tecnologia da informação. Paula e Wood Jr. (2008), por sua vez, indicam que provavelmente já seja possível identificar como elemento central de uma quarta geração a "gestão do conhecimento" e, novamente, a "estratégia", ainda que observem a necessidade de pesquisas aprofundadas para caracterizá-la de modo adequado.

Dentre os consultores do início do século XX, Camback (1998) ressalta que se incluem indivíduos como Frederick Taylor, Henry Gantt, Arthur D. Little e Harrington Emerson, todos eles ainda hoje famosos pelas contribuições que trouxeram para a ciência da administração. Esses pioneiros focavam-se principalmente na eficiência operacional, como por exemplo, a teoria dos "tempos e movimentos" de Taylor.

Aos trinta e sete anos, Taylor tornou-se engenheiro consultor. Na Simonds Roller Bearing Company, ele aumentou a produtividade por ter melhorado a velocidade e a precisão dos processos. Seus ajustes nesta organização fizeram o quadro de empregados cair de 120 para 35 colaboradores. O mais importante cliente de Taylor foi a Bethlehem Iron Company, posteriormente conhecida como Bethlehem Steel Company. Em 1901, ele e outro graduado da Stevens transformaram a indústria Bethlehem na fábrica mais moderna do mundo e protótipo potencial para outros tipos de indústrias. Seu plano dinâmico de produção, além de análises em tempo real da produção diária e dos custos, assim como um moderno sistema de

[3]Empresas como "PricewaterhouseCoopers" (iniciada em 1865, à época nominada Price, Waterhouse&Co.); "Arthur D. Little" (1886); "Booz Allen Hamilton"(1914); Schlumberger Business Consulting (1919); McKinsey & Company (1926), são algumas das "grandes" consultorias ainda hoje no mercado (Fonte: informações disponibilizadas nos sites das empresas).

contabilidade, reduziu o número de empregados de 500 para 140, ao mesmo tempo em que dobrou a produção. Apesar de seus feitos impressionantes, Taylor fez muitos inimigos, especialmente entre as médias e altas gerências. Alguns desses gerentes eram também donos de terras. Quando da redução da força de trabalho, em virtude das melhorias de Taylor, eles acharam que a população de South Bethlehem diminuiria drasticamente. Ironicamente, foi exatamente para isto que eles haviam contratado Taylor, crendo que ele nunca o conseguiria. De fato, os trabalhadores demitidos foram absorvidos por outras indústrias (HELOU, 2008).

Entre 1910 e 1940 houve uma segunda geração de consultores que expandiu a visão da consultoria, passando a implantar técnicas como "processos orçamentários", "divisão organizacional", "esquemas de compensação baseados no mérito", "técnicas de previsão". Dentre eles, Edwin Booz (com o *business research services*), James McKinsey e – na Europa – Lyndon Urwick e Charles Bedeaux (CANBACK, 1998).

A partir dos anos de 1960 tem-se um novo impulso das consultorias com as "consultorias estratégicas". Foi neste período que foram criadas empresas como a Boston Consulting Group (1963), a Bain & Company (1973) e outras, sendo que atualmente essa atividade está continuamente em expansão.

O foco do trabalho das consultorias referidas anteriormente reflete a forma de pensar típica do final do século XIX até meados do século XX, em que a organização é entendida de modo mecanicista, isto é, como um conjunto de componentes que, embora interligados, possuem um papel claramente definido. Vista sob essa angulação, a organização se volta para o controle e eficiência.

O enfoque gerencial mecanicista (fragmentação de tarefas, reflexo direto da visão positiva, muito bem ilustrada pela linha de montagem fordista) influenciou positivamente os avanços tecnológicos e científicos e se reverteu diretamente em ganhos para a sociedade. No entanto, as organizações mecanicistas-burocratizadas, destaca Morgan (1996), tendem a funcionar em ambientes estáveis e, se de um lado a mecanização representou incremento dos limites da habilidade produtiva e influenciou quase todos os aspectos da civilização atual, de outro, é ela a principal responsável pela alienação da humanidade. Essa limita as perspectivas de carreira dos operários e marca a perda de habilidades genéricas, uma vez que se tende à superespecialização, que, com o tempo, atinge todos os níveis hierárquicos (WOOD, 1992). Capra (2002), discorrendo sobre a visão mecanicista, observa que os princípios da teoria clássica da administração impregnaram profundamente o modo de conceber as organizações empresariais e, para a maior parte dos gestores, o projeto de estruturas formais ligadas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle tornou-se uma espécie de segunda

natureza. O autor afirma ainda que a adoção praticamente inconsciente da perspectiva mecânica é um dos maiores obstáculos que atualmente se interpõem no caminho da mudança das organizações.

Assim, as organizações precisam encontrar, da maneira mais criadora e inventiva, um modo de operar e estruturar as suas empresas a fim de ligarem-se ao ambiente mais amplo. Os limites da visão mecanicista levaram muitos teóricos organizacionais a inspirarem-se na biologia como fonte de ideias para refletir as organizações.

Valendo-se de diversas metáforas para conduzir o leitor ao entendimento dos processos organizacionais, Morgan (1996) também faz um paralelo das organizações com organismos: "as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquele de *indivíduos*, *grupos, organizações, populações (espécies) de organizações* e sua *ecologia social*" (p. 43).

Como bem apontam Sonaglio, Santos e Marion Filho (2008, p. 125):

> a visão das organizações, como organismos vivos, ultrapassa e expande a visão mecanicista, cuja preocupação era dicotomizada entre objetivos, estruturas e eficiência que agora se tornam parte do problema maior de sobrevivência junto a outras preocupações biológicas. A teoria organizacional fez uma incursão na Biologia e partiu da ideia de que os funcionários são pessoas com necessidades complexas, que podem ser satisfeitas, se forem conduzidas a uma vida plena e saudável, com consequente melhora de desempenho na organização onde trabalham.

Este recorte da organização ilustra-a como uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente, buscando atender suas necessidades e adequar-se a circunstâncias ambientais. Como um organismo vivo – com elementos diferenciados, mas integrados que tendem a se auto-organizarem, numa interação constante com o ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele – a organização sai em busca de sua própria sobrevivência.

Esta concepção de organização está estreitamente ligada à teoria formulada por Bertalanffy sobre sistemas abertos, em que os organismos não podem ser entendidos de forma isolada, e sim pela interrelação entre as variáveis internas e externas a eles. Disso decorre a visão sistêmica, reforçada também pelas novas descobertas da física quântica, pela biologia organísmica, pela psicologia da Gestalt, pelos ecologistas (CAPRA, 1996).

Uma nova configuração de mundo começou a ser composta – e continua nos dias atuais –, a qual caracteriza os contextos sócio-histórico-econômicos de vida como ambientes competitivos, globalizados, dinâmicos e instáveis (SONAGLIO, SANTOS, MARION FILHO, 2008). No entanto, percebe-se que as contínuas transformações nos contextos de vida

e produção da existência *requerem respostas e posturas diferenciadas de seus próprios agentes*, ou seja, dos *seres humanos*. É nesse sentido que se faz necessário um novo modelo de pensamento, uma nova maneira de percepção sobre os contextos de vida, e ainda, quiçá, uma reforma, uma modificação no pensamento e na forma de pensar (MARCHI; WITTMANN, 2008). Reformas e modificações que também se destinam às organizações.

A dimensão humana da mudança organizacional, afirma Kubr (1996), é fundamental. Para que as organizações mudem, é preciso que as pessoas mudem também. É necessário, prossegue, que adquiram novos conhecimentos, absorvam novas informações, incrementem suas habilidades, desistam de algumas coisas que desejariam preservar e com frequência mudem seus hábitos, valores e atitudes no trabalho. As consultorias, nesse sentido, auxiliam a planejar e implantar mudanças nas organizações clientes (KUBR, 1996).

O processo de consultoria pode ser visto como uma dinâmica na qual estão definidos papéis (do cliente e do consultor), em que o cliente experimenta a insatisfação com o estado atual e onde há, pelo menos, um entendimento tácito de que o consultor está lá para fornecer algum tipo de ajuda (KENTON; MOODY; TAYLOR, 2003). De modo geral, a consultoria empresarial "é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos" (LINS, 1999, p. 29).

A consultoria pode ser interna ou externa. A primeira é aquela realizada por um colaborador da própria empresa, um

> funcionário de uma organização, especialista num campo de conhecimento e que, por seu conhecimento nesta especialidade, por sua habilidade, experiência, postura e posição, pode influenciar diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos), mas não possui poder decisório sobre seus clientes para implementação de mudanças (MANCIA, 1997, p. 61).

Nesse sentido, a consultoria interna é prestada por um profissional membro da equipe da própria organização, tais como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Finanças, que, como explicam Kenton, Moody e Taylor (2003) contribui para dar suporte a clientes internos com problemas específicos.

A consultoria externa, ao invés, é prestada por um profissional ou grupo de profissionais contratados temporariamente para realizar algum serviço especializado. O presente estudo opta, em sua análise, pela consultoria externa.

O Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO) avalia que as principais vantagens da adoção de consultoria externa são:

- *Neutralidade*: o consultor não faz parte da estrutura, do equilíbrio do poder e das cadeias de lealdade;
- *Visão externa*: o profissional exerce atividades em diversos clientes e serviços, permitindo uma visão mais ampla do contexto;
- *Experiência*: possui facilidade em encontrar a resolução por já ter vivido diversas experiências em empresas diferentes;
- *Atenção concentrada*: o consultor, no cliente, não tem outras tarefas;
- *Alavancagem para a ação*: o consultor funciona como catalisador, dando um impulso extra para as mudanças acontecerem;
- *Tarefas temporárias*: a organização pode contratar serviços de consultoria para realizar serviços ou projetos limitados, em lugar de contratar especialistas para logo depois dispensá-los (IBCO, 2010a).

A consultoria empresarial é conceituada por Oliveira (2010) como "um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação" (p. 4).

Para Greiner e Metzger (1983), tal atividade

> é um serviço de aconselhamento contratado para prover as organizações por meio de pessoas qualificadas e especialmente treinadas para auxiliar de modo objetivo e independente a identificação de problemas gerenciais na organização cliente analisando problemas, recomendando soluções para estes problemas e quando requisitados, auxiliando na implantação das soluções (p. 07, tradução nossa).

Canback (1998) faz notar que existem diversos termos-chave dentro deste conceito: "serviço de aconselhamento", "objetivo e independente" e "qualificados e treinados". O *serviço de aconselhamento* implica a responsabilidade pela qualidade dos conselhos dados por parte dos consultores. Contudo, a empresa não pode delegar ao consultor as tarefas dos dirigentes, mesmo porque eles não possuem uma autoridade formal dentro da organização. *Objetivo e independente* refere-se à independência financeira, administrativa, política e emocional para com o cliente, apresentadas por Kubr (1996) no livro *Management Consulting: a guide to the profession.* Tal característica reforça a neutralidade e a visão externa apontadas pelo IBCO (2010a) como vantagens da consultoria. Os termos *qualificados e treinados* assinalam que a atividade de consultoria é mais que uma visão do indivíduo e de suas experiências, pressupõe uma formação adequada para este fim.

Reforçando a discussão conceitual, Kubr (1996) considera a consultoria gerencial como

> um serviço de aconselhamento profissional independente, que auxilia gestores e organizações a alcançar objetivos e propósitos organizacionais através da resolução de problemas gerenciais e de negócios, identificando e aproveitando novas oportunidades, melhorando o aprendizado e implementando mudanças (p. 10, tradução nossa).

Desta concepção formalizada por Kubr, é possível perceber alguns dos propósitos da atividade de consultoria empresarial, que o próprio autor sintetiza na seguinte imagem:

Figura 02: Propósitos genéricos da consultoria.
Fonte: adaptado de Kubr (1996, p. 11), tradução nossa.

Individuado como o objetivo global da consultoria empresarial, *alcançar propósitos e objetivos organizacionais* fornece, segundo o autor, um norte e uma postura racional para os trabalhos de consultoria. Para Kubr (1996), a "consultoria tem que agregar valor para a organização do cliente e esse valor tem que ser uma contribuição tangível e mensurável para o alcance dos principais propósitos do cliente" (p.10). Este escopo maior é sustentado por outros quatro propósitos, quais sejam: a) Resolver problemas de gestão e negócios; b) Identificar e aproveitar novas oportunidades; c) Promover o aprendizado; d) Implantar mudanças (o consultor é um agente de mudanças).

Pode-se perceber que independentemente do foco dado ao processo de consultoria, seu propósito será o de dar suporte às pessoas e/ou organizações que necessitem de auxílio para alcançar objetivos fixados pela empresa-cliente, com o serviço do consultor. Tal processo comporta sempre a presença de três personagens imprescindíveis; o consultor, a empresa-cliente e os sintomas que deverão ser cuidadosamente investigados. No decorrer do processo consultivo devem ser apresentadas propostas de ações que visem corrigir os problemas identificados (CARVALHO, ARAÚJO& REZENDE, 2008).

Três habilidades são apontadas por Peter Block (2001) como indispensáveis para um bom trabalho:

a) **habilidades técnicas**: é necessário ser especialista no assunto para o qual se presta consultoria, seja ela científica, como a análise de partículas químico-físicas por exemplo, ou não, como o gerenciamento organizacional;

b) **habilidades interpessoais**: capacidade de manter um relacionamento, de transformar ideias em palavras, ouvir, dar apoio ou discordar de forma razoável; e

c) **habilidades de consultoria:** independente do tempo dedicado, todo projeto de consultoria passa por cinco fases: entrada e contato; coleta de dados e diagnóstico; *feedback* e decisão de agir; engajamento e implementação; extensão, reciclagem ou término.

Quintella (1994) e Kubr (1996) afirmam que a razão de ser da consultoria é a *mudança*, que pode ser de estrutura, de atividades, de tecnologia, de fatores humanos, de imagem etc. Todas essas mudanças, por sua vez, dependem da *mudança que ocorre nas pessoas*, seja na relação que mantêm com a realidade, seja pela relação que desenvolvem com os outros. Justamente por este fator, é importante considerar conhecimentos de Psicologia Organizacional e estrutura da personalidade por parte do consultor. Falhar na proposta de mudança, afirma Quintella, é perder a chance de promover a "cura" de uma empresa "enferma" e perder também uma oportunidade de negócios.

Transpondo a experiência de consultorias individuais a funções sociais (dentro das organizações), Meneghetti (2007) conclui que a economia é mente: "se o modelo psicológico é sadio, também o resultado deve sê-lo. [...] notei que a economia é a excelência do resultado prático de uma inteligência funcional" (p. 24). A sanidade também é trabalhada por Schein (2008), o qual aponta que um gestor pode perceber sintomas de falta de saúde na empresa através da queda de vendas, do alto número de reclamações de clientes ou problemas de qualidade etc. Nessa direção, Meneghetti (2008) faz uma contribuição à ciência administrativa no sentido de acrescentar um elemento a mais na identificação das causas: o líder. Para este autor, se um gestor não conduz bem a sua vida pessoal, não poderá administrar de modo

vencedor sua empresa, uma vez que o "Eu" que conduz o seu organismo é o mesmo que conduz a empresa, e afirma:

> Da mesma forma que a maioria psicossomatiza os próprios erros sobre si mesmo, assim o empreendedor debilita ou eleva a empresa em coincidência com qual ordem ou desordem há entre o seu modo de compreender e a arquitetura concreta do *business* (p. 90).

Reforçando a posição de Quintella (1994), Schein (2008) e Meneghetti (2007; 2008), Oliveira (2010) apresenta alguns exemplos de "doenças" e sintomas empresariais:

Doenças	Sintomas
Econômicas	*Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido * Retorno baixo sobre o ativo total
Financeiras	* Despesas financeiras elevadas * Alta necessidade de capital de giro * Alta influência de capital de terceiros
Técnicas	* Alto nível de reclamações e de devoluções dos clientes * Alta dependência tecnológica externa
Mercadológicas	* Processo de distribuição inadequado * Preços inadequados para os produtos e serviços vendidos * Falta de competitividade no mercado
Administrativas	* Inadequada utilização de recursos disponíveis * Trabalhos repetidos
Comportamentais	* Falta de motivação * Baixo nível de coesão * Alto nível de atritos * Alto nível de rejeição às mudanças

Quadro 01: Doenças e sintomas empresariais.
Fonte: Oliveira, 2010, p.77.

É interessante destacar o que Tavares discorre no Prefácio do livro de Quintella (1994), que, por sua vez, compartilha destas colocações. Aquele autor demonstra *como os traços pessoais se manifestam no meio vivo ou material circundante*: os animais irão se parecer com seus donos, os automóveis irão padecer ou se beneficiar dos traços de caráter do proprietário, as plantas ressentirão o estado de ânimo daquele que as trata e assim por diante. Uma empresa, afirma Tavares, não foge à regra: "seu fundador imprimirá suas peculiaridades

a toda engrenagem organizacional, transformando-a num organismo que pensa e sente, só que como ele" (p. XXIV).

O consultor é, então, chamado a intervir quando se percebe uma desarmonia na organização, e os seus executivos não são capazes de individuar o que está errado, em que setor (SCHEIN, 2008), ou qual a causa que motiva o erro (MENEGHETTI, 2008). Para Meneghetti (informação verbal)[4], a consultoria deve ter a capacidade de estabelecer a análise da proporção entre empresário-empresa-contexto.

É possível verificar uma interligação entre a personalidade do empreendedor e a empresarial (BARBIERI, 1997). Ainda que não sejam objeto de estudo desta pesquisa, esses fatores permeiam as consultorias dentro de uma empresa e auxiliarão na compreensão para a consecução do objetivo desta pesquisa.

Do quanto visto, apresenta-se o seguinte quadro-síntese de conceitos de consultoria:

CONCEITO	AUTOR, ANO
Processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e os profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, no entanto, o controle direto da situação	Oliveira, 2010
Serviço prestado por um indivíduo ou empresa a outros sujeitos com o intuito de alcançar um resultado dentro de um prazo específico em troca de determinada remuneração	Rodrigues, 2005
Serviço de aconselhamento profissional independente, que auxilia gestores e organizações a alcançar objetivos e propósitos organizacionais através da resolução de problemas gerenciais e de negócios, identificando e apreendendo novas oportunidades, reforçando o aprendizado e implementando mudanças	Kubr, 2002
Relação dialógica entre o especialista técnico e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica. Deve ter a capacidade de estabelecer a análise da proporção entre empresário-empresa-contexto.	Meneghetti, 2001; 2003
Atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais	Junqueira, 1999
Processo para auxiliar as empresas a resolverem problemas que as impedem de atingir seus objetivos	Pereira, 1999
Um dos meios que os empresários podem utilizar para obter a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos	Lins, 1999

[4]Conferência proferida por Antonio Meneghetti em 03/02/2003, em Ialta (Ucrânia), durante o evento "Projeto Líder"

Elemento externo promotor de mudanças	Quintella, 1994
Serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria	Greiner e Metzger, 1982

Quadro 02: Síntese de conceitos de consultoria
Fonte: Elaborado pela autora.

O desenvolvimento da atividade de consultoria apresenta pontos comuns no ambiente organizacional. A seguir, são indicados dois processos genéricos expostos por autores de referência na literatura, como exemplificação das fases de consultoria. Em seguida são delineadas as etapas da consultoria empresarial ontopsicológica, a partir do que é disponibilizado na bibliografia de referência.

2.2 Processo de Consultoria

Em sentido amplo, Schein (2008) define "processo" como sendo o modo *como* as coisas são feitas. Exemplifica com a conversa de dois indivíduos, em que a conversa significa *o que* estão fazendo e o modo pode ser variado: olhando para o chão, resmungando ou elevando a voz, falando ao telefone, gesticulando, ou seja, é o *como* se dá aquela interação.

Diferentes modos de subdividir o processo de consultoria são apresentados por diversos autores. Ciente de que um modelo universal não é possível de ser delineado, Kubr (1996) dedica cinco capítulos de sua obra *Management Consulting* para expor em detalhes um modelo de cinco fases, ilustrado sinteticamente na figura 03.

Figura 03: Fases do processo de consultoria segundo Kubr.
Fonte: Adaptado de KUBR (1996), tradução nossa.

Neste modelo, a "entrada" refere-se a uma fase preparatória e de planejamento, em que se estabelecem os fundamentos para o trabalho sucessivo, tendo em vista que as demais etapas serão fortemente influenciadas pela qualidade conceitual do trabalho feito. Neste primeiro momento o cliente determinará se o contrato será ou não feito. Kubr (1996) explica que muitos consultores podem ser convidados a apresentar propostas e somente um ser selecionado para dar continuidade ao trabalho. A etapa sucessiva é a de diagnose em profundidade do problema a ser resolvido. Os resultados são sintetizados e delineiam-se conclusões sobre como orientar o trabalho. Possíveis soluções começam a emergir. Na terceira fase o objetivo é encontrar a solução para o problema, o que inclui trabalhar em diversas alternativas de solução, avaliá-las, elaborar um plano de implementação de mudanças e apresentar propostas para o cliente decidir. A fase de implantação é a concretização das propostas: as coisas podem acontecer como planejadas ou não. Neste momento, imprevistos, novos erros ou obstáculos podem vir à tona, as resistências à mudança podem ser maiores do

que esperadas. Kubr afirma que não mais que 30-50% das consultorias incluem a implementação, o que – para este autor – é negativo. Para ele, se o cliente é capaz de fazer a modificação sozinho, não há motivo em financiar a consultoria. A última fase é a "finalização", na qual são feitas avaliações sobre a performance e a abordagem do consultor, as mudanças feitas, os resultados alcançados. Nesta etapa o consultor apresenta o relatório final, estabelece compromissos mútuos e acordos sobre futuros acompanhamentos. A intervenção é encerrada com a saída do consultor da organização do cliente (KUBR, 1996).

Traçando um quadro geral sobre o processo de consultoria, Block (2001) apresenta também cinco etapas no processo de consultoria, como representado na figura xx.

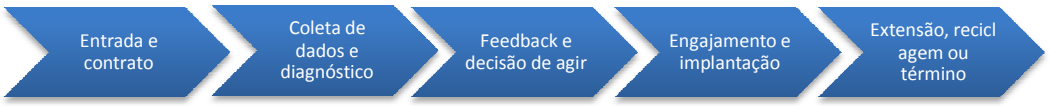


Figura 04: Fases do processo de consultoria segundo Block
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Block (2001).

Muito similar às etapas apresentadas por Kubr (1996), Peter Block (2010) esclarece que na primeira fase se investiga a natureza do problema, avalia-se se o consultor é a pessoa certa para trabalhar com o assunto, definem-se expectativas do cliente e, então, celebra-se o contrato. Na "coleta de dados e diagnóstico" o autor afirma que os consultores precisam propor os próprios pontos de vista sobre o problema e devem auxiliar o cliente a fazer o mesmo. É nesse momento que o consultor irá determinar quem será envolvido na definição do problema, que métodos utilizará, que tipos de dados devem ser consultados e quanto tempo irá durar a consultoria. Na etapa sucessiva, "*feedback* e decisão de agir", são relatados o quanto coletado e analisado. A análise pode ou não envolver a participação do cliente. Block observa que ao fazer alguma devolução, sempre haverá resistência aos dados, especialmente quando eles dizem respeito a assuntos importantes, e o consultor deve saber lidar com ela. Na quarta fase, a de "engajamento e implantação", coloca-se em prática o planejamento feito no passo anterior. A implantação pode ser responsabilidade do cliente ou pode envolver a participação do consultor, especialmente se há esforços mais amplos para a mudança. O autor destaca que em alguns projetos a implantação inicia com um evento educacional. A quinta e última fase é a de "extensão, reciclagem ou término". Avalia-se, nesta etapa, o que ocorreu na

fase precedente, e se o processo deve ser estendido para outras áreas da organização (neste caso há reciclagem do contrato). Block ressalta que, algumas vezes, é somente após algum tipo de implantação que emerge um quadro mais claro sobre o real problema.

No processo de consultoria do modelo ontopsicológico, foco deste estudo, o consultor, como premissa, deve levantar de modo geral (portanto, não detalhadamente) alguns aspectos, sintetizados no quadro 03, a seguir:

Individuação da competência da empresa no setor específico	▪ Compreensão do organograma que caracteriza o corpo empresarial; ▪ identificação do que é, onde está, o que faz, em que modo, para quem, com quem, há quanto tempo; ▪ verificação de quem é, em quais modos a personaliza ou objetiva; se desejada ou tolerada; ▪ quais as capacidades e experiências no setor específico como impostação, produção, exposição, realização.
Oportunidade de produção e de mercado ou de marketing.	▪ Verificar a coincidência ou a resposta a explícitas ou inconscientes exigências de mercado ou psicologia social, de moda e de ideologia (lógica de resposta ao mercado).
Distribuição – venda voltada à exigência de demanda	Articula-se em três momentos: a) localização das solicitações; b) serviço facilitado; c) continuidade de assistência, de mediadores, representantes, concessionários eficientes por capacidade e credibilidade;
Meios financeiros, estrutura de produção, alojamento da empresa.	
Legalidade, fisco, seguridade	▪ Verificação da situação de caráter legal
Convergências e capacidades dos colaboradores, ou dissociações manifestas	▪ Verificação se o líder possui convergência e capacidade por parte dos colaboradores mais próximos ou se existem dissociações manifestas.
Relações familiares, amigos privilegiados, relações sentimentais	▪ Verificar influências do ponto de vista: do empreendedor, do *staff* dirigente e da empresa como um todo.
Estado médico-psicológico do empreendedor e dos conselheiros próximos	
Anamnese, biografia e psicologia do condutor responsável da empresa	▪ Obtenção de um perfil integral da causa agente e motivadora da dinâmica dominante da empresa, e se é dominante, quando e quanto o é. ▪ *Vade-mécum* ou testes remotos para verificar a capacidade.

Referência política e relativo oportunismo	▪ Verificação se o nome, o modo, o produto e o mercado reforçam ou contrastam com o partido, a religião, o assistencialismo ou o naturalismo preponderantes.

Quadro 03: Pontos de observação da consultoria ontopsicológica
Fonte: Elaborado pela autora a partir da leitura do livro Psicologia do líder (2008)

Neste modelo, a *fase de diagnóstico é o foco de atuação*. O objetivo é identificar as dinâmicas que estão sendo atuadas na empresa e posteriormente fornecer as diretivas de resolução dos problemas. O diagnóstico começa já na reunião inicial, feita com os principais gestores, quando da exposição de suas expectativas, usando os instrumentos de análise, quais sejam: 1) anamnese linguística e biografia histórica; 2) sintoma ou problema; 3) fisionômico-cinésico-proxêmica; 4) análise onírica; 5) análise semântica; 6) resultado (MENEGHETTI, 2010). Em relação aos instrumentos de análise, os três primeiros são empregados também pelas demais abordagens. Os três últimos, *pelo modo como são utilizados*, são exclusivos da pesquisa ontopsicológica. Cada um dos instrumentos citados implica uma preparação e pesquisa anterior bastante vasta por parte de quem os aplica. Após o contato inicial, o diagnóstico prossegue através das entrevistas nos diversos departamentos da empresa.

A empresa, neste modelo de consultoria, é entendida como *corpo social* do empreendedor, como reflexo imediato da personalidade do líder. Portanto, uma relação tanto profissional, quanto emocional mal gerenciada pode se fenomenizar em perda de desempenho no interior da empresa. Vice-versa, uma escolha acertada por parte de um líder acarreta ganho a toda a empresa ou a toda uma economia, conforme as responsabilidades históricas do indivíduo**.** Ou seja, além da contingência externa (mercado, produto, economia etc.), existe esta variável determinante que é o líder e sua capacidade ou incapacidade de resolução dos problemas que toda empresa apresenta (BARBIERI, 2007; DIMITRIEVA, 2007; MENEGHETTI, 2010b).

Deve-se ressaltar que o consultor ontopsicológico não se coloca como substitutivo ao conhecimento específico do operador. Bernabei (2010a) afirma que,

> exatamente como um médico esportivo não é capaz de ensinar como se tornar campeão olímpico, mas pode analisar se o atleta está realmente em forma de acordo com as exigências dos resultados que quer alcançar, da mesma forma a psicologia não pode substituir a capacidade de inteligência operativa de um chefe de empresa. (...) a partir da sua análise pode-se verificar se o sujeito e sua típica atividade de inteligência estão exatos e capazes para vencer (p.16, tradução nossa).

O consultor com preparação ontopsicológica é um técnico capaz de analisar as dinâmicas dos processos inconscientes dentro da empresa (VEREITNOVA, 2005). Problemas financeiros, rotatividade de pessoal etc., são *resultados* e representam, para o modelo ontopsicológico, uma *linguagem*. A causa a ser investigada, além de levar em conta o seu aspecto concreto ou aparente, como, por exemplo, a individuação de um colaborador que conduz à desestruturação de eficiência de toda a equipe, considera o aspecto interior do líder: a individuação do por que o líder daquela empresa não identificou aquela situação ou o que o motivou a contratar aquele tipo de profissional, por exemplo. Durante o processo de consultoria são feitas algumas devoluções. O *feedback* final é apresentado verbalmente e na forma de relatório.

Em uma interpretação do processo de consultoria empresarial ontopsicológica, configura-se a figura 05, que segue:

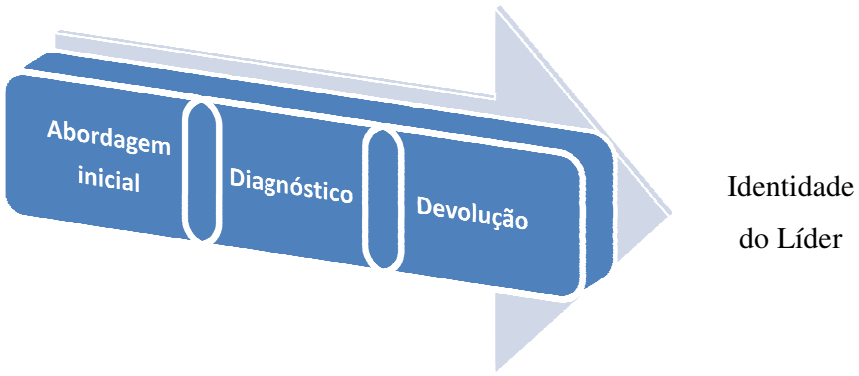


Figura 05: Processo de consultoria empresarial ontopsicológico
(A seta subjacente refere-se ao líder e as elipses representam zonas de intersecção)
Fonte: elaborado pela autora a partir de MENEGHETTI (2010)

A abordagem inicial caracteriza-se genericamente pela contratação do serviço, exposição da demanda do cliente; levantamento dos dez pontos de observação expostos no quadro 03. Sucessivamente prossegue-se para a fase de diagnóstico propriamente dita, que – como já mencionado – é o foco de atuação do modelo de consultoria ontopsicológico. Essa é composta por entrevista com o empresário/líder; análise documental; entrevistas com colaboradores mais próximos ao líder. Por fim, a devolução, que acontece verbalmente e através de entrega de relatório técnico. Nesta fase são dadas diretivas, são trazidas à consciência do líder as causas que levaram ao desenvolvimento daquela dinâmica

empresarial, as soluções e os pontos de evolução. Importante perceber que a informação constante sobre a qual conduzir todo o processo é a identidade do líder, representada na figura 05 pela seta subjacente às fases. As zonas de intersecção entre as etapas refletem algumas características inerentes ao processo: a fase inicial já é utilizada como diagnóstico e na fase de diagnóstico já é possível fazer algumas devoluções.

Para compreender especificidades do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico, apresentam-se brevemente modelos desenvolvidos e utilizados por outros profissionais.

2.3 Modelos de Consultoria

Os modelos de consultoria empresarial são "um conjunto sistematizado de ações que visam organizar a atividade com o objetivo principal de ajudar o cliente a resolver problemas de diferentes naturezas e aumentar a efetividade pessoal, grupal ou organizacional" (MANCIA, 1997, p.45). Tais modelos podem ser compreendidos como diferentes modos de atuar e são definidos pelo papel que os consultores podem assumir quando estão atuando (SCHEIN, 2008) ou pela perspectiva de análise adotada por parte do profissional que está prestando o serviço. Schein aponta que o principal motivo para distinguir claramente os modelos é que "o ajudante precisa escolher de um momento para outro que papel exercer ou qual modelo de ajuda usar" (2008, p. 26).

Refletindo sobre os modelos de consultoria, Sun (20--) afirma que eles são interligados e que o consultor deveria questionar-se sobre quando usar cada modelo, ao invés de qual o melhor entre eles. Portanto, tais abordagens auxiliam a condução do trabalho do consultor.

Sem o intuito de comparação, e sim de contextualização do argumento, a seguir são apresentados alguns modelos de consultoria empresarial. Tendo em vista que esta pesquisa assume o modelo ontopsicológico como foco de observação, maior ênfase e aprofundamento são despendidos a ele.

2.3.1 Modelo especialista (vender e recomendar)

Baseado em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados, este é um modelo proposto por Schein (1978; 2008), no qual o conhecimento e o domínio de tecnologia estão centrados no consultor, que deve prover o cliente de informações ou serviços, oferecendo a assistência especializada.

Tal modelo "pressupõe que o cliente" compre do consultor alguma informação ou serviço especializado que aquele é incapaz de gerar por si próprio" (SCHEIN, 2008, p.27). Portanto, busca-se o consultor que proveja a informação ou o serviço, como, por exemplo, como um grupo de colaboradores irá reagir a uma nova política de pessoal ou como os concorrentes gerenciam os processos de pesquisa e desenvolvimento.

Para ter resultado positivo neste modelo, é necessário que a) o diagnóstico apresentado pelo cliente seja correto; b) ele tenha conseguido comunicar suas necessidades corretamente ao consultor; c) o cliente tenha conseguido avaliar rigorosamente as capacidades do consultor para trazer a informação; d) o cliente tenha pensado e aceitado as potenciais consequências das recomendações que receberá e; e) exista de fato uma realidade externa que possa ser objetivamente estudada e reduzida a conhecimento utilizável pelo cliente (SCHEIN, 2008).

A principal característica deste modelo é que *o cliente faz o diagnóstico* e determina o tipo de serviço especializado que almeja, todavia, abre mão do poder. O consultor terá a responsabilidade de buscar e trazer informações ou conhecimento relevantes em nome do cliente.

2.3.2 Modelo médico-paciente

Com foco prescritivo e com origem no referencial clínico e de saúde mental, o modelo médico-paciente também foi proposto por Schein (1978; 2008). Esta abordagem pressupõe que o cliente sabe que algo está errado, mas não sabe identificar o que ou como solucionar. O consultor é procurado para fazer um "exame geral" da organização: tanto para fazer o diagnóstico quanto para prescrever e administrar a solução.

A forma para atender às solicitações pode ser através de entrevistas em profundidade, testes psicológicos, administração de pesquisas de opinião e atitude da organização. Schein

(2008) afirma que uma das maiores dificuldades do modelo médico-paciente é a suposição de que o consultor possa ter a informação diagnóstica por si mesmo. Este autor destaca que:

> (...) a realidade organizacional que é definida como doente, pode relutar em revelar o tipo de informação que o consultor precisa para fazer um diagnóstico exato. Quase presumivelmente distorções sistemáticas vão ocorrer em questionários e em entrevistas. (...). Se o clima [da organização] é de desconfiança e insegurança, os respondentes vão da mesma forma ocultar do consultor qualquer informação danosa, pelo medo de retaliação (...) (SCHEIN, 2008, p.34).

Além de outras dificuldades citadas por Schein, este modelo apresenta alguns riscos nos resultados, uma vez que reforça a dependência do cliente, que *transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo "tratamento"*.

2.3.3 Modelo de processo

Terceiro modelo proposto por Schein (1978) é resultado de sua prática dentro de organizações-clientes. Com a premissa central de que "alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar" (SCHEIN, 2008, p. 21), o modelo de processo não é somente um conjunto de técnicas que pode ser comparado e contrastado com outras técnicas. A consultoria por processo é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorrem no seu ambiente.

O modelo de processo propõe atuar integrando os procedimentos técnico-administrativos com os procedimentos da interação humana (conflitos interpessoais, disputa de poder, falhas de comunicação etc.). Em contraste com as duas propostas anteriores, o diagnóstico é realizado *conjuntamente* (cliente e consultor), com objetivo de comprometer e reeducar o cliente para que seja capaz de desenvolver uma percepção acurada do meio e agir sobre ele. A consultoria por processo possui como princípio subjacente a necessidade do cliente aprender a ver o problema por si mesmo ao compartilhar o processo de diagnóstico e estar envolvido ativamente na geração de uma solução (SCHEIN, 2008).

Neste modelo, o consultor pode ou não ser especialista na solução dos problemas identificados. A especialização é menos relevante do que a capacidade de envolver o cliente no autodiagnóstico e de ajudá-lo a encontrar solução adequada à sua realidade (SCHEIN, 2008). O consultor, todavia, deve ser especializado em procedimentos humanos em nível

individual, interpessoal e grupal, pois seu papel assume caráter mais de educador e de facilitador dos processos (administrativos e humanos) que envolvem desde o diagnóstico até a implantação (MANCIA, 1997).

2.3.4 Modelo de Formação e Treinamento

Com origem na área da saúde mental, o modelo de Formação e Treinamento foi sendo aplicado a outras áreas como Educação, Comunidades, Organizações etc., pela sua estrutura lógica e grau de eficiência. É uma abordagem mais pontual, atuando sobre um ou mais pontos específicos do cliente de modo que, através de um programa de treinamento, seja capaz de oferecer melhores serviços em suas atividades. Não se caracteriza por uma intervenção que atue diretamente nas causas dos problemas.

O consultor, neste caso, é reconhecido apenas por um dos aspectos de seu papel: o de formador, treinador ou professor. Todavia, para ter um resultado positivo neste tipo de intervenção, o consultor – além de dominar a área de conhecimento para o qual foi chamado – deve ter clareza do seu papel e domínio de conhecimento de métodos andragógicos (educação de adultos) (MANCIA, 1997).

2.3.5 Modelo de Caplan

Criada por Caplan (1970; 1978), esta abordagem diferencia o termo cliente e consultando. O consultando é a pessoa que receberá diretamente a ajuda de um consultor, enquanto que o cliente refere-se ao sistema (pessoa, grupo ou organização) que receberá diretamente o trabalho do consultando (MANCIA, 1997). A consultoria é descrita por Caplan como uma relação entre dois profissionais cuja responsabilidade pelo "cliente" é do consultando e não diretamente do consultor, uma vez que nem sempre o consultor trabalha diretamente com o sistema cliente. O autor diferenciou quatro tipos específicos de consultoria que variam de acordo com o seu foco:

a) consultoria centrada no consultando

Voltado para o entendimento das dificuldades percebidas pelo consultando, sejam elas de conhecimento, de habilidades ou de manejo em um caso específico com um cliente, este tipo de consultoria procura ajudar o consultando a melhorar sua performance, ampliando seu campo de percepção e ação para que seja capaz de ajudar seu cliente. Portanto, centra o processo de intervenção nas inconsistências internas trazidas pelo consultando (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

b) consultoria centrada no cliente[5]

Com foco no problema do cliente trazido pelo consultando, o objetivo desta intervenção é a orientação do consultando pelo consultor sobre como proceder, sobre como o cliente pode e deve ser ajudado. É uma prática que contribui para que os consultandos desenvolvam mais conhecimentos e habilidades para auxiliar em outras situações similares (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

c) consultoria centrada no programa

Nesta abordagem, o consultor geralmente é procurado por um consultando ou um grupo de consultandos para avaliar um programa específico da organização e recomendar alternativas e soluções aos problemas encontrados, uma vez que possui conhecimento e experiência no assunto. Assume o papel de crítico e de orientador, sem necessariamente se envolver com aspectos das inconsistências internas do consultando, operacionais ou culturais da organização (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

d) consultoria centrada no administrador do programa

[5]Ressalta-se que a abordagem de Caplan é diferente do quanto proposto pelo modelo de consultoria centrada no cliente exposto por Merron (s/a), na sua obra "Dominando a Consultoria". Este último traz um modelo de Consultoria Centrada no Cliente que deriva da visão rogersiana, cujos princípios podem ser vistos no livro de Rogers "Terapia Centrada no Cliente". Em Rogers o terapeuta extrai do cliente sua capacidade natural. Na abordagem trazida por Merron o problema da maioria das organizações não é a falta de conhecimento, mas a falta de capacidade para deixar esse conhecimento vir à tona e dirigir escolhas organizacionais. Ele não faz a distinção entre cliente-consultando-consultor.

Similar à consultoria centrada no consultando, esta abordagem foca na análise, no entendimento e na ajuda às pessoas responsáveis pelo gerenciamento de um programa ou projeto, visando melhorar a capacidade de gestão. O consultor centra sua atenção nas inconsistências internas apresentadas pelos consultandos (gestores de programas) em relação ao programa e promove um processo de aprendizagem dos consultandos através de *feedback*, orientação e aconselhamento (CAPLAN, 1970; 1978; MANCIA, 1997).

2.3.6 Modelo behaviorista

Russell (1978), um dos principais estudiosos e práticos do modelo de consultoria bahaviorista, também sugere, a exemplo de Caplan, uma relação baseada em Consultor-Consultando-Cliente. Proveniente da Teoria Behaviorista e das práticas de consultoria, a atuação inicial deste modelo centrava-se nas áreas da medicina, psicologia, educação e serviços comunitários, migrando posteriormente para a área organizacional (RUSSELL, 1978).

A premissa deste modelo é que as influências ambientais determinarão o comportamento, por isso todo problema expresso em termos de comportamentos observáveis é resultado de fatores situacionais que, por sua vez, também são afetados pela reação comportamental (MANCIA, 1997).

O objetivo deste modelo de consultoria é a mudança tanto em nível individual quanto organizacional, a partir de alterações substanciais no ambiente. O consultor, nestes casos, pode trabalhar intervindo junto ao consultando ou diretamente junto ao cliente.

2.3.7 Modelo Ontopsicológico

A consultoria empresarial ontopsicológica é um dos instrumentos de intervenção da ciência ontopsicológica. Como os demais instrumentos de intervenção[6], ela tem por objetivo conduzir à autenticação do indivíduo para consentir um desenvolvimento em criatividade. Para este modelo, a necessidade de autenticação nasce do fato que nem sempre aquilo que se pensa é o que de fato é, o que revela um "desconhecimento" ou "conhecimento parcial" da realidade, isto é, há algo que é inconsciente: mesmo que não seja visto, existe e atua. Se o sujeito possui uma dimensão inconsciente, esse aspecto também irá se refletir no produto de sua ação, neste caso, na empresa (MENEGHETTI, 2010).

Muitas vezes os autores sabem que existe um aspecto inconsciente da empresa, ainda que não explicitem nesta terminologia. Schein (2008), por exemplo, afirma que quanto mais *áreas de ignorância* são removidas, mais camadas de realidade são reveladas e que a única forma de descobrirmos nossa realidade interior é aprendendo a distinguir o que sei, do que eu assumo que sei e do que realmente não sei. Para ele, "explorar nossas áreas de ignorância pode ser um processo custoso de circular por todas as nossas ideias preconcebidas e superar algumas de nossas percepções defensivas" (p.31).

Partindo do pressuposto que parte do sujeito é inconsciente, o *escopo* da Ontopsicologia é, através do seu método, fazer com que o sujeito recupere a consciência total de si mesmo, isto é, que sua lógica racional seja coincidente com a identidade ôntica de si mesmo (virtualidade intrínseca) (MENEGHETTI, 2010).

A autenticação, afirma Meneghetti (2008), pode referir-se a uma coisa ou a *um contexto*, e significa colocar-se igual a como a ação é: númenon e fenômeno coincidem. Em âmbito empresarial, a autenticação diz respeito à coerência entre aquilo que a empresa "é" e "como se pensa", "como se constrói": passa-se do micro-ambiente "ser humano", para o macro-ambiente "organização", que é resultado da ação deste(s) homem(ns).

Logo, no modelo ontopsicológico:

> A meta da consultoria empresarial é dar *funcionalidade* e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização máxima de *criatividade* em evolução *ao líder e aos seus colaboradores mais operativos*. Portanto, a consultoria ontopsicológica à

[6]Além da consultoria empresarial, a Ontopsicologia possui outros 8 instrumentos de intervenção, quais sejam: psicoterapia individual ou de grupo; consultoria de autenticação; imagogia; cinelogia; psicotea; melolística, melodance, hidromúsica solar; residence; isomaster (MENEGHETTI, 2010).

> empresa *é um dos instrumentos de autenticação da própria empresa* (MENEGHETTI, 2010, p. 291, grifo nosso).

Em seu proceder metodológico, em sua intervenção é necessário que o consultor, além do processo indutivo-dedutivo, utilize contemporaneamente as três descobertas ontopsicológicas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão.

O **campo semântico**, primeira das três descobertas, é um tipo de comunicação que o ser humano possui por natureza, mas sobre o qual não foi educado a perceber e compreender ao longo da sua formação e, por isso, perdeu a sensibilidade de leitura. É "a comunicação *base* que a vida usa entre as suas individuações" (MENEGHETTI, 2010, p. 114-115, grifo nosso); isto é uma comunicação *anterior* às demais formas de comunicação (verbal, cinésica, fisionômica etc.). Através dele é possível identificar "informações elementares que agem nas dinâmicas internas e externas do contexto" (MENEGHETTI *et al.,* 2010, p.7), mesmo que não sejam vistas a nível fenomênico.

O consultor que utiliza este modelo de consultoria é um profissional que teve que passar por uma formação para ser capaz de reconhecer essa informação e, portanto, vale-se de um instrumento de *análise* complementar aos demais dados fenomênicos (dados econômicos, políticos, de gestão de pessoas etc.).

A segunda descoberta é o **Em Si ôntico**, que é o *critério* em base ao qual é possível *distinguir* se algo (objeto, situação, relação etc.) é *funcional* ou *não-funcional para a identidade do indivíduo/organização*. É o "critério-base que dá direção e lógica utilitarista-funcional ao homem" (MENEGHETTI *et al*., 2010, p.7). Logo, o consultor não parte de uma posição pessoal ou exclusivamente de dados estatísticos; ele possui um critério (o Em Si ôntico do empresário-líder) em base ao qual consegue reconhecer qual é a ação-guia da empresa, o que está em identidade, utilidade e funcionalidade ao cliente e a sua organização.

Por fim, o **monitor de deflexão** é um dispositivo que age através de imagens e interfere na exatidão dos processos cognoscitivos. Sofrendo tal interferência, muitas vezes o ser humano não é capaz de conhecer o real como de fato é, ou seja, a imagem projetada na consciência não coincide com a realidade externa. O consultor ontopsicológico possui preparação para verificar em que momentos o monitor de deflexão se ativa e como isolar sua ação.

Utilizando contemporaneamente as três descobertas ontopsicológica em sua análise, a consultoria empresarial ontopsicológica examina, de um lado, os **fatores externos**, ou seja, a intervenção conduz a uma funcionalidade técnico-prática e instrumental a todos os setores (recursos humanos, administrativo-financeiro, produção, comercial, etc.). Por outro lado,

centra a intervenção em **nível interno:** na figura do líder e de seus colaboradores mais próximos, verificando se suas ações e intenções são ou não funcionais ao ganho (MENEGHETTI, 2008).

2.3.7.1 Líder

A figura do líder ganha bastante importância neste estudo. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2007) define líder como o "indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras". Sua a etimologia é atribuída ao século XV, à palavra inglesa *leader,* 'algo ou alguém que guia, conduz'.

A palavra inglesa *leading*, da qual deriva líder, é encontrada pela primeira vez na língua viquingue (séc. VIII - XI). "Este termo substancialmente indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica: 1) uma capacidade de *realizar* e 2) uma segunda capacidade de *coordenar um grupo a um único escopo*: uma capacidade de ação e uma de socialização" (MENEGHETTI, 2008, p.189, tradução nossa).

No final do século XIX e início do século XX, as pesquisas de liderança voltavam-se ao que se denominou *teoria dos traços*. Segundo esta abordagem, os líderes já nascem como tal, não existindo possibilidade de "construí-los" posteriormente. Francis Galton, por exemplo, afirmava em 1869 que os traços dos grandes líderes eram herdados geneticamente (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Bergamini (1994) ressalta que uma revisão das pesquisas sobre liderança entre 1904 e 1948 isolou cerca de 34 traços de personalidade tidos como característicos de bons líderes. Essa angulação de pesquisa procurava responder a "o que são" os líderes.

Embora tenha permanecido desacreditada durante muitos anos, a teoria dos traços voltou a ser utilizada a partir da década de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas (GRUBBER, 2001). Traçando um paralelo com as correntes administrativas, a liderança não obteve grande atenção por parte dos seus primeiros estudiosos. Na Administração Científica, por exemplo, as pesquisas protagonizavam a tarefa (TAYLOR, 2008). Na Teoria Clássica, ainda que se tenham feitos estudos sobre os aspectos gerenciais, a liderança era considerada apenas sob o aspecto da autoridade formal (FAYOL, 2007). A maior parte dos estudos iniciais

sobre liderança provém dos campos da psicologia e da sociologia. É com a Teoria das Relações Humanas que se resgata a existência e influência de lideranças informais entre os trabalhadores. A partir desse momento, os estudos sobre liderança ganham força e passam a ser, na Administração, um dos principais temas de pesquisa.

É comum a utilização o termo "líder" para designar membros da alta administração, pessoas que ocupam cargos de poder ou personagens famosos. Essa "confusão" teórica pode comprometer aspectos da prática organizacional. Senge (2001) questiona:

> Que empresa não investe pesadamente no desenvolvimento de liderança? Gerentes de alto potencial são identificados logo no início de suas carreiras. Eles têm uma 'ascensão profissional meteórica', são 'aconselhados' e enviados para inúmeros programas caros, cuja intenção é desenvolvê-los para futuros cargos administrativos de alto nível. Isso é sem dúvida importante. Mas por que não dar a isso o nome apropriado: desenvolvimento executivo? (p. 85).

Tal questionamento nos leva a comparar a figura do gestor e a do líder (quadro 04). Srour (2005) destaca que gestores não necessariamente são líderes e vice-versa. Para ele "a liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto de sintonia 'espontânea' e informal estabelecida entre líderes e seguidores" (p.187).

VETOR	GESTOR	LÍDER
POSIÇÃO	Confiança nos superiores (*dever de defendê-los*)	credibilidade dos seguidores (*identidade de propósitos)*
EXERCÍCIO	mando autoridade política	influência autoridade moral
RELAÇÃO	chefe que dá ordens: obediência compulsória	mentor que semeia orientações: obediência consentida
CONTROLE	disciplina do corpo	adesão da mente

Quadro 04: Tipos de dirigentes
Fonte: Srour, 2005

Partindo do pressuposto que líder/liderança não está necessariamente vinculado a cargos de poder, cabe a distinção citada pela Faculdade de Engenharia ([19--?]) entre liderança estatutária ou formal e liderança emergente. A primeira é associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual correspondem condutas esperadas das pessoas, ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. A segunda é exercida por algum indivíduo,

independentemente da posição oficial que ocupa, o qual pode exercer 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. O presente estudo foca-se neste segundo sentido.

Esta acepção vem ao encontro do conceito proposto por Meneghetti (1995), que conceitua o líder como a pessoa que, através da inteligência[7], sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. Para este autor, o líder "não é uma pessoa que sufoca, inquire ou destrói. Este conceito de liderança é infantil. O líder é aquele que [...] *sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas*" (2008, p.16, tradução nossa, grifo nosso). Para fins do presente estudo, adotar-se-á a concepção de líder como proposta por Meneghetti.

Além da personalidade do líder e de como ela se manifesta na empresa, outro eixo sobre o qual se baseia o modelo de consultoria empresarial ontopsicológico é, antes de tudo, a autenticação do consultor (BERNABEI, 2007). Para a formação de um consultor ontopsicológico, ressalta-se a necessidade de quatro formações: 1) conhecimento da Ontopsicologia; 2) interdisciplinaridade de alguns assuntos referentes à consultoria; 3) conhecimento dos procedimentos operacionais (da elaboração do contrato, passando pelos tempos da consultoria até a aplicação do método na empresa); e 4) conhecimento da empresa em que se quer operar nos aspectos legais, fiscais, políticos.

Sintetizando o quanto visto sobre o modelo ontopsicológico e sobre os demais modelos discorridos neste tópico, podem-se salientar algumas características das abordagens de consultoria conforme o quadro 05:

[7] O termo "inteligência" é utilizado por este autor não no sentido de capacidade de aprender ou armazenar dados. Meneghetti retoma a etimologia latina, qual seja: *intus legere actionem* (ler dentro da ação), remetendo à capacidade que o indivíduo possui de perceber (ler) dentro daquela determina situação as dinâmicas (conscientes e inconscientes) que estão ocorrendo e sintetizar a decisão que favoreça o objetivo maior de todos.

Modelo	Origem	Características do Modelo	Papel do Consultor	Atributos do consultor
Especialista	Proposto por Schein, baseado em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados	▪ Conhecimento e domínio de tecnologia estão centrados no consultor; ▪ O cliente faz o diagnóstico e determina o tipo de serviço especializado que almeja.	Deve prover o cliente de informações ou serviços, oferecendo a assistência especializada.	Conhecimento especializado
Médico-paciente	Proposto por Schein, tem origem no referencial clínico e de saúde	Cliente transfere para o consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo "tratamento"	Diagnosticar, prescrever e administrar a solução.	Faz "exame geral".
Modelo de Processo	Proposto por Schein como resultado de sua prática dentro de organizações	▪ Atua integrando os procedimentos técnico-administrativos com os procedimentos da interação humana; ▪ Diagnóstico é realizado conjuntamente (cliente e consultor).	Assume caráter mais de educador e de facilitador dos processos	Consultor pode ou não ser especialista na solução dos problemas, todavia deve ser especializado em procedimentos humanos.
Formação e treinamento	Área de saúde mental	▪ Atua sobre um ou mais pontos específicos do cliente através de um programa de treinamento; ▪ Intervenção não atua diretamente nas causas dos problemas.	Formador, treinador ou professor.	Além de dominar a área de conhecimento para o qual foi chamado, deve ter clareza do seu papel e domínio de conhecimento de métodos andragógicos.
Modelo de Caplan (centrado no consultando)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	▪ centra o processo de intervenção nas inconsistências internas trazidas pelo consultando, procurando ajudar este último a melhorar sua performance para que seja capaz de ajudar seu cliente	Entender as dificuldades percebidas pelo consultando (de conhecimento, de habilidades ou de manejo) em um caso específico com um cliente	n/e
Modelo de Caplan (centrado no cliente)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	▪ foca no problema do cliente trazido pelo consultando	Orientação do consultando	n/e

Modelo de Caplan (centrado no programa)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	▪ Consultando ou um grupo de consultandos querem avaliar um programa específico da organização	Recomendar alternativas e soluções aos problemas encontrados; assume papel de crítico e de orientador	Conhecimento e experiência no assunto
Modelo de Caplan (centrado no administrador do programa)	Proposto por Caplan (diferencia o termo cliente, consultando e consultor)	▪ Ajudar as pessoas responsáveis pelo gerenciamento de um programa ou projeto visando melhorar a capacidade de gestão	Centra sua atenção nas inconsistências internas apresentadas pelos consultandos sobre os programas; promove um processo de aprendizagem dos consultandos através de *feedback*, orientação e aconselhamento	n/e
Behaviorista	Teoria Behaviorista	As influências ambientais determinarão o comportamento	Conseguir mudanças individuais e/ou organizacionais, a partir de alterações substanciais no ambiente	n/e
Ontopsicológico	Proposto por Meneghetti, a partir da aplicação em âmbito empresarial das três descobertas da Ontopsicologia	▪ Considera a empresa como reflexo da personalidade do líder; ▪ Fase de diagnóstico é considerada foco de atuação e é realizada pelo consultor.	Técnico capaz de análise das dinâmicas inconscientes na empresa e dos efeitos decorrentes dessas.	Autenticação do consultor, conhecimento da metodologia ontopsicológica, conhecimentos relativos à empresa.

Quadro 05: Síntese dos modelos de consultoria.
Fonte: Elaborado pela autora.

n/e = não especificado

A partir da revisão dos modelos de consultoria empresarial, observa-se que cada um possui suas particularidades quanto a foco de atuação, desenvolvimento do processo de consultoria, características do modelo, papel e formação do consultor. Cada modelo, ao seu modo, procura contribuir para a eficiência organizacional, promovendo mudanças, gerando aprendizagem.

Schein (2008) faz notar que consultores, gestores e toda outra pessoa que desejar zelar pelas relações de ajuda precisam compreender as dinâmicas invisíveis que se criam no processo de comunicação, decorrentes de pressupostos culturais tácitos bem como de filtros pessoais. Dessa forma, o profissional poderá desenvolver processos de comunicação que potencializam a aprendizagem. Uma das formas mais importantes de aprendizagem é dar e receber respostas deliberadas, que seria "uma forma de particular de alterar o que pode ser entendido como o 'nível' ou profundidade da comunicação interpessoal (SCHEIN, 2008, p.169).

Joe Luft e Harry Ingram apresentaram um modelo simplificado desses níveis de conhecimento, conhecido como "Janela de Johari" (LUFT, 1961), adaptado na figura 06:

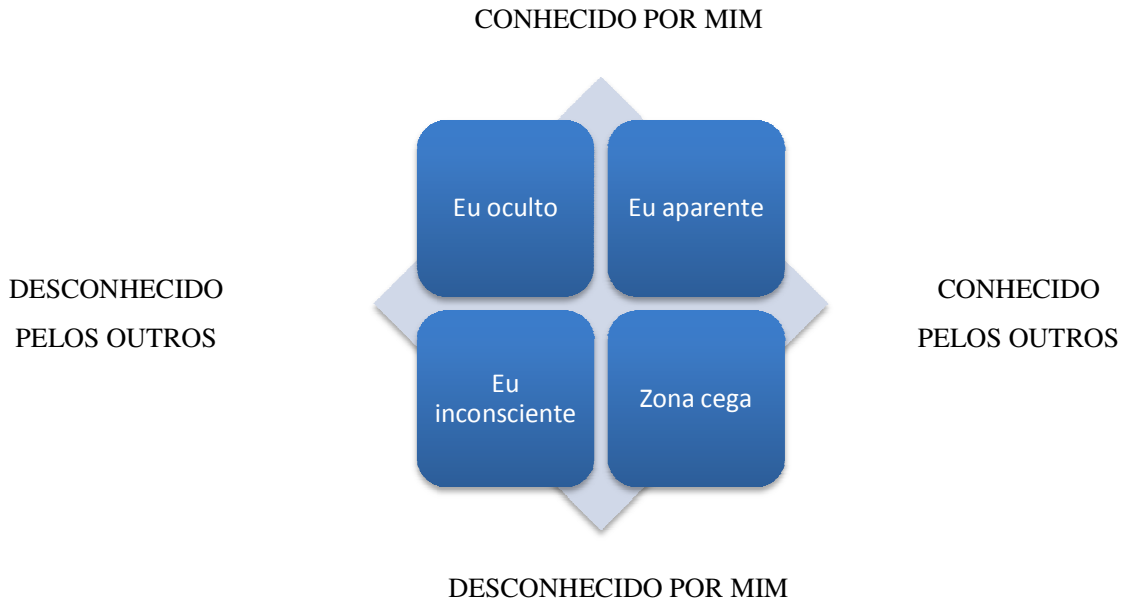


Figura 06: As partes de uma pessoa
Fonte: Adaptado de LUFT, 1961

O *Eu aparente*, explica Schein (2008), refere-se às áreas que temos consciência e que estamos dispostos a compartilhar com os outros. O *eu oculto*, são partes que consciente e *deliberadamente* procuramos esconder dos outros, como, por exemplo, uma insegurança ou sentimentos considerados inadequados. A *zona cega* são aspectos individuais que escondemos de nós mesmos, mas que de todo modo são comunicados aos outros. Schein exemplifica essa parte mostrando como algumas pessoas dizem que não se importam com a opinião alheia, mas que ficam perturbadas quando não são elogiadas pelo seu trabalho. Por fim, o *eu inconsciente*, que nem o indivíduo nem os outros têm conhecimento, como impulsos profundamente reprimidos ou potencialidades não experimentadas.

Para examinar as dinâmicas invisíveis, em que as mensagens ambíguas – ou seja, aquelas que possuem um significado manifesto e outro latente – fazem parte da interação entre duas pessoas, Schein recorre justamente à Janela de Johari, conforme a figura 07.

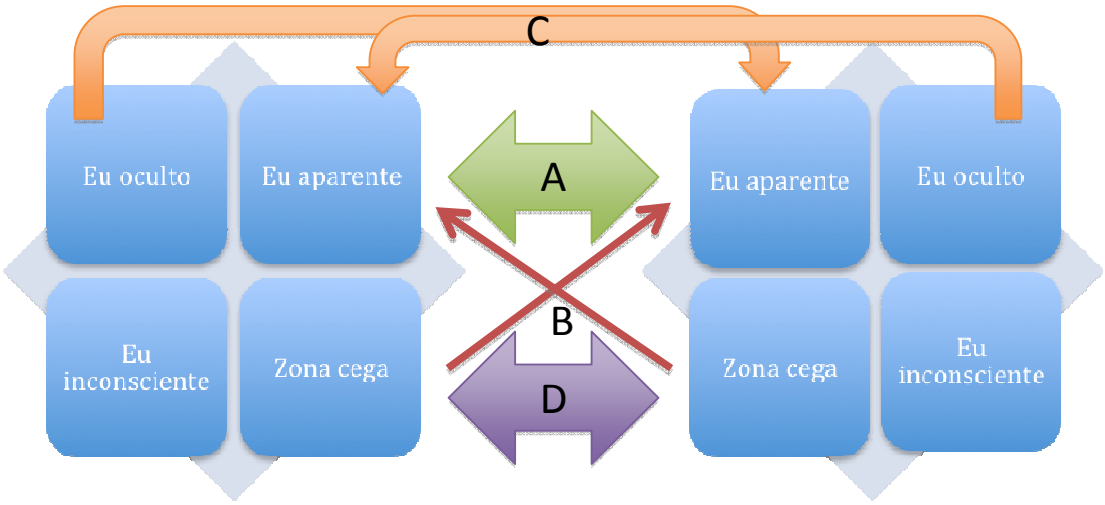


Figura 07: Tipos de mensagem numa situação de comunicação entre duas pessoas
Fonte: Adaptado de LUFT, 1961 e SCHEIN, 2008

Na representação "A" da figura 07, a comunicação é aberta e se dá entre os dois "eus" aparentes. A maior parte das análises em processo de comunicação se limita a este nível. O segundo nível de comunicação é a denominado "vazamento", representado pelas setas "B". Neste, cada uma das partes pode captar sinais ou significados que o outro emite a partir de sua zona cega e cujo envio não é percebido por si mesmo. Quando a comunicação acontece do eu oculto para o eu aparente do outro, a comunicação é denominada "confidência/franqueza",

terceiro nível, representado pelas setas “C”. E finalmente, quando uma pessoa influencia os sentimentos do outro, sem estar consciente da origem desse sentimento, tem-se a relação ilustrada pela seta “D”, denominada “contagio emocional” (SCHEIN, 2008). Desta forma, verifica-se que a comunicação pode assumir níveis de profundidade que contribuem para uma análise mais aprofundada da dinâmica “invisível” na organização. Desperta a atenção, no entanto, que a comunicação proveniente do “eu inconsciente” não é “explorada”.

Considerando a comunicação não explorada, a escolha pelo modelo ontopsicológico de consultoria empresarial decorre: a) do interesse a respeito dos aspectos inconscientes dentro das organizações; b) do efeito que a personalidade do líder exerce sobre a empresa e; c) da investigação de que tipo de resultados e impactos esta consultoria, fazendo uma análise que leva em conta tais dimensões, proporciona à organização. Entende-se que esses elementos (dinâmica inconsciente e personalidade da liderança), quando abordados pelos demais modelos, são parcialmente explicitados, e podem contribuir para o estudo da personalidade empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para aprofundar o conhecimento sobre o modelo de consultoria empresarial adotado, a pesquisa assumiu um caráter qualitativo-exploratório. Conforme Hair *et. al.* (2007), os "dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números [...]. Em vez de coletar informações com a atribuição de números, os dados são coletados por meio de registro de palavras e, às vezes, de imagens" (p.100). Dados dessa natureza extrapolam as fronteiras delineadas pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados, permitindo o aprofundamento dos estudos e a descoberta de novas variáveis (idem, 2007). A metodologia qualitativa oferece descrições ricas, além de explicações sobre processos em contextos, locais identificáveis, baseando-se sobre uma variedade de técnicas como entrevistas formais e informais, técnicas de observação *in loco*, análise histórica, etnografia etc. (VIEIRA e ZOUAIN, 2005).

A participação da figura do pesquisador é intrínseca ao transcorrer da pesquisa, visto que é ele que – ao colocar o problema – está implicado diretamente com sua investigação. Tal implicação requer, no entanto, uma constante vigilância, a fim de verificar as noções prévias que possui sobre seu objeto de estudo e a pertinência de suas construções.

Em se tratando de um tema ainda em construção na área da Administração – consultoria empresarial – adotou-se a pesquisa exploratória. Tal metodologia auxilia na identificação de variáveis que não são conhecidas ou não estão totalmente definidas (COOPER e SCHINDLER, 2003) e "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses" (GIL, 2008, p.41).

Para a consecução do objetivo deste estudo, foram estudadas três empresas brasileiras, através de um estudo multicaso.

3.1 Seleção e Caracterização da Amostra

A seleção da amostra aconteceu por conveniência, pois dependeu do consentimento tanto de empresários, quanto de consultores que utilizam o modelo ontopsicológico de

consultoria. Além disso, levou-se em conta a viabilidade de contato com as empresas e com os consultores selecionados.

Definiu-se que a amostra seria constituída por três colaboradores-chave em três empresas e por cinco consultores que utilizam o modelo ontopsicológico de consultoria em suas atividades, totalizando uma amostra de 14 sujeitos. O anonimato dos entrevistados foi mantido, bem como das empresas às quais estão vinculados, conforme acordado previamente com os sócios das respectivas organizações e com os consultores que se disponibilizaram a fornecer informações. Por este motivo, para fins do estudo, optou-se pela denominação que segue:

Grupo Pesquisado	**Denominação do entrevistado**
Empresa A	A1 (presidente)
	A2 (gestor)
	A3 (gestor)
Empresa B	B1 (presidente)
	B2 (sócio-diretor)
	B3 (sócio-diretor)
Empresa C	C1 (presidente)
	C2 (gestor)
	C3 (gestor)
Profissional Consultor 1	P1
Profissional Consultor 2	P2
Profissional Consultor 3	P3
Profissional Consultor 4	P4
Profissional Consultor 5	P5

Quadro 06: Denominação dos sujeitos da pesquisa
Fonte: elaborado pela autora.

A Empresa A é do setor de indústria e possui mais de 30 anos de mercado. É uma das maiores empresas brasileiras no seu setor, possuindo aproximadamente seis mil funcionários e exportando para mais de 60 países. Seu faturamento em 2009 foi de 259 milhões de dólares.

A Empresa B atua na prestação de serviços de tecnologia da informação e possui 20 anos de mercado. Atualmente conta com cerca de 1.500 colaboradores e atua internacionalmente em mais de 16 países.

Por fim, a Empresa C atua na prestação de serviços de tecnologia da informação e possui de 23 anos de mercado. Com 300 colaboradores, atua internacionalmente em mais de cinco países e é líder no mercado brasileiro em seu campo de atuação.

Tanto a Empresa B quanto a empresa C não divulgam seu faturamento.

Fizeram parte da amostra cinco consultores, caracterizados a seguir.

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo de COE
P1	F	32	Administração	9 anos
P2	F	43	Psicologia	19 anos
P3	F	49	Psicologia	22 anos
P4	M	51	Economia	18 anos
P5	F	32	Psicologia	9 anos

Quadro 07: Caracterização dos consultores entrevistados
Fonte**:** Elaborado pela autora a partir das entrevistas

De cada uma das empresas foram entrevistados três empresários, sendo um presidente e outros dois gestores da alta direção da organização. Como premissa, optou-se por empresas com capital 100% brasileiro e que já utilizaram o modelo de consultoria ontopsicológico há, pelo menos, três anos. Quanto à caracterização dos empresários entrevistados, elaborou-se o quadro a seguir:

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo de empresa	Cargo atual na empresa
A1	M	59	Ciências Contábeis	32	Presidente
A2	M	45	Administração	25	Diretor
A3	F	45	Administração	18	Gerente

B1	M	46	Administração	20	Presidente
B2	M	42	Economia	17	Sócio-Diretor
B3	M	41	Ciência da Computação	19	Sócio-Diretor
C1	M	41	Administração	24	Presidente
C2	M	43	Direito/Computação	9	Diretor
C3	F	47	Administração	17	Diretora

Quadro 08: Caracterização dos gestores entrevistados.
Gênero: M = masculino; F = feminino.
Fonte**:** Elaborado pela autora a partir das entrevistas

Tendo sido definida e caracterizada a amostra, a seguir apresentam-se os instrumentos de coleta de informações.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Em uma primeira aproximação ao campo de pesquisa, houve a possibilidade de acompanhar como observador-participante três, dos quatro dias, de desenvolvimento da consultoria ontopsicológica dentro de uma empresa. Durante o acompanhamento, esteve-se presente em quase todas as atividades da consultoria, exceto em situações em que se tratavam de questões estratégicas muito particulares, como ocorreu em dois momentos, quando da reunião entre empresário-líder e consultor, cada uma com aproximadamente uma hora e meia de duração. Esta fase, ocorrida em julho de 2010, foi determinante para readequar o objeto de pesquisa que inicialmente havia sido definido.

Como parte também desta aproximação ao objeto de investigação, realizou-se uma pesquisa-piloto com entrevistas informais nos meses de outubro e novembro de 2010 com 12 empresários. O objetivo foi de levantar dados a respeito da motivação na utilização de consultorias, bem como familiarizar a pesquisadora com o seu objeto de pesquisa, para, assim, construir o roteiro para a fase das entrevistas.

Pela característica da pesquisa qualitativa se desenvolver "em interação dinâmica retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a 'coleta de dados' em determinado momento deixa de ser tal e passa a ser 'análise de dados' e

esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações" (TRIVIÑOS, 2008, p.137), a coleta e análise de dados assumem um papel extremamente vital. Optou-se pela entrevista semiestruturada como meio de coletar informações, também dentro das empresas pesquisadas.

Na entrevista semiestruturada, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa, fazer perguntas relacionadas que não foram pensadas previamente, o que pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR *et al*, 2007). Triviños (2008) considera esta abordagem

> um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados (...) porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (p. 146).

Foram elaborados os roteiros de entrevista para consultores (apêndice B) e empresários (Apêndice A) levando-se em conta a revisão teórica e a fase precedente (observação-participante e entrevistas informais) à coleta de dados propriamente dita. As entrevistas semiestruturadas com consultores visaram esclarecer aspectos da intervenção na empresa e obter informações mais detalhadas para explicitar como se atua o modelo de consultoria objeto de estudo. As questões que fizeram parte do roteiro das entrevistas semiestruturadas aos empresários tiveram o intuito de verificar como é o processo de consultoria sob a ótica do cliente, bem como qual é sua percepção de resultados, impactos e transformações na organização. Acordou-se com os pesquisados (empresários e consultores) que seria mantido contato além do momento da entrevista, para esclarecimentos adicionais.

Além disso, em contato com os consultores, esses disponibilizaram os relatórios finais de consultoria de três empresas. Esses documentos serviram como fonte complementar de informações, tendo em vista que caracterizavam a conclusão do trabalho da consultoria. Contudo, eles não constarão de modo explícito no relatório desta pesquisa, por conter informações sigilosas das organizações, as quais autorizaram seu estudo, mas não sua publicação.

3.3 Análise de Dados

Para analisar o quanto coletado, optou-se pela técnica da Análise de Conteúdo, visando categorizar as informações e, sucessivamente, interpretá-las. Para esta abordagem, Bardin (1994) aconselha o desenvolvimento em três fases:

a) *Pré-análise*: consiste na organização inicial do material pela escolha dos documentos, da formulação de hipóteses, de objetivos e seleção dos "indicadores que fundamentam a interpretação final" (p. 95). Esta etapa na pesquisa foi parcialmente desenvolvida a partir do material teórico e da fase precedente à coleta de dados propriamente dita.

b) *Exploração do material*: caracterizada como a etapa mais longa, consiste em elaborar a

> operação de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (...). A codificação corresponde a uma transformação (...) dos dados brutos do texto, (...) que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, e de sua expressão. (BARDIN, 1994, p. 101; 103).

Portanto, a codificação compreende a escolha de unidades de registro (recorte), a seleção de regras de contagem (enumeração) e a escolha de categorias (classificação e agregação);

c) *Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação*: envolve operações estatísticas simples, síntese e seleção dos resultados, inferências e interpretação. A interpretação pode conduzir a pesquisa para dois tipos de resultados. Um é a utilização dos resultados da análise com fins teóricos ou pragmáticos, e outro, orientações para uma nova análise.

Laurence Bardin (1994) destaca que a análise de conteúdo não procura descrever o conteúdo analisado, mas organizá-lo e tratá-lo a fim de descobrir o que pode nos ensinar. Portanto, o objetivo é manipular mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que consintam compreender uma outra realidade que não a explícita na mensagem, ou seja, também compreender o subtexto expresso nas palavras dos sujeitos, seus sentidos e significados.

Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva.

Ao fazer a análise de conteúdo, Gil (2008) sugere que o pesquisador elabore categorias de análise. Estas, conforme as pesquisas de tipo fenomenológico, vão se constituindo no próprio andamento da coleta e da análise dos dados. As categorias emergem das próprias informações coletadas e do movimento dialético que o pesquisador efetua entre as várias leituras e a compreensão delas, à luz do referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Por este motivo, no decorrer da pesquisa é que foram formalizadas as categorias analíticas.

Após as transcrições das entrevistas dos sujeitos participantes da pesquisa, foram realizadas diversas leituras do material com o intuito de construir as categorias da pesquisa. As categorias teóricas que orientam o trabalho se tornaram *lentes teóricas* segundo as quais foram olhadas, lidas e entendidas as narrativas dos participantes. A *lente teórica* associada à pesquisa exploratória permitiu manter a atenção para as categorias emergentes das próprias narrativas. Portanto, algumas das categorias teórico-empíricas foram construídas a partir das informações coletadas junto aos sujeitos, enquanto que outras provêm da revisão teórica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos resultados

Com o intuito de investigar a aplicação e a percepção do modelo de consultoria ontopsicológico em organizações brasileiras, este tópico apresenta o resultado das entrevistas feitas com consultores e consultados. Foram realizadas no total 14 entrevistas, sendo nove com empresários de três diferentes empresas e cinco com profissionais que utilizam o modelo ontopsicológico de consultoria em suas atividades profissionais. Ressalta-se que os consultores atuam em empresas diferentes, que têm em comum a opção em utilizar o modelo foco de estudo deste trabalho. A média temporal das entrevistas foi de 57 minutos. As discussões realizadas seguem a lógica do roteiro de pesquisa, o qual foi construído por meio de três grandes eixos: abordagem inicial, processo e resultados.

As entrevistas foram registradas e transcritas. Sucessivamente foram classificadas segundo cinco categorias que emergiram tanto das discussões teóricas como também da própria análise dos dados, são elas: Motivação/Contratação; Processo da Consultoria; Características; Mudança; e Resultado/Impacto, cujas subcategorias e perguntas do questionário a que cada uma se refere são sintetizadas no quadro a seguir:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	QEE*	QEC**
Motivação/Contratação	-	1,2	1,2
Processo da Consultoria	1. Abordagem inicial 2. Diagnóstico 3. Devolução/*feedback*	4,5,8	3,4,7
Características	1. Critério 2. Causa	3,6,10,13	5,9
Mudança	-	7,9	6,8
Resultado/Impacto	1. Econômico 2. Gestão 3. Individuais 4. Dinâmica empresarial	11,12	10,11

Quadro 09: Categorias de análise
*Questão da entrevista com empresários
**Questão da entrevista com consultores

Percebeu-se, a partir das entrevistas, que o processo de consultoria empresarial ontopsicológico possui uma lógica integrada. A organização em categorias é uma tentativa de compreensão didática de um processo cujas categorias tendem a se sobrepor, dificultando sua segmentação. No entanto, faz-se necessário procurar simplificar os dados, de modo que o conjunto de informações produza conhecimento. A seguir, relacionam-se as categorias, explicitando-se os elementos que as fizeram emergir durante as entrevistas e/ou a partir da interrelação destas com outros estudos.

Sendo uma consultoria voltada para a alta direção, em especial o líder da organização, considera-se adequado expor inicialmente – quando possível – a percepção dos presidentes das empresas, para então explicitar a visão dos principais colaboradores e, finalmente, parametrizar com as observações dos consultores.

4.1.1 Motivação/Contratação

O levantamento da especificidade da demanda por uma consultoria auxilia no entendimento de características inerentes a ela. A categoria "motivação/contratação" é um meio de verificar as expectativas da contratação deste serviço, por parte dos clientes, tendo em vista que elas fornecem subsídios para fazer a avaliação, posteriormente, dos resultados obtidos.

A partir das entrevistas realizadas com empresários desta pesquisa, verificaram-se duas grandes motivações para a contratação da consultoria empresarial ontopsicológica nas organizações estudadas:

1) Motivação dada por uma insatisfação: percepção de algo que deveria ser mudado no contexto da organização;
2) Motivação dada pela ambição: percepção de que a organização possui possibilidade de crescimento (de produção, de atuação, financeira etc.) não aproveitada.

A motivação a partir da insatisfação é ilustrada na fala de dois presidentes de empresas:

> *Tínhamos a intuição de que algumas coisas tinham que ser ajustadas dentro da empresa. [...] A primeira vez que contratamos a consultoria nós tínhamos a sensação de que havia questões para ajustar, mas estava tudo bem. Já da segunda vez a sensação era de que as coisas não estavam bem.* (B1)

> *Nós tínhamos uma crise. Eu tinha uma crise, o que dá quase no mesmo... não era uma coisa adequada. E a gente começou a perder, continuava crescendo, desenvolvendo, mas não estava lucrativo, não estava adequado* (C1).

Tanto o empresário B1 quanto o C1 tinham a evidência de um problema que impedia os resultados desejados dentro da empresa e esta foi a motivação maior para a contratação da consultoria. Fazia-se necessário, portanto, uma mudança. Kubr (1996) ressalta que a mudança pode relacionar-se a diversos aspectos ou fatores de uma organização; pode envolver: produtos e serviços, tecnologias, sistemas, relacionamentos, cultura organizacional, estilo e técnicas de gestão, diversificação de mercado, entre outras. O que desperta maior atenção, nas entrevistas realizadas, e expressamente evidenciado no discurso do sujeito C1, é a conexão entre a insatisfação do resultado na sua empresa como reflexo de uma crise individual. A projeção de questões pessoais projetadas na organização é evidenciada por todos os gestores entrevistados e terá um espaço maior de discussão no item 4.1.3.2 quando se trabalham as causas do problema/situação individuadas nas empresas estudadas, na categoria "Características".

No que se refere à ambição ou possibilidade de crescimento como motivação à contratação da consultoria, esta é relevada na entrevista com o empresário A1, cujo interesse na verificação nasce de uma vontade de crescimento empresarial para o qual não estava seguro:

> *Em um primeiro momento, eu queria saber se eu tinha bases sólidas para crescer, isso era o mais importante [...] Eu sabia que a empresa podia mais, e talvez é como? onde mexer? o que fazer? [Nas outras duas consultorias ontopsicológicas, os objetivos eram ver] qual pessoa poderia ser melhor investida em qual setor [...]e como potencializar o produto, a criação do produto e a área comercial, área de vendas* (A1).

Da exposição dos representantes máximos de cada uma das empresas estudadas, ainda que se aponte a origem em um problema ou em uma possibilidade de crescimento, as motivações para a contratação da consultoria têm um ponto em comum: elas nascem da *percepção do próprio líder* de que há na organização uma parte potencial que não está desenvolvida e almeja-se saber o que está impedindo o seu desenvolvimento ou que direção seguir para que ele aconteça. Essa percepção, manifestada em fenômenos diferentes, é reforçada com a exposição de algum dos principais gestores das organizações estudadas:

> *[...] para sentir o corpo da própria empresa, o corpo das diretorias, como é que é a funcionalidade, como é que elas atuam, como é que elas agem e principalmente a*

> *visão para o presidente poder tomar as decisões melhores, focadas no próprio estudo das principais lideranças* (A2).
>
> *Existia uma estagnação no crescimento da empresa* (B2).
>
> *[...] a gente estava numa fase que entendíamos que estava havendo uma estabilização de resultados, a empresa vinha crescente e de repente não cresceu, ficou igual, então espera aí, tem alguma coisa errada, e o que está errado? Aí é que a gente chamou a consultoria ontopsicológica* (B3).
>
> *O presidente da empresa chamou e percebo que o objetivo era ampliar nossa visão, promover um crescimento e desenvolvimento do grupo* (C3).

As entrevistas com os consultores reforçam o identificado junto aos empresários, o que possivelmente se estenda para outras empresas:

> *Quando o líder chama [...] muitas vezes ele nem sabe o problema, mas sabe que tem alguma situação dinâmica que ele não conhece. [...] Empresas sempre têm problemas. [O líder] apresenta algumas situações: 'o jurídico tá assim, aquele outro setor tá assim...', mas isso já é efeito. [...] Ele sabe que alguma coisa não está boa... isso é muito interessante. [...] Sempre que eles contratam tem algum problema de fato. Ou alguma melhoria, um passo a ser feito* (P1)
>
> *Normalmente ele procura porque ou ele teve um problema - ele não está bem, a empresa está em decadência em termos de resultado ou em regressão - ou então ele quer crescer e não consegue. E ele sabe que ele é o limite e ele quer entender onde está esse limite* (P3)
>
> *Todos eles, quando querem a consultoria, é porque têm alguma coisa pra resolver ou um projeto pra fazer* (P4)
>
> *Ela [consultoria ontopsicológica empresarial] trabalha principalmente em individuar qual a dinâmica e a onde está a causa da disfuncionalidade por ter esse determinado problema na empresa, para poder individuar a melhor solução* (P5)

Reforça-se, a partir desses trechos do discurso dos consultores, que a motivação para a contratação da consultoria nasce das lideranças, as quais intuem uma incongruência dentro da empresa, mas não conseguem distinguir racionalmente causas de efeitos, ainda que tenham a percepção aproximada de que a ação organizacional não corresponde ao potencial do negócio. Essa ausência de correspondência manifesta-se através de uma insatisfação consigo ou com o negócio, como ficou explicitado também nos depoimentos dos empresários. Ao longo das entrevistas com os consultores, foi interessante perceber que todos acrescentam que, quando a consultoria é chamada, há uma passagem de evolução a ser feita. Da insatisfação e/ou ambição, abre-se, portanto, a necessidade da contratação de um profissional para provocar uma mudança que reverta em crescimento organizacional. Daqui emerge a terceira categoria de análise desta pesquisa, que é a necessidade de **mudança** e que será tratada no item 4.1.3

Oliveira (2010), dentre os principais aspectos do trabalho de consultoria empresarial, identifica que uma das responsabilidades do consultor é de auxiliar os clientes, especialmente proporcionando metodologias, técnicas e processos que dêem suporte à qualidade de decisão dos executivos das empresas-clientes. O autor, mais adiante, identifica as motivações da contratação das consultorias ligadas à "necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa cliente, visando a um processo de melhoria contínua sustentada" (p.11). Nesse sentido, o processo de consultoria empresarial ontopsicológica, que nasce da conscientização de que há uma situação a ser melhorada, também compreende que o consultor pode auxiliar.

Em base a diversos *surveys* realizados, Greiner e Metzger (1983) afirmam que as principais razões que levam o cliente a contratar consultores, é porque aqueles identificam que estes:

1. Provêem julgamento independente e imparcial;
2. Apresentam ideias e abordagens novas;
3. Possuem habilidade de diagnosticar problemas e avaliar soluções;
4. Executam tarefas com habilidades técnicas, nem sempre necessárias;
5. Implementam sistemas e treinam funcionários (p.8, tradução nossa)

O resultado demonstrado por Greiner e Metzger (1983) tende a manifestar os benefícios que um agente externo pode trazer para uma organização, mas não incluem a percepção do empresário sobre a insatisfação com os seus resultados na empresa, manifestando subterraneamente também uma insatisfação individual. Os autores, no entanto, testemunham, a partir de suas experiências, que há também razões menos conscientes no contratar um auxílio externo.

Quando Kubr (1996) apresenta os propósitos genéricos da consultoria, sustentados também pela resolução de problemas de gestão e negócios, pela identificação de novas oportunidades, pela promoção de aprendizado e pela implantação de mudanças, em todos esses fatores é inerente a presença de uma insatisfação ou vontade de crescimento por parte dos sujeitos, fator este, no entanto, que é irrelevado. Traz-se à tona nesta discussão, portanto, que é do indivíduo que nasce a motivação, por causas conhecidas ou não.

Os dados desta categoria demonstram que nas empresas estudadas a motivação na contratação da consultoria empresarial ontopsicológica decorre do líder e sua percepção de um aspecto potencial da organização não-desenvolvido. Dos resultados, revela-se que nestas três empresas, as razões apresentadas por Greiner e Metzger (1983) existem, mas

caracterizam-se, neste modelo de consultoria, muito mais como acessórias do que como essenciais.

Considerando que o escopo da consultoria empresarial ontopsicológica é restituir a funcionalidade à empresa bem como evidenciar seus pontos de evolução para o progressivo desenvolvimento do líder, dos colaboradores mais próximos e da organização, conclui-se previamente que dentro da categoria "Motivação/Contratação" há aspectos de **verificação** de um problema e/ou contexto; e de **potencialização**, quando o objetivo da contratação é sugerir os pontos de crescimento da empresa. Para alcançar essas motivações, a consultoria ontopsicológica possui algumas etapas de desenvolvimento, especificada nesta pesquisa como a segunda categoria de análise das entrevistas, qual seja: o processo da consultoria, discutido a seguir.

4.1.2 Processo da Consultoria

Processo é o *modo* através do qual as coisas são feitas. Schein (2008) exemplifica-o como uma conversa entre duas pessoas, em que *o que* é feito é o diálogo e o *modo* como é feito (sussurrando, olhando para baixo, falando ao telefone etc.) é o processo. Na revisão teórica desta pesquisa, foi configurada uma imagem para representar o processo de desenvolvimento da consultoria empresarial ontopsicológica dentro das organizações (Figura 05). Com a delimitação do "processo da consultoria" como uma categoria de análise, pretende-se identificar os pontos em comum do processo de consultoria empresarial ontopsicológica dentro das empresas estudadas, verificando então se há unidade de abordagem dentro de empresas diferentes, a partir do relato de empresários e consultores. Portanto, esta é uma observação restrita a nível técnico, ainda que através da visualização do "processo" podem-se entrever impactos que existiram no momento de realização da consultoria nessas empresas.

Para descrever esta categoria, determinaram-se três subcategorias provenientes da revisão teórica sobre o processo de consultoria empresarial ontopsicológica: abordagem inicial, diagnóstico e devolução/*feedback*.

Dentro da **abordagem inicial** ficaram evidenciados: a) a elaboração de contrato para formalizar o serviço (entrevistados B2, A1, P5) e b) a observação genérica de alguns aspectos da empresa (entrevistados P1, P5):

> *[...] a contratação é formal, fazemos um contrato" [...]*(B2).
>
> *[...] O que quero dizer é que tanto a consultoria quanto a empresa sabem da importância [da consultoria], o contrato é uma mera formalidade. Se tem confiança na consultoria e a gente sabe do resultado que pode trazer, o importante é isso* (A1).
>
> *A empresa, geralmente, se organiza para que as pessoas, principalmente as dos cargos de gestão, estejam disponíveis naquele período, se faz o contrato e se inicia a consultoria* (P5).
>
> *[...] Antes de iniciar o diagnóstico na empresa é importante observar qual a competência dela, como ela está situada no mercado, como está sua situação junto ao fisco... Se parte dos pontos que tem no Manual de Ontopsicologia, sem entrar em análises muito detalhadas [...]*(P2).
>
> [além da apresentação que é feita, pedimos] *o organograma [...] Porque com isso se vê, justamente, como está montada a questão da informação dentro da empresa, como é a hierarquia, quem são as principais pessoas de relacionamento com o líder...* (P1).
>
> *[O cliente] apresenta tudo: o organograma, a estrutura da empresa, é analisado o balanço... É, ao mesmo tempo, apresentação e início do diagnóstico da empresa* (P5).

Na abordagem inicial, alguns consultores detalharam, por exemplo, o contato (telefônico ou por escrito) que o cliente faz com a empresa de consultoria para a contratação dos serviços; a visita que o consultor faz à empresa para recolher os dados essenciais a respeito do motivo pelo qual o empresário está chamando a consultoria; a avaliação, nessa etapa, se a consultoria pode assumir o trabalho e se o cliente está verdadeiramente disposto à investir na consultoria. A partir dessas observações se faz a proposta contemplando atividades, profissionais envolvidos, tempo e orçamento para, então, formalizar o contrato. Cabe ressaltar o entendimento dos consultores de que inclusive essa abordagem inicial é considerada na elaboração do diagnóstico, pois nela já é feita uma anamnese empresarial. Da contratação inicia-se a segunda etapa: o diagnóstico da empresa propriamente dito.

A partir do conteúdo das entrevistas e da revisão da literatura, identificaram-se três movimentos fundamentais no diagnóstico: reunião com o líder; entrevista com colaboradores; conhecimento das instalações da empresa. Essa fase não segue uma lógica rígida, contudo, a primeira abordagem é sempre a reunião com o líder.

a) a reunião inicial com o líder da empresa:

> *[...] dou algumas coordenadas, algumas ideias, algumas pessoas que eu tenho dúvidas se devo ou não devo investir mais, colocar maiores desafios, mas, basicamente, depois o consultor busca a ideia, o objetivo, e ele vai buscando as pessoas, ele vai conversando com algumas e depois ele vai agregando mais algumas*

> *que ele acha importante entrevistar, conversar, verificar algumas coisas que ele acha importante* (A1).
>
> *Primeiramente reunimos todos os sócios e definimos o objetivo entre nós e então conversamos com a consultora, nos envolvemos muito com ela nesse início e mostramos para ela o que estávamos pensando* (B1).
>
> *o consultor nos mandou uma solicitação de apresentação, com alguns tópicos que ele gostaria de saber. Então, quando chegou na empresa, nós 3 fizemos essa apresentação. Depois centramos o problema, indicamos algumas pessoas-chave para ele entrevistar, fizemos entrevistas individuais e depois o consultor começou a entrevistar o nosso pessoal* (B2).
>
> *[...] tem uma reunião com os sócios, que se centra o problema, ai se estabelece uma agenda de entrevistas* (B3).
>
> *Quando a gente chega no ambiente da organização, o primeiro contato é com o presidente da organização, porque é ele que contratou. [...]. [Nela] temos a informação da situação ou problema trazido pelo líder [...] Fazemos perguntas para conhecer um pouco da biografia histórica da empresa. [...] já são 3-4 instrumentos de análise em uso* [impacto semântico, análise do sintoma/problema, anamnese linguística e biografia histórica]. *Só que nós não conhecemos o detalhe da vida daquele empresário, então nós perguntamos: casado, tem filhos, não tem, quantos sócios... isso também é análise biográfica, porque faz parte da vida daquele empresário* (P1).
>
> *No início se fala somente com o líder, ou seja, o indivíduo. [...] Ali se faz a anamnese do líder. Essa fase inicial dura geralmente meio dia. Na prática, o que eu faço é verificar a posição pessoal do líder. Em base a esse primeiro meio dia, ele apresenta algumas perguntas, solicitações, expõe problemáticas. Ele expõe o problema e enquanto consultora observo como o Eu lógico-histórico dele está pensando* (P2).
>
> *Uma empresa de 5000 colaboradores: quem são as pessoas de relação com ele [líder]? Essas pessoas têm condições de estar em contato com ele? E isso tudo nós observamos. A fisionômica do líder depois de uma reunião com um diretor, se observa isso. A gente viu, por exemplo, que um empresário, com determinado diretor, ficava totalmente exausto. Nisso, não é que nós fazemos julgamento, de jeito nenhum* (P1).
>
> *Geralmente o empresário apresenta a empresa, o que faz o que não faz, eles preparam apresentações, ou chamam alguém para apresentar e mostrar bem a empresa. Nesse momento o consultor aproveita; muita coisa já se sabe semanticamente, mas é bom para ver como o empresário enxerga* (P5).

As entrevistas evidenciam que a referência inicial é o líder ou, quando é o caso, os sócios da organização. Na entrevista inicial, o consultor ontopsicológico escuta as demandas do cliente e, sendo uma característica da metodologia, avalia de que forma o sujeito interpreta o problema. De um lado o consultor tem a percepção semântica do líder e seu contexto, como evidenciado pelos sujeitos P1, P2 e P5 e de outro aquilo que o sujeito expressa verbalmente. Foi explicitado pelos profissionais também, em especial os sujeitos P1 e P2, que nesta etapa utilizam-se diversos instrumentos de análise, tais como impacto semântico, fisionômica-cinésica-proxêmica, sintoma/problema, anamnese lingüística e biografia histórica.

b) Entrevista com colaboradores:

> *[...] a partir disso* [dados da reunião inicial] *o consultor fez reuniões individuais com os principais executivos [na sede da empresa]. Depois foi até P.A. e S.L.* [cidade das filiais da empresa] (B1)

> *[...] aí entrevista as pessoas e depois já dá uma mini-devolução* (B3)

> *[...] nós pedimos para o empresário escolher algumas pessoas, que ele acha que são chaves para conversar, nós também escolhemos alguns [...]. Isso pode mudar ao longo do processo, algumas podem não ser chamadas para conversar, e se incluem outras no meio do caminho, percebidas nas conversas com outros colaboradores, se sente como necessárias, ou mesmo o empresário decide que gostaria que certa pessoa fosse escutada. As entrevistas geralmente ocorrem em uma sala de reuniões, em alguns momentos vamos nos departamentos,mas a estrutura da empresa sempre é apresentada. Nas empresas menores, você pode conhecer tudo e depois fazer as entrevistas. Já nas empresas/fábricas grandes, conforme você vai indo nos locais para conhecer as pessoas, você vai conhecendo a estrutura da empresa, os departamentos. Observamos como é o ambiente, como as pessoas se relacionam, a dinâmica no departamento, porque é muito importante não só o que a pessoa verbaliza, mas também o que o consultor observa 'fisionomicamente' e a partir do impacto semântico* (P4).

A descrição desta etapa do processo é bastante clara. Ressalta-se, além do exposto, que durante todo o processo de consultoria empresarial ontopsicológica, o profissional conduz sua análise levando em conta a identidade do líder. Essa asserção foi feita por quatro dos cinco profissionais entrevistados, do qual se destaca aqui um recorte do sujeito P2: *"[...] Na entrevista com os colaboradores, parametrizo internamente tudo em base ao primeiro meio dia"*. Assim, durante a fase de diagnóstico, inclusive na reunião com os colaboradores, os consultores manifestam uma característica do modelo ontopsicológico: a adoção de uma informação de referência durante o diagnóstico. Disto emerge, então, a subcategoria "critério", que diz respeito à "norma de confronto, avaliação e escolha" (HOUAISS, 2007), desenvolvida no item 4.1.3.1 desta pesquisa. Nos relatos acima expostos, percebeu-se também que na fase do diagnóstico são feitas visitas a instalações da empresa, inclusive em outras cidades.

Com os dados coletados, a consultoria encaminha-se para a fase final de "devolução/*feedback*". Antes de fazer a devolução final, é realizada uma reunião com o líder:

> *Na fase final, com as evidências históricas* [reunidas durante a fase de diagnóstico], *antes de expô-las solicito um ou dois sonhos (exatamente como se faz em uma consultoria individual, o sonho vem por último). A partir dali eu tenho todos os elementos para começar a relacionar as coisas, de modo tal a ter certeza que o seu Eu lógico-histórico compreenda e procurando evitar possíveis resistências. Por exemplo, no caso da empresa X, a partir do sonho o Sr. X entendi imediatamente qual era a primeira coisa sobre a qual falar, porque ele dizia uma realidade que o Eu lógico-histórico via de modo não conforme à realidade, ao menos pelo quanto*

> *exposto no primeiro meio dia. Mas eu pude explicar para ele: primeiro porque eu tinha tido a evidência durante os dias sucessivos e, segundo, tinha os fatos históricos que sustentavam a minha explicação e foi mais fácil para que ele compreendesse* (P2).

> *[...] Uma coisa é colher qual é o problema, mas como dar passagem de solução para o empresário? Pois, cada empresa é uma e as pessoas são diferentes. Então, é preciso colher do melhor modo para poder dar a passagem para o empresário do que ele deve fazer. Nisso o campo semântico e a análise onírica são primordiais. [...] Porque todo o processo de consultoria é isso, vai se colhendo os dados e as informações, dados racionais, bem concretos da empresa, para conseguir evidenciar para o líder aquela informação que já está presente desde o início* (P5).

Do exposto acima pelos profissionais P2 e P5, percebe-se o cuidado em fazer a devolução ao líder de modo que ele tenha o máximo de entendimento dos elementos expostos. A chave de interpretação final, expressa pelos profissionais, é dada pelo sonho do empresário – interpretado com a ótica ontopsicológica – e informação semântica. É desses elementos que se "aprende" a forma como fazer a devolução. Assim, novamente vem à tona o "critério", uma subcategoria da terceira categoria de análise desta pesquisa ("características"). Os empresários entrevistados não explicitaram diretamente essa passagem de leitura onírica e semântica, possivelmente por terem foco muito mais no resultado que a aplicação do modelo proporciona do que no modo de funcionamento deste.

A importância da fase de devolução foi fortemente sublinhada pelo profissional P2, que afirmou que

> *A diagnose é certamente um ponto fundamental e – em certa medida – fácil de fazer e compreender. A verdadeira arte da consultoria está em* **como** *dizer ao líder como está a situação, sem criar muitas resistências ou problemas e, sucessivamente, como implantar o que foi dito dentro das diversas dinâmicas empresariais que envolvem simultaneamente tantas pessoas e situações econômicas* (P2).

Ressalta-se que resistências e problemas sempre acontecem no processo de consultoria; é um argumento amplamente tratado na bibliografia e sustenta a categoria "mudança" estudada nesta pesquisa mo item 4.1.4.

A respeito do aspecto *técnico* da fase de devoluções – tendo em vista que o aspecto de *conteúdo* dará subsídio para o item 4.1.5, quando da apresentação dos resultados – os entrevistados manifestaram que:

> *[o feedback] é muito mais verbal do que relatório. O relatório é importante para a gente não esquecer todas as recomendações. Mas o importante é o retorno verbal das coisas. No retorno verbal, digamos assim, se nota os principais pontos e depois com o relatório é uma maneira para não esquecer todos os pontos* (A1).

> *O consultor fez exatamente isso, foi dando devolução nas reuniões ao final do dia e, depois fizemos uma reunião de fechamento. Porém isto foi só uma prévia, o trabalho veio depois em forma de relatório escrito* (B1).

> *[feedback] "Estamos falando sempre de coisa "real time", assim as coisas foram acontecendo. Nada de relatórios, no sentido: "bem... lemos a sua vida, vimos a sua empresa, chegamos a conclusão que é assim". Não. Foi sempre uma coisa muito dialogada, muito prática e muito direta, esse é um ponto espetacular da consultoria* (C1).

> *[...] a devolução da consultoria não entrava em aspectos, vamos dizer assim, muito pessoais, da psicologia de cada indivíduo, mas dizia qual é o ponto que esta trancando daquele sócio, ou se ele estava mal posicionado, ou se ele não estava [...] Depois o consultor trabalha no relatório e faz uma devolução final e se coloca a disposição se precisar fazer uma abertura de algum ponto, alguma reunião, que não ficou claro. Mas o relatório é muito claro, não teve necessidade da gente... O relatório é muito claro* (B2).

A partir da exposição feita pelos profissionais das empresas estudadas, percebe-se uma variação na forma de devolução, prevalecendo verbal para uns e/ou através de relatório técnico para outros. O profissional P2, a respeito da devolução salienta que:

> *A forma de devolução varia de acordo com o cliente. Tem clientes que tem uma personalidade que não adianta dar muita informação no relatório escrito, a maior parte tem que ser verbal, pois é a forma que ele apreende melhor. Por outro lado, tem um perfil de empresário que você tem que dar 20% de informação verbal e 80% registrado no relatório. São perfis de personalidade* (P2).

A colocação do profissional P1, a seguir, revela também que a devolução da consultoria apresenta a situação/contexto; a causa que levou àquele contexto; e a solução, a passagem de evolução.

> *[...] É que nem pensar num projeto arquitetônico. Aquele projeto está ali, tu já sabe como ele vai ser, só que até você construir existe o tempo de história, aquilo pode levar 2, 3 anos para se concretizar. É como se o diagnóstico fosse o projeto. Ele é a imagem da tua situação hoje e onde você pode chegar. Só que pra isso tem um tempo. Então não é só uma consultoria que diz: você tá assim. Se não, que objetivo teria? Então, é um espelho da realidade da organização, traz o porquê daquela realidade e quais as passagens de solução. Claro, existe o tempo histórico de ir executando aquilo [...] Por exemplo, não é que dissemos: "faça o programa 'CP', mas se indica a solução, em qual direção se deve ir. O modo, a forma, como o empresário irá formalizar será decisão dele* (P1).

Percebeu-se nas entrevistas que a devolução final, com o retrato completo do diagnóstico (problema, causa, solução), nas empresas estudadas foi feita somente para o líder/sócios que assumirá(ão) a responsabilidade pela implantação. É o líder que, posteriormente, decidirá o que, como e para quem comunicá-lo. Esse aspecto é evidenciado já quando o sujeito A2 expõe: a motivação na contratação ("[...] *principalmente a visão para o*

presidente poder tomar as decisões melhores[...]") e a devolução que a consultoria dá para o seu setor ("*A consultora dá um feedback. No casso, no meu setor, que é o de desenvolvimento, principalmente ela deu um feedback e o presidente também deu um feedback*). Desta última colocação, percebe-se que o *feedback* da consultoria dentro da "Empresa A" também era dado para cada entrevistado, mas especificamente a respeito do setor onde atua.

A esse respeito, o profissional P4 explicita*: depois eu dou um feedback [para as pessoas que entrevistei, porque] todos têm um ponto para evoluir.* Essa abordagem também aconteceu na empresa C e o sujeito C3 manifesta que:

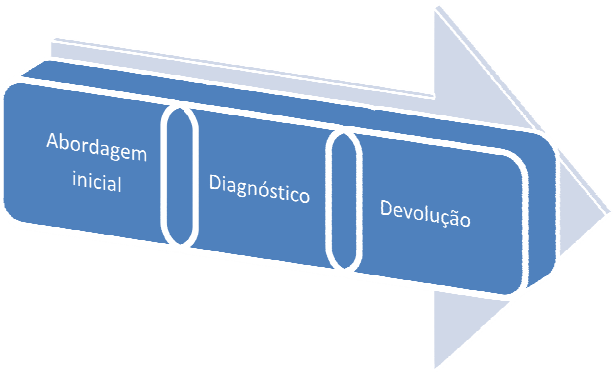
> *[os feedbacks são] Sempre muito diretos. As vezes até difícil de escutar, porque responsabilizam muito. Pareciam que não era aquilo... mas daí você ia pra casa, dormia, e quando acordava e começava a repensar... era mesmo. Eram muito precisas as colocações* (C3).

O conjunto das entrevistas permitiu um entendimento bastante detalhado do processo da consultoria empresarial ontopsicológica, inclusive com exemplos, explicação de quais informações constam nos relatórios, como é feita a abordagem quando o cliente não conhece este modelo de consultoria, que tipo de informações são colhidas quando se entra na empresa/departamentos, que tipo de diretivas são dadas setorialmente e que tipo são dadas para as lideranças, como é feito o *feedback* de satisfação dos serviços, entre outras coisas. Não há contradição em relação aos processos gerais de consultoria apresentados por outros autores (KUBR, 1996; BLOCK, 2001), apenas especificações metodológicas de como conduzir cada etapa processo. Ressalta-se que o modelo de consultoria aqui estudado não faz a implantação das sugestões, entendendo que essa é uma responsabilidade do líder. Na fala do sujeito A1 esse aspecto também é evidenciado:

> *[...] a consultoria não vai executar a solução, depende do líder tomar aquilo e fazer a coisa acontecer, tomar a decisão. Não é a consultoria que vai resolver os problemas, ela vai evidenciar, vai dar os caminhos. Isso, claro, cria um movimento dentro da empresa, em algumas coisas de satisfação, de mais vontade de fazer em algumas áreas, em outras uma expectativa ou até uma rejeição, que o líder deve saber resolver, porque e como resolver* (A1).

Não sendo o processo da consultoria foco deste estudo, optou-se por não estender em demasiado os detalhamentos das etapas, podendo esta ser uma perspectiva de continuidade deste estudo. O escopo de expor essa categoria de análise tem o intuito de dar uma visão de como funciona o processo para atingir os resultados evidenciados no item 4.1.5. Assim, ao processo de consultoria representado na figura 05 (item 2.2), podem-se acrescentar, a partir

das entrevistas realizadas, alguns detalhamentos de cada etapa, ficando o processo assim representado:



Abordagem inicial:
1. Conato telefônico ou por escrito entre cliente e consultor;
2. Proposta e Contrato;
3. Verificação dos 10 pontos de análise (quadro 03);
4. Avaliação de documentos (organograma, balanço etc.).

Diagnóstico:
1. Reunião com líder para verificar expectativas, como percebe a situação própria e da empresa;
2. Entrevista com colaboradores;
3. Visita às instalações da empresa (quando é o caso);

Devolução:
1. Reunião com líder. Análise do sonho para confirmar informações coletadas;
2. Devolutiva verbal;
3. Relatório técnico;
4. Feedback de satisfação.

Figura 08: Detalhamento do processo da consultoria empresarial ontopsicológica, a partir dos resultados do presente estudo
Fonte: Elaborado a partir da revisão teórica e resultado da pesquisa.

4.1.3 Características

Por “características” entendem-se os elementos e propriedades que formam a essência de um conceito. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2007) define-a como “traço, propriedade ou qualidade distintiva fundamental”. Com o estabelecimento da categoria “características” almejaram-se entender quais as propriedades deste modelo de consultoria que conduzem ou impedem a verificação de “impactos e resultados” nas empresas estudadas. A partir das entrevistas e dos aspectos teóricos, no movimento de análise da pesquisa, emergiram algumas *características* do modelo de consultoria ontopsicológico, dentre as quais compuseram esta categoria: a) critério, b) causa e, c) profundidade.

4.1.3.1 Critério

Critério significa parâmetro de julgamento ou de análise adotado para avaliar algo. Meneghetti (2002) a define "o ponto que estabelece a diferença, norma ou regra que se utiliza para discernir o verdadeiro do falso" (p.24).

Greiner e Metzger (1983) interrogam-se a respeito de quais são os dados apropriados a serem recolhidos na empresa e onde eles podem ser encontrados; quão acurados e relevantes são esses dados; de que modo deveriam ser analisados para garantir uma melhor compreensão do problema do cliente, se o problema do cliente é real ou percebido. Afirmam esses mesmos autores que a ausência de resposta a essas perguntas impossibilita resumir adequadamente o que é consultoria empresarial. Esses questionamentos, na realidade, abrem um questionamento maior: que critério deve-se utilizar na atividade de consultoria. Tendo em vista que a consultoria ontopsicológica tem como foco a realização do diagnóstico organizacional (MENEGHETTI, 2010; BERNABEI, 2001), é fundamental estabelecer o critério por meio do qual estabelece o juízo de valor sobre os dados coletados na empresa.

Quando no item 4.1.2.2 se descreveu aspectos do diagnóstico das consultorias, por parte dos profissionais consultores entrevistados, em comum o ponto de observação constante relatado foi a identidade do líder e como ela se projeta e se apresenta na empresa. A respeito do conceito de 'identidade', muitos pensadores já discutiram e conceituaram: Platão, Aristóteles, Hume, Leibniz, Freud, Jung, para citar alguns. No âmbito desta dissertação, a identidade é compreendida como "a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro" (MENEGHETTI, 2001, p.81). A identidade de referência, portanto, é a do líder, como observado nos discursos dos entrevistados P1 e P2:

> *[...] tudo, tudo, tudo é focado no crescimento, na* ***identidade, utilitarismo, funcionalidade da empresa e dos líderes****. Essa é a constante* (P1).

> *[...] a empresa mesma é o indivíduo, porque cada coisa é lida, interpretada e compreendida em* ***relação à funcionalidade e utilidade da identidade do líder****, parâmetro que nunca se abandona durante o período de duração da consultoria* (P2).

Para a compreensão da identidade, no entanto, não se parte de uma opinião do consultor. A compreensão se dá a partir do Em Si, que é a identidade e, portanto, "é bom aquilo que é útil e funcional a esta identidade inseica. A diferença entre 'útil' e 'funcional' é a

seguinte: 'útil' dá subsistência, (...) 'funcional' acrescenta evolução" (MENEGHETTI, 2005, p. 124). Assim, a análise leva em conta a estrutura da personalidade do sujeito e como ela se manifesta na empresa. Quintella (1994) também ressalta a importância de conhecer a estrutura da personalidade para poder atuar com precisão nas organizações. No caso do modelo de consultoria aqui estudado, leva-se em conta a estrutura da personalidade segundo a ótica ontopsicológica[8].

> *O grande foco é na personalidade do líder da empresa, porque qualquer dinâmica que existe ali dentro tem como consequência algum ponto do líder também, se ele não viu aquele ponto tem alguma coisa do inconsciente dele agindo. Então, a consultoria ontopsicológica tem principalmente o foco de* ***centrar na personalidade do líder e depois de como aquilo faz fenomenologia na empresa*** (P5).

A estrutura da personalidade segundo a abordagem ontopsicológica é radicada no Em Si ôntico[9], critério utilizado em todos os campos de aplicação desta ciência. Os consultores P1 e P3 explicitam de que forma são utilizados Em Si ôntico, campo semântico[10] e monitor de deflexão[11].

> *Então o campo semântico auxilia a colher a realidade da organização. E com o Em Si ôntico se tem o critério da diretiva: para onde ir, ou seja, não é um 'achismo' do consultor. Com o monitor de deflexão se consegue entender o efeito rede, as resistências, ou seja, é possível compreender as realidades que não são funcionais e que todo ser humano possui. [...] é integrada a análise [...] Não posso usar um sem considerar o outro [...]* (P1).

> *E junto com elas* [uso das três descobertas]*, claro, você soma tudo o que você já viu no balanço, nos fatos que as pessoas te dizem nas entrevistas [...]* (P3).

O discurso da entrevista com o sujeito P1 evidencia que o **critério** da consultoria é Em Si ôntico do cliente, e de que forma o campo semântico e o monitor de deflexão também são utilizados na análise. O campo semântico é utilizado para conhecer a realidade da organização. Refere-se a uma comunicação a partir da qual o consultor pode individuar dinâmicas não vistas e verificar se o que está acontecendo na empresa está em consonância

---

[8]Não sendo o foco deste estudo, não nos deteremos a explicar a estrutura da personalidade, cujo conhecimento pode ser aprofundado em textos como MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**, op. cit. e _____. **Nova FrondaVirescit 1**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2006.

[9] Esta descoberta da ciência ontopsicológica foi acenada no item 2.3.7, quando da apresentação do modelo ontopsicológico de consultoria empresarial. Aprofundamentos em MENEGHETTI, A**. O Em Si do homem**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2004.

[10]Esta descoberta da ciência ontopsicológica foi acenada no item 2.3.7, quando da apresentação do modelo ontopsicológico de consultoria empresarial. Aprofundamentos em MENEGHETTI, A**. Campo Semântico**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2005.

[11] Esta descoberta da ciência ontopsicológica foi acenada no item 2.3.7, quando da apresentação do modelo ontopsicológico de consultoria empresarial. Aprofundamentos em MENEGHETTI, A**. Monitor de deflexão na psique humana**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2005

com a identidade e o utilitarismo funcional do líder (Em Si ôntico) ou se decorrem de uma lógica disfuncional (monitor de deflexão) (MENEGHETTI, 2010). A exposição do sujeito P3, porém, manifesta que as análises a partir das três descobertas ontopsicológicas complementam a investigação e devem ser somadas aos dados colhidos na empresa. Outros profissionais também destacam:

> *Todo o conhecimento na verdade já está ali, a empresa já está emanando aquela informação o tempo inteiro, só que as pessoas que estão ali não são neutras, não tem o conhecimento e* ***a técnica para colher a informação*** (P4, grifo nosso).
>
> *O principal* [instrumento de análise]*, certamente, é o campo semântico. [...] O consultor ontopsicológico tem* ***que ter passado por um training para desenvolver a capacidade de ler e interpretar o campo semântico,*** *porque dele se tem a informação de fato de qual é o problema da empresa, antes do empresário falar* (P5, grifo nosso).

Essas observações trazem à tona um outro aspecto bastante importante em todos os modelos de consultoria: a formação do consultor. Consultores e consultados entrevistados deram evidencias de que, na consultoria empresarial ontopsicológica, o papel do consultor é imprescindível no sentido de perceber, a partir do campo semântico e demais instrumentos, as causas que construíram o problema ou que impedem o crescimento empresarial. O profissional P5, afirmou que "*Se o consultor não está bem ele não vai conseguir individuar toda essa dinâmica, porque ele é o radar, ele é o instrumento principal do modelo ontopsicológico*". Nesse sentido, a formação desse consultor constitui um ponto determinante para a correta aplicação do método, chegando a ser mencionado por uma das profissionais que para se tornar um consultor sênior nesta metodologia são necessários de 15 a 20 anos de constante aperfeiçoamento. Além disso, todos os consultores entrevistados afirmaram que é uma formação continuada, não baseada exclusivamente em conhecimento técnico de processos: "*claro que tem que ter um conhecimento técnico de como mover as coisas, o que se pode juridicamente e o que não pode, para depois saber como movimentar, tem que conhecer de administração, como os departamentos funcionam. Estes são imprescindíveis, mas devem estar acompanhados pelo estilo de vida do profissional*" (Entrevistado P5). Essas observações abrem espaço para uma discussão mais aprofundada a respeito da formação do consultor, registrado aqui como uma perspectiva de pesquisa futura, tendo em vista que é uma temática fundamental no processo da consultoria ontopsicológica, porém não se configura como objeto de estudo desta pesquisa.

Ainda sobre o critério utilizado na análise, os empresários demonstraram perceber que no modelo de consultoria ontopsicológico parte-se de uma responsabilidade individual:

> *Externamente as causas pareciam super claras, mas internamente as coisas pareciam simplesmente não existentes. Vamos usar a lógica assim, intuitivamente é claro que eu desconfiava da causa, porque senão eu não teria escolhido este tipo de consultoria. Mas veja que eu fiz a escolha por um outro viés. Então estava lá a percepção de que algo a mais deveria ser trabalhado. [...]**o que não tive percepção desde o inicio era: o quanto era eu*** (C1, grifo nosso).
>
> *Tudo tem relação com o líder, em tudo tem, porque **a empresa é a mente do líder, é uma parte, é uma consequência daquilo que o líder pensa e faz*** (A1, grifo nosso).
>
> *[...]**existia uma dinâmica entre nós, sócios**, que não funcionava e a gente, sozinhos, não ia conseguir resolvê-la. [...] O ponto é mais profundo e se manifesta em vários locais diferentes e então muitas vezes você tem uma visão parcial em que se olha o sintoma e não a causa. Começam a aparecer muitos sintomas e **quando se descobre é uma causa só*** (B2, grifo nosso).
>
> *"[...] **alguma coisa que acontecia na relação com os sócios que depois aparecia nas pessoas na estrutura e que a gente não enxergava**, não conseguia ver. [...] No final sempre existia uma origem que era a dinâmica empresarial dos sócios, **partia dos sócios para depois se somatizar na empresa**, embora se notava que a técnica não era afrontar isso diretamente e sim isso ia se construindo e quando o relatório vinha, vinha explicito* (B3, grifo nosso).

"Quando se faz uma ciência, uma demonstração (...) é necessário um critério: um princípio que legitima o discurso de toda a teoria e respectiva demonstração" (MENEGHETTI, 2010, p. 117). As exposições dos empresários revelam uma interface entre critério (Em Si ôntico do indivíduo) e identificação das causas (líder). Portanto, entra-se na segunda subcategoria da "Característica".

4.1.3.2 Causa

A noção de causalidade ou de relação causal estabelece uma conexão necessária entre os fatos da experiência (DOSSI, 2007). A mais ampla formulação do pensamento antigo e medieval sobre as causas é encontrada em Aristóteles (2009), o qual identifica expressamente o conhecimento científico com a busca das causas distinguidas em quatro tipos: *causas materiais* (aquilo do qual uma coisa é feita)*, a causa formal* (a forma, o modelo ou a essência de algo)*, a causa eficiente* (o agente que produz a coisa) *e a causa final* (o fim pelo qual uma coisa é produzida.

Em âmbito administrativo, a partir da década de 1950, Ishikawa (1986; 1992), Deming (1990) e Juran (1990), pioneiros dos contemporâneos programas de qualidade total, apresentam diversos métodos que consistem em chegar à raiz do problema, tendo como pressuposto que através da identificação da verdadeira causa é possível encontrar a verdadeira solução. Ishikawa (1992) argumenta que essas técnicas são aplicadas em toda a empresa (*Company Wide Quality Control*), inclusive nas atividades gerenciais. Sua utilização tem o intuito, também, de eliminar desperdícios. Através deles eliminam-se os elementos que concorrem para "esconder" a causa do problema.

Para chegar ao motivo de um problema, o sistema Toyota de Produção também conhecido como *Lean Manufacturing* e Produção Enxuta, desenvolveu na década de 1980 o modelo "why-why". Tradicionalmente exemplifica-se esta técnica do seguinte modo:

> A máquina quebrou → Por quê?
> Queimou um fusível → Por quê?
> Ocorreu uma sobrecarga → Por quê?
> Porque os coxins não estavam lubrificados → Por quê?
> Porque a bomba de lubrificação não funcionava bem → Por quê?
> Porque o eixo da bomba estava desgastado → Por quê?
> Porque tinha entrado sujeira (BERNABEI, 2010b).

Desta forma, evita-se uma solução intermediária (troca do fusível) para chegar a uma razão inicial (sujeira).

Para o estudo aqui relatado, a causa representa uma subcategoria das "Características", pois tanto nas entrevistas com consultores quanto com os gestores, muitos deles mencionaram que este modelo traz e aborda a "causa profunda". Identificar as *origens* das ações dentro da empresa, as quais refletem na disfuncionalidade do corpo organizacional, pode trazer uma perspectiva complementar à análise dos *fenômenos* (efeitos) e serve de parâmetro para reforçar, também, a interpretação do impacto da consultoria empresarial ontopsicológica nas empresas estudadas.

Já foi relatado, no item 4.1.1 que a motivação para a "Empresa C" contratar o modelo de consultoria empresarial ontopsicológico decorreu de uma insatisfação do sujeito C1, o qual via crescimento da sua empresa, sem o retorno financeiro proporcional. Quando questionado a respeito da origem/causa do problema, ele expôs:

> *Procurei achar uma série de caminhos, o que deveria fazer pra recuperar o negócio, até então eu não enxergava a mim como parte, eu externalizava o problema. [...] É diferente ter a percepção que você é responsável por alguma coisa, de você ser responsável por todas as coisas.* ***Isso levou uns 3 ou 4 meses pra eu permitir essa permeabilidade de informação e consequentemente de conhecimento*** *[...] No início é um mega-impacto. Como? Eu criei, eu desenvolvi, eu trouxe até aqui... como posso*

> *ser culpado por aquilo que eu mesmo fiz? Então é aparentemente contraditório... como posso ser autofágico?* (C1, grifo nosso).

O discurso do empresário C1 revela a percepção que ele passou a ter de que a origem daquele problema nascia de uma responsabilidade própria. Isso também é revelado em outras entrevistas como, por exemplo, dos sujeitos B1, B2 e B3, que identificam que os problemas que se manifestavam na empresa decorriam de uma relação entre eles que deveria ser ajustada:

> *[...] eram coisas entre nós sócios, de posicionamento, que impactavam dentro da empresa. Então depois que identificamos isso, no fundo individualmente já sabíamos, mas não falávamos, o trabalho nos ajudou a colocar isso para fora, acertamos as coisas entre nós e saímos fazer o que tinha que ser feito* (B1).

> [...] *a gente se dava bem, trabalhava pro crescimento da empresa, mas tinha uma relação entre nós que não estava transparente, tinha uma dinâmica entre nós que de certo modo impedia nossa unidade de ação. Limpando essa relação, a gente conseguiu, então, ter transparente também as coisas que aconteciam na empresa* (B2).

Na "Empresa B", em que se percebeu uma gestão bastante integrada dos sócios B1, B2 e B3, um dos sujeitos exemplificou de que forma o problema da relação dinâmica dos sócios nascia de aspectos individuais de cada um. O discurso que ilustra a causa não é aqui transcrito, por solicitação do entrevistado, que pediu para que essa parte da entrevista não ficasse registrada.

A respeito da causa dos problemas empresariais, os consultores indicaram:

> *É claro que tem um ponto do líder que não viu aquela pessoa, que confiava demais e deixou aquele núcleo se formar. Então, é sempre também como se estivesse ali uma parte inconsciente do líder, que ele deixa ali um lado que ele não quer ver. Então, você tem que conseguir desmanchar aquele núcleo e voltar para a funcionalidade do líder* (P5).

> *Porque existe uma cultura organizacional que quem cria é o líder – de modo inconsciente muitas vezes – a partir do modo como ele se relaciona* (P1).

> *Com esse método você busca a causa. A causa está aonde? No ser humano. Tá na pessoa que faz. Seja ele o líder, um executivo... esse é o ponto-chave. A reestruturação do organograma, por exemplo, não é determinante para a mudança organizacional, ela pode facilitar, mas não determina. Se você não individua a causa... pode estar no organograma a causa: sei lá... tem pessoas mal colocadas. Tem um primogênito em primeira linha e um segundo logo abaixo... vai dar problema, é certo! Mas não é o organograma em si o problema, e sim quem está naquela posição* (P3).

Novamente emergiu das entrevistas que a origem dos problemas organizacionais é procurada a partir do principal agente produtor da realidade (líder) e seus relativos aspectos inconscientes. Os profissionais que adotam o modelo de consultoria empresarial ontopsicológica evidenciaram a responsabilidade que a liderança possui enquanto vetor da dinâmica dos eventos no conjunto da organização; isto é, de que forma o agente configura a energia da equipe naquela determinada direção, esteja ele consciente ou não. Schein (2008) relata que uma das funções mais importantes do modelo de consultoria de processos é tornar visível o que está invisível e para que o consultor ajude de modo efetivo "é preciso não só uma grande habilidade de ver e ouvir o que está acontecendo para detectar e perceber tais forças, mas também uma grande flexibilidade para responder a elas" (p.119). Nesse sentido, há uma interface entre o modelo de consultoria por processo de Schein e o modelo de consultoria ontopsicológica de Meneghetti. Procurando um paralelo com o modelo "*why-why*", muito bem falado por um dos consultores entrevistados, subentende-se das entrevistas que na consultoria ontopsicológica a pergunta se desloca do objeto material para o sujeito que o opera: *Por que o operador não viu que estava entrando sujeira?* Essa resposta não é completa se permanece em efeitos, porque "(...) 80% da nossa mente foge ao nosso controle racional e consciente, não obstante atue e condicione os nossos comportamentos e ações de todos os dias. Ou seja, nossa consciência não tem os instrumentos para ir além dos correspondentes 20% (...)" (BERNABEI, 2010b).

Esse elemento também é trazido à luz por um dos consultores entrevistados:

> *Cada pessoa tem um aspecto consciente e inconsciente, e a empresa é feita de pessoas, por isso possui uma dinâmica psicológica. O problema é que o inconsciente é 80%. E isso não se enxerga. A ontopsicologia tem as três descobertas que permitem esse conhecimento, por isso é o espelho daquilo que o líder não vê. Mas ele sente, por isso contrata. Ele sabe que alguma coisa não está boa... é muito interessante* (P1).

Revela-se no discurso uma interface entre as ciências da Administração e da Psicologia. Se a *organização é composta por pessoas*, é evidente a influência de suas personalidades no contexto de ação social. O sujeito P1 ratifica que os instrumentos ontopsicológicos contribuem exatamente para ter a compreensão dos elementos visíveis e invisíveis que constituem a dinâmica empresarial. Fazendo uma analogia, é como dispor de instrumentos para observar as correntes marinhas, ainda que aparentemente o mar esteja calmo.

Nas entrevistas, os empresários demonstram a percepção, de fato, que a causa é procurada em um nível mais profundo, buscando trazer à luz elementos não "vistos" anteriormente na empresa:

> *Traz a causa, mas a causa profunda. Porque a gente chama achando que a causa é uma, desconfiamos dela, mas nos damos conta com a consultoria que o que nós achamos já um efeito.* [Sobre a ausência de resultados de alguns colaboradores] *No fundo você é corresponsável por aquela dinâmica. [...] é corresponsável porque no fundo foi você que contratou, selecionou, colocou água, plantou, regou. Você que construiu daquela forma aquela relação* (B3)

> *A causa não era o que a gente imaginava. O trabalho da consultoria é mais profundo* (B1).

> *[...] a consultoria ajuda a trazer à consciência. Nem todas as coisas são conscientes, mas uma coisa muito importante que acontece é que, em alguns momentos, a consultoria te dá uma passagem a mais, que você não estava percebendo* (A1)

> *Em hipótese alguma eu tinha essa visão [de que resolver a empresa passa pelo resolver a si mesmo]* (C1).

Os relatos dos empresários demonstram a profundidade da diagnose feita pela consultoria ontopsicológica em suas empresas, destacando como a busca da causa é procurada em elementos que anteriormente eles desconsideravam. A esse respeito, o profissional P2 revela:

> *O motivo pelo qual eles chamam a consultoria quase sempre não é o prioritário, isto é, quando vou à empresa verifico, geralmente, que a dinâmica principal de problemática quase nunca é a assinalada ou revelada pelo cliente. Eles contratam por um motivo (muito mais um efeito), mas a causa do problema está em outra direção (P2).*

A busca da causa, no entanto, não é opinativa, é constantemente sustentada com fatos históricos da empresa, de modo a contribuir para a compreensão do líder. Esse aspecto é relevante, pois como bem observa Schein (2008), não é simples o processo de tornar as coisas visíveis. Para que isso aconteça o consultor deve: 1) criar condições para motivar o cliente a olhar mais profundamente; 2) auxiliá-lo a aprender como olhar. O autor faz a seguinte analogia: "Assim como artistas precisam aprender a ver o que vão desenhar, também é preciso que solucionadores de problemas aprendam a ver o que se deseja criar, melhorar ou resolver". A facilitação para a apreensão das novas informações que surgem a partir da consultoria já fora evidenciada pelo discurso dos profissionais P1 e P2 quando da exposição a respeito da devolução na categoria "Processo", contudo, o profissional P5 também faz menção:

> *Não é uma coisa que o consultor percebeu, não fica de modo algum subjetivo, porque você dá os pontos de objetividade e aí o Eu do líder vê, não tem como esconder e ai fica mais fácil dele absorver e você poder dar as diretivas de como mover para resolver aquilo ali* (P5).

Os discursos expostos revelam que a identificação das causas, nas organizações estudadas, perpassou por explicitar aspectos que existem, mas não são vistos, isto é, são inconscientes. Uma vez evidenciadas as causas, o diagnóstico da consultoria dá diretivas de solução específica sobre o setor que estava impedindo que a empresa cumprisse com os seus objetivos. O entrevistado B1 identifica que "*outra característica da consultoria ontopsicológica: ela não é genérica, ela é sempre no ponto específico. Isso aqui não está funcionando, tem que mexer assim e assim* (B1). Também o discurso do sujeito B3 ratifica a especificidade da diretiva, além de evidenciar o curto espaço de tempo que a consultoria utiliza para fazer o diagnóstico:

> *é muito rápida, muito rápida, isso aí é uma coisa que nos impressionou muito, porque em três-quatro dias de consultoria, a gente recebeu uma devolução que tinha uma radiografia muito precisa da realidade, com coisas concretas da relação dos sócios, não abstratas* (B3).

O fator "tempo de análise" emergiu das entrevistas com uma característica bastante relevante do modelo dentro das empresas estudadas. Meneghetti (2007) afirma que a consultoria ontopsicológica é realizada em uma semana. Efetivamente, essa informação foi confirmada pelos discursos dos empresários:

> *Na primeira foram quatro dias e nas outras duas durou cinco ou seis dias a consultoria* (A1).
>
> *Inicialmente eu desprezei a consultoria, porque não acreditava que em quatro dias na minha empresa o problema seria resolvido. Mas o trabalho foi fantástico. Nas duas vezes* (B3).

A relevância do tempo de análise é uma característica sugerida como perspectiva de trabalhos futuros, pois envolveria um entendimento aprofundado do processo da consultoria e detalhamento da descrição do diagnóstico. Registra-se nesta pesquisa, no entanto, que nas empresas estudadas, a média do tempo para o diagnóstico foi de seis dias, e o entendimento dos empresários revela profundidade de análise e precisão das diretivas.

Para determinar as diretivas, o consultor ontopsicológico parte do mesmo critério que para realizar o diagnóstico, ou seja, do Em Si ôntico do líder.

> *Além da análise da situação, a consultoria ontopsicológica é também diretiva, ela usa o Em Si ôntico como critério para dar a direção [...]* (P1).

> *As diretivas que são dadas não partem de mim, mas é o próprio inconsciente dele que diz o que ele deve fazer. Você só faz uma leitura daquilo que ele já te deu como resposta. Às vezes existem diretivas que ele não vai conseguir cumprir no curto prazo. Ele vai precisar de um tempo histórico. Tem muitas coisas, muitas variáveis em jogo quando você dá uma diretiva. Às vezes significa rever, por exemplo, toda uma situação de contabilidade mal feita..., ou tirar o sócio que significa ter que ter muito dinheiro para retirá-lo* (P3).

Já foi acenado, na descrição do processo de consultoria, que no modelo ontopsicológico as diretivas levantadas no diagnóstico e comunicadas no *feedback* não são implantadas pelo consultor, mas cabe à liderança a responsabilidade pela realização das mudanças. Premissas e dificuldades na consecução da "mudança" foram acenadas na revisão teórica desta pesquisa e amplamente evidenciadas nas entrevistas. Por este motivo, passou a configurar categoria de análise apresentada a seguir.

4.1.4 Mudança

Quase tudo que um consultor promove para um cliente, seja criando uma nova estratégia ou redesenhando processos, exige da organização-cliente uma mudança (BISWAS, TWITCHELL, 2002). A posição de diversos estudiosos é de que não há consultoria se não houver mudança (KUBR, 1996; QUINTELLA, 1994; OLIVEIRA, 2010). "Para continuar existindo, é *mister* mudar; não apenas mudar linearmente, de modo tranquilo, previsível, controlável, mas criativo, surpreendente, arriscado" (DEMO, 2002, p. 17). Essa ação cabe a cada uma das pessoas, sujeitos envolvidos no acontecer das organizações, mas cabe acima de tudo ao líder.

Já se salientou a posição de Schein (2008) a respeito do processo de tornar as coisas visíveis dentro de uma organização e que este é dificultado pelas premissas culturais que o humano apreende no decorrer de sua formação. Kubr (1996) reforça também que a mudança nas organizações se vincula à capacidade de mudanças das pessoas e que as influências ocorrem em ambas as direções: as organizações influenciam as pessoas e estas acabam influenciando o desenvolvimento das organizações. A postura à mudança e o questionamento de si e do contexto onde se atua indicam implicitamente um percurso de aprendizagem contínua, de construção de conhecimento a cada situação e momento

histórico vivido, tendo em vista que a realidade social em tempo e espaço muda continuamente. Nesse movimento de interação e mudança contínua, tanto as pessoas quanto a própria empresa se recriam, ao passo que inovam e mantêm sua identidade, ou seja, são permanência e transformação contínua e contemporaneamente.

Com importância evidenciada tanto nos estudos bibliográficos quanto nas entrevistas realizadas, a "Mudança" possui como premissa a disponibilidade individual. O sujeito C3 dá evidências de que a consultoria ontopsicológica sugeriu mudanças importantes dentro de sua empresa, no entanto, para que elas acontecessem era indispensável a disponibilidade individual: "*Precisa da disponibilidade do indivíduo. Ele tem que estar disponível a se questionar, a mudar. Mas o resultado é muito positivo quando a gente se permite"* (C3). Cabe ressaltar o discurso do consultor P4 a respeito da (in)disponibilidade à mudança: "*[...] você não pode se iludir que eles querem mudar [...] eles querem sair da dificuldade, mas não querem mudar"* (P4).

Kubr (1996) adverte que "é importante reconhecer que em uma organização este requisito [mudança] refere-se a todos, iniciando pela alta direção" (p.73, tradução nossa). No modelo ontopsicológico, os consultores também destacaram a importância da mudança começar pelos principais gestores:

> *[...] o foco é sempre a pessoa, a mudança do indivíduo, principalmente do líder, da pessoa que comanda, não importa em que nível ela esteja dentro da organização, porque ela depois vai determinar o resultado daquela equipe, daquele setor [...]* (P3)

Sobre a importância da decisão de mudança começar no líder, o sujeito A1 traz uma justificativa de que se o líder não está disposto a se responsabilizar pela mudança, é consequencial que os colaboradores não queiram assumir o encargo:

> *[...] durante dez/quinze anos você tem aquela forma de fazer, as pessoas acostumam, funcionam bem [...] mas chega um determinado momento que se esgota aquela forma de fazer. No caso da minha empresa, que é indústria, a mudança na forma de produção é muito complexa, qualquer mudança errada envolve um risco muito grande, mas qualquer acerto que você faz a mais o resultado também é muito grande. [...] A gente precisava fazer essa mudança na questão de programação da produção. O que a consultoria nesse caso propôs: 'Vamos buscar junto aos gerentes das fábricas sugestões para ter uma forma de programação mais inteligente'. Ai, ok, você tem a resistência das pessoas, porque do jeito que está funciona, e você precisa colocar muita convicção, muita energia... Porque aquelas pessoas que você tem são boas, você não pode trocá-las, só que você tem que mudar a forma dela trabalhar. Aí, sim, a força do líder, a determinação do líder, que faz isso acontecer, e o líder tomar a peito o risco disto, tomar a decisão e fazer. Porque,* ***se o líder não tem a coragem de enfrentar o problema, não vai ser o seu gerente que vai ter esta coragem.*** *Porque o risco maior é do líder.* ***Então, se você bancar a mudança com as tuas pessoas, elas***

> ***fazem.*** *Não se pode esperar que elas banquem isso [...] Você manda fazer e ajuda a fazer, você não pode simplesmente jogar o problema* (A1, grifo nosso).

A decisão de mudança a partir do líder é evidenciada na citação do sujeito A1, a qual dá atualidade à afirmação feita por Maquiavel (2002), já no século XV:

> não há coisa mais difícil de fazer, de êxito mais duvidoso e mais perigosa de conduzir, do que levar a cabo a introdução de novas instituições legais, pois o reformador encontra inimigos em todos aqueles que das instituições antigas se beneficiavam e tíbios defensores em todos os que das novas se beneficiariam (p. 59).

Ainda que esta citação tenha um cunho político, seu conceito é facilmente transposto ao ambiente organizacional. Em outras palavras, promover uma modificação perturba a estrutura de poder vigente. Assim, fica evidente que o líder é quem deve ter a determinação pela mudança. A partir do momento que o líder está disposto a assumir a responsabilidade, o sujeito C1 afirma que *[...] as dificuldades são as resistências naturais das pessoas, é lidar com as questões internas, comportamentais, de relacionamento e de organização do business* (C1).

O termo resistência, percebido nos discursos de empresários e consultores, provém da psicanálise e "indica as modalidades verbais e comportamentais com as quais o paciente submetido à análise contrasta o próprio acesso ao inconsciente" (DOSSI, 2007, p. 952, tradução nossa). Mesmo que sua origem esteja na área da psicologia clínica, a influência deste fenômeno é utilizada em outros campos, especialmente quando se trabalha com qualquer aspecto que envolva mudanças, e não seria diferente nas organizações. Kubr (1996), afirma que mesmo quando se trata de uma mudança neutra ou benéfica para as pessoas envolvidas a resistência é percebida. Esse autor relata que algumas das razões para a resistência às mudanças, dentre as quais se cita: lacuna de convicção da necessidade da mudança; desgosto pela imposição de uma mudança; medo do desconhecido; medo de inadequação ou fracasso.

> *Quando se muda, a gente – todo ser humano – tem resistência, porque é um processo natural, é um mecanismo de defesa: "eu tô no meu lugar, to bem, dá pra crescer, até vou para melhor... mas tem que mudar". Sempre tem um quê de dúvida. Mas dependendo do modo como você comunica isso, pode tomar dimensões muito grandes [...]* (P1).

> [...] *quando você quer um resultado muito imediato, você não dá o tempo de amadurecimento, ou seja, existe um tempo histórico para as coisas acontecerem. Você sabe que o caminho é por aqui, ok, mas tem um determinado tempo de percurso* (A1).

> *[...] só que a gente não pode exercer a prepotência, nem a 'violência' de querer mudar as pessoas. Tem uma esfera que você não pode avançar. Só que a pessoa tem que decidir se ela quer...* (B3).

A partir da exposição de consultores e empresários, percebeu-se que a mudança é uma realidade em suas empresas e que elas também geram resistências. O primeiro passo para a consecução das modificações necessárias tiveram que *partir das principais lideranças*, que não transferiram a responsabilidade para outros. Desperta a atenção os dois últimos discursos acima relatados (A1 e B3), que evidenciam um respeito pela decisão do outro e a necessidade do tempo de amadurecimento para um resultado sólido.

4.1.5 Resultado/Impacto

A categoria "Resultado/Impacto" tem o intuito de responder ao objetivo maior desta pesquisa, qual seja: verificação de presença ou ausência de impacto da aplicação da consultoria empresarial ontopsicológica em organizações brasileiras e quais tipos de impacto, se houver. Através dos resultados citados/apresentado pelos os entrevistados, entende-se que se possui mais recursos para avaliar o tipo de impacto dessa intervenção no desempenho organizacional.

O desempenho organizacional tem sido mensurado pela comunidade acadêmica em especial de duas formas: por meio de medidas objetivas de resultado e de medidas subjetivas. As primeiras, objetivas, incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outras. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado (SCHIMIDT e BOHNENBERGER, 2009). Estes dois métodos - indicam os estudos de convergência de Venkatraman e Ramanujam (1987) - se correlacionam e podem ser empregados de acordo com a necessidade e conveniência do pesquisador.

Com a finalidade de centralizar informações sobre dimensões de desempenho e utilizando-se como base dados obtidos nas entrevistas e/ou fornecidos pelas empresas estudadas, determinou-se como subcategorias dentro de "Resultado/Impacto" *uma medida objetiva*, o resultado econômico, e *outras três medidas subjetivas*, que emergiram das entrevistas: resultados de gestão, individuais e de dinâmica empresarial. Da interrelação

desses quatro resultados realizou-se a interpretação do impacto que tal consultoria possui na empresa.

4.1.5.1 Econômico

Partindo-se da consideração de Kubr (1996) de que o norte de toda consultoria é alcançar propósitos e objetivos organizacionais, toda consultoria deve agregar valor para a organização do cliente. Devendo este valor ser uma contribuição tangível e mensurável, determinou-se como uma das subcategorias de análise o resultado econômico, verificado aqui por meio dos aspectos monetários disponibilizados pelas empresas.

Das entrevistas realizadas, todos os empresários ressaltam que houve ganho econômico decorrente da consultoria empresarial ontopsicológica. O presidente da "Empresa C" fez a seguinte consideração:

> *[o resultado é devido a] Um conjunto de coisas, mas a intervenção foi parte basilar nesse processo [...] A condução dos negócios, a evolução dos colaboradores, um cenário favorável ao Brasil... é um todo. Mas se vamos pensar o marco zero disso tudo, com certeza a consultoria. Talvez os negócios apenas sobrevivessem hoje, e não protagonizassem em seus próprios mercados, então isso é uma diferença brutal entre o que agente vivia antes e o que a gente vive agora* (C1).

Essa colocação sobre a importância basilar no processo de consultoria em sua empresa, feita pelo sujeito C1, tem sua justificativa na mudança do seu estilo de gestão, mudança esta relatada na próxima subcategoria. O empresário não desconsiderou o contexto positivo em que sua empresa está inserida, mas ressaltou uma forma de propriedade que adquiriu sobre a sua empresa – vulgarmente, seria como dizer "ter nas mãos" o próprio negócio – quando relatou sobre a sobrevivência versus a protagonização dos negócios. Schein (2008) destaca que, quando a pessoa não consegue um sentimento de controle, tende a assumir culpa por isso, sem compreender que é resultado de premissas culturais aprendidas, das quais não tem muita consciência, e não "entalhadas na origem". Eis que retorna a importância da identificação da causa e da conseqüencial mudança, já abordadas anteriormente nesta pesquisa. Ainda sobre os resultados econômicos, o sujeito C1 afirmou que:

> [Os resultados são] *Sobre qualquer critério. Se fizer as comparações de 98* [período da primeira consultoria, que depois foi realizada também em outros dois anos, neste intervalo de tempo] *até 2008, crescemos 700%. Meu patrimônio pessoal multiplicou por dez, [...] a relação com os colaboradores melhorou, agora são mais fiéis, temos um time diretivo espetacular, nós éramos líderes de mercado do Rio Grande do Sul, hoje somos do Brasil, e estamos buscando ser líderes de mercado da América Latina...* (C1)

Apesar de não divulgar os números da sua empresa, o empresário C1 aponta diversas formas de resultado, sublinhando também quantitativamente o ganho econômico ao longo dos últimos 10 anos e apontando o processo de consultoria ontopsicológica como fundamental para isso. O ganho também é percebido na amplitude de atuação do negócio, que de regional passou para um contexto de liderança nacional, e possui inserção internacional.

O ganho econômico foi verificado também na "Empresa A", a respeito do qual o presidente da empresa disponibilizou a seguinte evolução no incremento econômico (quadro 10):

REFERÊNCIA	FATURAMENTO	LUCRO	UNID. PRODUZIDAS
2007	100*	100*	100*
2008	143	150	122
2009	163	166	141
2010	241	281	186

Quadro 10: Resultados da empresa A, após a consultoria empresarial ontopsicológica
* Valores não revelados. Assumiram-se como 100 os números de cada indicador no ano de 2007.
Fonte: dados fornecidos pela Empresa A.

Os dados fornecidos pela empresa A, usam como ano base 2007, ano em que foi feita a primeira consultoria empresarial ontopsicológica na organização. Em 2009, uma segunda intervenção foi feita. Durante a entrevista o sujeito A1 informou que disponibilizaria os dados solicitados pela pesquisadora, de faturamento, lucro e – sendo uma indústria – de unidades produzidas, a partir do momento em que foi realizado o primeiro trabalho de consultoria na empresa. O presidente da empresa fez uma ressalva quanto ao volume de produção, dizendo que "*o número de unidades produzidas é relativo como resultado, pois você pode ampliar a produção e diminuir seu retorno. A questão é: você está crescendo solidamente ou está inflando seus números?*" (Entrevistado A1). Este interrogativo demonstra a importância da análise cruzada dos dados, bem como da avaliação dos fatores subjetivos que emergiram das entrevistas. Dos dados apresentados no quadro 10, verifica-se um incremento em três anos de

181% no lucro, bastante superior ao faturamento, cujo incremento foi de 141% em relação ao ano-base 2007 e de unidades produzidas, cujo aumento foi de 86%.

Na "Empresa B", o sócio-diretor responsável pela área financeira preferiu manter em sigilo os números da empresa, pois é uma política assumida pelos sócios. Questionado se poderia dar algum dado quantitativo percentual sobre o resultado econômico, informou que: *"Nosso resultado dobrou. Nas duas ocasiões, dobrou em relação ao mesmo ano anterior. [...] O resultado econômico ele é sempre o resultado, ele é o final do processo"* (entrevistado B3). O presidente desta empresa, também fez uma colocação a respeito do ganho econômico decorrente da consultoria: "*Existe técnica, método e resultado e ele é perceptível, ou seja, vale a pena, contrato de novo e dá dinheiro*" (entrevistado B1).

Pode-se perceber, portanto, que nas três empresas estudadas a consultoria empresarial ontopsicológica reverteu em ganho econômico para as organizações. Contudo, tanto os empresários quanto os consultores deixaram claro ao longo da entrevista que, ainda que para os negócios seja indispensável o resultado econômico, ele é o "final do processo", há outros resultados intangíveis, muito importantes. O profissional P1, afirma que:

> *[...] é um modelo de consultoria que responsabiliza. Não é fácil ouvir isso. Mas se você tem coragem de ver a verdade, você faz e o resultado vem. O primeiro que aparece, é o resultado econômico. Em velocidade. Tanto que uma empresa dobrar o faturamento de um ano para o outro não é para qualquer um. Não estou falando de um milhão. Estou falando de muitos* (P1).

Os resultados "intangíveis" caracterizam as subcategorias qualitativas da categoria "Resultado/Impacto" e são apresentadas a seguir.

4.1.5.2 Gestão

Por "gestão" entende-se nesta dissertação o modo de condução do próprio negócio. A visão ontopsicológica é de que a empresa é o reflexo da personalidade do líder (MENEGHETTI, 2008, 2010; BERNABEI, 2001, 2010; DIMITRIEVA, 2007). Desta premissa abre-se a relevância desta subcategoria, pois da ação individual projeta-se o fenômeno empresarial. Nas entrevistas, os 9 empresários entrevistados mencionaram, em algum momento que, a partir da consultoria ontopsicológica, repensaram seu modo de condução dos negócios e de relação com os profissionais da empresa. O sujeito A2, um dos

diretores da "Empresa A" relata resultados percebidos tanto em si quanto no presidente da empresa onde trabalha:

> *Pessoalmente, eu consigo ter uma visão mais ampla, ter uma formatação de equipe [...] mas na minha visão o impacto maior é o próprio Sr. A1 [presidente da empresa] que está implantando isso* (A2).

O reflexo na gestão a partir da consultoria ontopsicológica também é constatado pelos sujeitos da "Empresa C":

> *Até essa consultoria de 98, eu era tremendamente arrogante. Em 98 eu fui apresentado à palavra "diplomacia", ela não constava no meu dicionário. Dali em diante a minha interface foi muito mais light, comecei a entender muitas coisas que eram 'desconhecidas' para mim mesmo* (C1).

Na medida em que o líder conhece as suas características e a personalidade de sua organização, ele apreende o parâmetro pelo qual realizar os processos de gestão das pessoas e dos problemas que ocorrem em sua empresa. Com uma compreensão global a respeito do seu *business,* os gestores podem proceder a múltiplas transformações, minimizando ou antecipando problemas de adaptação às novas mudanças, mas promovendo alterações que efetivamente transformem as pessoas e os seus contextos de trabalho em ambientes mais produtivos.

> *Comecei a rever e mudei o meu jeito de trabalhar com pessoas de diferentes níveis, com diferentes personalidades. Uma coisa muito importante que sem dúvida nasceu da consultoria, foi o respeito pelas diferenças. Cada um tem um ponto força e as vezes a gente não entende, porque todos têm uma personalidade forte. Antes a gente entrava em atritos e depois a gente começou a entender que são justamente as diferenças entre nós que contribuem para o resultado positivo da empresa.* (C3).

> *Me ajudou muito na questão liderança: exercer a liderança sobre o seu próprio negócio. Isso ficou claro para mim. Coisas que, por exemplo, antes de ter acesso à consultoria eu enxergava o próprio C1 [presidente] como um adversário dentro da mesma estrutura. [...] Então para mim houve uma evolução fantástica, porque hoje isso me coloca, por exemplo, dentro da "Empresa C" como o diretor de operações do grupo, abaixo do diretor-presidente. [...] foi um amadurecimento profissional. Isso para mim é a olhos vistos* (C2).

As entrevistas com os sujeitos C3 e C2 demonstram que da mudança de posturas individuais ou modos de interpretar os contextos é consequencial o resultado positivo na empresa. O sujeito A1, expõe que "*A gente fica muito mais seguro, muito mais forte em propor determinadas atitudes* [...] *Se a pessoa não está bem centrada, ela acaba caindo em modismos, ela não sabe exatamente o que ela quer*". Essa colocação do empresário A1 revela

uma postura de confiança na condução da organização, aspecto esse também evidenciado pelo presidente da "Empresa C" (exposto no item 4.1.5.1) e da "Empresa B": *"Primeiro ele trouxe um resultado evidente de business, ou seja, a gente conseguiu atuar nos negócios que tínhamos [...]"* (sujeito B1). Portanto, nas empresas estudadas, a consultoria ontopsicológica contribuiu para que os gestores revissem as suas responsabilidades e formas de conduzir seus negócios.

Os depoimentos reportados ao longo desta pesquisa sobre a mudança da postura individual frente à atividade profissional, sobre o processo de consultoria dentro das empresas, sobre a identificação causa dos problemas entre outras, apresentam tenuamente resultados também de aprendizagem individuais que se projetam, posteriormente, dentro da organização. Neste sentido, os entrevistados deixam transparecer que a consultoria ontopsicológica agrega um dos valores tangíveis indicados por Kubr (1996), qual seja: promover o aprendizado na organização (Figura 02). Sobre esse aspecto, relatam-se outros dois recortes de entrevistas:

> *Quando ele* [empresário que contratou a consultoria] *lê o diagnóstico, aquilo fica dentro dele,* ***gera conhecimento, incorpora****, depois ele faz. Essa é uma coisa bonita também do líder.* ***Ele pega esse conhecimento e depois transforma a organização para o melhor.*** *Quer saber o resultado? Da indicação de implantar aquele tipo de programa, no ano seguinte ele dobrou o faturamento e ainda ganhou um prêmio de reconhecimento nacional no seu setor de atuação. É como se o líder investisse na identidade dele e da empresa* (P1, grifo nosso).
>
> *Tem coisas que é mudança de curto prazo, mas como o trabalho é profundo, ele está mexendo a médio e longo prazo também. Houve uma mudança e o resultado já apareceu rapidamente. Porém* ***tem coisas que é na cultura da empresa*** *[...]* (B1, grifo nosso).

Tanto a exposição do sujeito P1 quanto do B3 reforçam os aspectos de aprendizagem. Sobre a aprendizagem organizacional, Probst e Büchel (1997) observam que, mesmo que esta dependa de indivíduos e suas interações, ela é maior do que a soma do aprendizado destes. Para eles, aprendizado organizacional é o processo através do qual os valores base e os conhecimentos da organização são trocados, conduzindo a um aperfeiçoamento da capacidade de resolver problemas e de agir. Tal aprendizado pode ser de diferentes níveis, promovendo um incremento maior ou menor de acordo com o quanto o grupo está disposto a reavaliar conceitos e valores arraigados na organização. O discurso do sujeito B3 evidencia que os impactos de mudança acontecem ainda hoje na "Empresa B" (*...****está mexendo*** *a médio e longo prazo também...*) por se tratar de conhecimentos que promovem uma alteração da

cultura empresarial. Questionado a respeito da implantação, se a consultoria estava auxiliando-os nessa mudança, ele respondeu: *"a responsabilidade é nossa de fazer na empresa, mas a gente aprende, aprende e transforma. Primeiro em nós e, por conseqüência, na empresa"* (B1). Essa colocação contém os elementos de mudança individual, percebido também no discurso dos outros empresários entrevistados, das empresas A, B e C. A esse respeito, o sujeito C2 manifesta:

> *Se eu não tivesse feito a interação, eu seria ou bem pra direita ou bem pra esquerda... A gente nunca sabe. Eu estou muito centrado, isto é que me deu a satisfação pessoal [...]. É claro que tem problema pra resolver todo dia, [...] mas você tem uma certeza interior. [...] Você olha o mundo de outro jeito. Você aprende a fazer perguntas mais bem colocadas, mais bem pensadas, [...]. Você passa a ter melhores critérios* (C2).

Nesse discurso o sujeito C2 traz à tona elementos de autoconfiança nas suas ações dentro da empresa, de mudança na própria postura de gestão e, além disso, da "satisfação pessoal", como um resultado indireto da consultoria. Essa satisfação pessoal, narrada também por outros entrevistados, ampliou a discussão dos impactos e resultados da consultoria para um resultado intangível, cujos reflexos são percebidos nas empresas estudadas. A subcategoria "individual", então, tem o intuito de explicitar este aspecto como resultado da consultoria ontopsicológica dentro das organizações, surgida também como um interessante estudo a ser realizado com maior profundidade.

4.1.5.3 Individual

Sem entrar em aspectos relacionados à motivação dos colaboradores, nesta pesquisa a dimensão "individual" foi trazida para discussão, pois foi indicada pelos entrevistados, empresários da alta direção das organizações estudadas, como um resultado em virtude da intervenção do modelo ontopsicológico de consultoria.

> [o trabalho da consultoria] *trouxe também um* ***resultado para nós existencial****, em que* ***você se questiona*** *sobre o que você gosta, o que você está fazendo legal e o que não está, por que isso não está tão bom e o que está te incomodando, além do retorno financeiro* (B1, grifo nosso).
>
> *A evolução é tanto individual quanto empresarial* (B2).
>
> *Os resultados a longo prazo vêm [...], mas o resultado já é a curto prazo também, ele é imediato. Porque é um jeito de você se posicionar, de você se perceber diante da*

> *empresa, diante da tua própria vida [...]. Então a consultoria [...] abriu muitas janelas e me fez olhar pra fora de outro jeito* (C2).

> *Em primeiro lugar, aprendi a importância de me conhecer, a prestar atenção e mim. Disso, a gente repensa o nosso modo de atuar na empresa (*C3*).*

> [o resultado] *ele é individual e é empresarial. Mas é claro, se eu cresço... a empresa cresce. E tem uma coisa muito interessante nisso tudo, pois se as pessoas que estão comigo crescem elas me desafiam a crescer. Porque, você pensa assim: aquelas pessoas eu estimulei a crescer, elas esperam mais de mim, elas tem um nível de qualidade superior, quer dizer que eu não posso parar. Como é que eu vou liderar essas pessoas se eu não crescer? Fazendo as pessoas crescer, ok a empresa é consequência das pessoas, mas se você faz as pessoas crescerem, automaticamente é um desafio para você crescer. As pessoas não te deixam você se acomodar. Ou você cresce, ou vai ter que dizer assim: Espera aí... eu não tenho mais condições de liderar essas pessoas* (A1).

> *Os trabalhos da consultoria dentro da minha empresa sempre foram iniciados de mim para a estrutura* [da empresa]. *E, estando bem organizado pessoalmente, comecei a entender claramente quais eram os pontos que eu tinha que melhorar nos negócios. [...] A consultoria teve um grande impacto inicial, que é quando você se dá conta da sua responsabilidade na empresa, mas eu usaria uma expressão diferente, o impacto é permanente* (C1)

A partir dos discursos dos empresários, verificou-se que nas empresas estudadas a mudança individual se refletiu em uma mudança de gestão, que impactou positivamente no resultado econômico, na satisfação individual e nas relações de trabalho. Também os consultores expuseram a percepção de resultados individuais em seus clientes:

> [O impacto] *não é só econômico. Diria até que ele dá primeiro um impacto existencial. Porque o líder passa a ter certeza daquilo que ele ta fazendo* (P1).

> [Resultado] *De autorrealização, antes de tudo, daquele líder, de uma amplitude de visão dele fantástica, porque quando ele rompe determinados paradigmas, determinados valores e consegue visualizar os negócios e deixar de lado tantas crenças que ele tinha, ele começa a ver as possibilidades de crescimento infinito que a empresa pode ter. E isso automaticamente faz com que ele incremente o negócio em todos os aspectos* (P3).

Ainda que o objetivo do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico tenha claramente como foco a eficiência econômica, ficou evidente, também, um resultado de crescimento, segurança e satisfação individual para os entrevistados das três empresas estudadas e que é percebido também pelos consultores.

4.1.5.4 De Dinâmica empresarial

Sendo a mudança um resultado inevitável da atividade de qualquer consultoria (GREINER e METZGER, 1983; KUBR, 1996; BLOCK, 2001; SCHEIN, 2008; OLIVEIRA, 2010) necessariamente decorre dela resistências, inovações, novas perspectivas. Tudo isso impacta nas dinâmicas e relações empresariais. Resumidamente, a dinâmica, neste contexto, refere-se a uma 'ação com direção' (MENEGHETTI, 2001). Optou-se pela denominação "dinâmica empresarial" como subcategoria de "Resultados/Impactos" pela freqüência com a qual apareceu nas entrevistas: foram 36 citações diretas que se referiam exclusivamente a ela.

O impacto dinâmico nas organizações estudadas revelou ser tanto no sentido de refinamento e harmonia das relações:

> *O resultado é evidente, não são coisas teóricas, o resultado é evidente. São inúmeras: a satisfação das pessoas que trabalham com você, satisfação dos fornecedores que trabalham para você, satisfação dos clientes que compram sua mercadoria. Cria uma harmonia, uma satisfação geral de todas as pessoas que estão com a gente. [...] Claro que tendo esses resultados tem uma satisfação maior dentro da empresa, uma satisfação maior dos fornecedores, que procuram te atender de uma maneira melhor e uma satisfação geral dos clientes, é obvio que os números acontecem. Se cria essa dinâmica, é impossível os números não acontecerem* (A1),

quanto de dificuldades decorrentes de reimpostação de situações não-funcionais ao crescimento da empresa:

> [a consultoria identificou, por exemplo] *uma funcionária-chave nossa, que [...] era válida, boa, tinha quinze anos de casa, uma pessoa inteligente e tal, só que ela tinha que mudar uma postura [...] ela tinha que mudar essa relação conosco que não era mais funcional nem para ela e nem para a empresa [...]há um ou dois anos [...] aquela pessoa já não era mais funcional, não tinha mais objetivo na empresa, estava lá por outro tipo de motivação, não estava mais interessada no seu crescimento profissional... [...] Ela já sabia. E no momento em que a gente sentou para conversar, ela pediu demissão, não quis nem ouvir, porque ela já sabia, tocou naquele ponto e aquele ponto ela não queria mudar então ela não quis nem ouvir [...] E aí o que acontece: no momento em que você tira aquela pessoa é como se você tirasse uma pedra e começam a aparecer outras pessoas, com outros potenciais, te abre outras possibilidades que você não via, e aí isso floresce na empresa* (B3).

Na continuidade deste discurso, o líder comentou que isso causa um impacto que é paradoxal: por um lado, é "*dolorido"*, pois se cria um sentimento por aquele colaborador que ajudou a construir a empresa. Nesse sentido, a consultoria, segundo suas palavras, proporciona um amadurecimento individual, pois se desenvolve também um respeito pelo humano: "[...] *a gente não pode exercer a prepotência, nem a 'violência' de querer mudar as pessoas"* (B3). Por outro lado, promove uma mudança dentro da organização, pois novas

lideranças começam a ser identificadas e cultivadas. Tanto o relato do sujeito A1, quanto do B3 demonstram impactos bastante forte dentro da empresa no que se refere à dinâmica.

Sob a perspectiva dos consultores a respeito deste recorte dos "Resultados/Impactos" ressalta-se:

> [Quando se identificou o problema com uma pessoa] *Não é que a pessoa tem que ser mandada embora, não, em geral é suficiente reimpostar a dinâmica com a pessoa e ela também volta a funcionar. Por isso que está a responsabilidade do líder, porque ele não impostou a relação de modo correto. Quando ele volta a reimpostar a relação, tudo volta a funcionar. [...][por exemplo, um] caso, em que eles* [líderes] *têm que fazer uma mudança, ou tem que proceder com a saída de alguma pessoa, porque de fato não vai funcionar, ou talvez é uma coisa muito mais perversa, a pessoa é maliciosa, não é uma coisa de só uma relação impostada de forma errada, quando você mexer ali não é que a pessoa vai voltar de modo neutro... Aquela pessoa destoa, faz o departamento todo não funcionar. Nesse momento se da diretiva de como mover as peças, as pessoas, quem colocar a trabalhar com quem, para depois a pessoa naturalmente sair sem que isso cause um dano para a empresa* (P5).
>
> *[...] primeiro ele tem que se dar conta de que de fato tem aquele problema ali, para depois você falar que dá para resolver. [...] Inclusive aquela pessoa volta a funcionar da melhor forma possível, então o objetivo não é eliminar. Por isso que o líder tem que se conscientizar de que se ele não muda a situação não vai mudar de fato. [...] Nem sempre é fácil para o próprio líder, se ele não se responsabilizar não adianta, você pode mover, fazer, a coisa vai voltar. Se não vai com aquele, vai ser com outro colaborador e a coisa se desloca* (P1).
>
> [...] *Quando ele* [líder] *começa a mudar e ir para outro patamar, começa a sacudir todos em cima do barco, alguns abandonam, outros se reposicionam. Inicialmente se fica um pouco sozinho, depois ele continua se sentindo sozinho, até que ele aprende a formar os principais colaboradores para apoiá-lo. Então o impacto é alto, não só na empresa, mas com os colaboradores no entorno, com os fornecedores, clientes, todos começam a ver as mudanças* [...]. *Não é que se manda embora alguém, isso é dificílimo. O empresário começa a 'puxar' a organização para um outro nível, a qualidade, a seriedade, o posicionamento com os clientes. O que ele quer é que todos acompanhem, [...] não tem como mudar de outro modo* (P4).
>
> [...] *Em uma empresa a consultoria foi feita em junho e no relatório constava que até setembro teria um ponto auge de problemática, muitas pessoas podiam pedir as contas, trouxemos os pontos positivos e negativos, falamos de cada área também [...]* (P3).

Como qualquer sistema complexo, o grupo também requer manutenção e fortalecimento. Schein (2008) ressalta que a evolução operacional do grupo não é possível se "(...) certas funções interpessoais [não forem] sistematicamente exercidas. Em outras palavras, para que o grupo continue e cresça como um mecanismo efetivo de resolução de problemas, os participantes precisam se ocupar com a construção e a manutenção de bons relacionamentos" (p.235). Diretamente e indiretamente é possível verificar nas empresas estudadas aspectos de relacionamentos interpessoais como fator que direciona as ações

(dinâmica) empresariais. Isto é evidenciado nos discursos anteriores e ilustrado pela exposição do sujeito C3:

> *E outra coisa que ficou claro* [com a consultoria] *é que não preciso "amar" o outro no ambiente de trabalho, não é verdade que todo mundo tem que ter afeto, algum tipo de sentimento. O que temos que ter é respeito, uma relação saudável. Por mais óbvio que isso pareça, as vezes o óbvio precisa ser dito pra melhorar as relações. [...] O outro também é profissional e juntos vamos, cada um no seu forte, fazendo a empresa crescer. E depois isso aparece nos resultados da empresa, é inevitável* (C3)

Portanto:

> *A consultoria ontopsicológica entra em um contexto onde você tem que trabalhar uma esfera mais interna da empresa, no que se refere à dinâmica empresarial, ou seja, tudo o que se refere a unidade de ação sócios e o quanto isso projeta na realidade, projeta na estrutura da empresa. [...] É uma consultoria que mexe na dinâmica na empresa [...],* ***que depois você mexe na estratégia, no posicionamento, na identidade*** (B3)

Verificando os resultados "Econômicos", "de Gestão", "Individual" e de "Dinâmica empresarial", as entrevistas com empresários revelam um impacto forte do modelo de consultoria ontopsicológico nas empresas estudadas. Os resultados da consultoria, também dão indícios de contribuição para o aprendizado organizacional, que é marcadamente identificado como reflexo de posturas individuais. Financeiramente, todas as empresas afirmaram satisfação com o incremento de seus resultados. Manifestaram, ainda, uma reimpostação na forma de condução dos negócios e a percepção de que este modelo impacta não só no momento da consultoria, mas é um resultado perene na organização. O quadro 11 sintetiza os principais resultados da aplicação do modelo nas empresas estudadas.

Resultados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Econômico	Incremento de 186% no lucro, 141% no faturamento e 86% no volume de produção em 3 anos.	Faturamento cresceu em 50% em relação ao ano anterior, após cada intervenção.	Empresa cresceu economicamente 700% entre 1998-2008; ampliação da atuação da empresa de referência regional para liderança nacional e expansão para o mercado internacional
De gestão	Amplitude de gestão, forma de condução da mudança na produção	Reimpostação da relação dos sócios e conseqüente comunicação com público interno	Propriedade e segurança na condução dos negócios.
Individual	Autoconfiança	Certeza interior (ganho existencial)	Revisão da postura de relacionamentos individual com sócios e colaboradores; satisfação pessoal; exercício da

			liderança
Dinâmica empresarial	Harmonia das relações com clientes, fornecedores e entre colaboradores	Saída de colaboradores e identificação de novos talentos	Respeito pelas diferenças
Outros	Identificação de lideranças na empresa	Aprendizagem organizacional; Reflexo na cultura empresarial; Estética da empresa.	Estética; Aprendizagem

Quadro 11: Síntese de resultados da consultoria ontopsicológica nas empresas estudadas
Fonte: Entrevistas com empresários

Os resultados foram subcategorizados, trazendo para a análise uma medida objetiva (resultado econômico) e outras três subjetivas (resultados de gestão; individual; de dinâmica empresarial). No quadro 11, acrescentou-se também uma indicação "Outros", tendo em vista que ao longo dos discursos dos entrevistados estavam implícitos e/ou explícitos alguns elementos, aos quais não foi dedicada a devida atenção, tais como resultados na estética empresarial, resultados de reflexo na cultura empresarial, resultado de aprendizagem organizacional, entre outros. Quanto aos resultados, portanto, os empresários deram subsídios à compreensão de que a implantação das diretivas da consultoria são precisas e, em suas empresas, reverteram em ganhos econômicos, gerenciais, individuais e de dinâmica empresarial. Em certo sentido pode-se atribuir ao modelo de consultoria ontopsicológico o atributo "inovador", tendo em vista que trabalha no reforço da identidade da empresa.

Os elementos resultantes das entrevistas evidenciam algumas peculiaridades do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico *aplicado* nas empresas estudadas, sintetizadas no quadro 12.

CATEGORIAS	PARTICULARIDADES DO MODELO ONTOPSICOLÓGICO
Motivação/Contratação	a) Além do problema explícito, a constatação *individual* de que o líder [contratante] precisa mudar algo; b) Reconhecimento de que aquele consultor, com esta metodologia, pode auxiliá-lo a encontrar as causas *invisíveis da situação*, bem como fornecer diretivas que *reforcem a identidade empresarial*.
Processo da Consultoria	a) Do indivíduo para a organização; b) Consultor não participa da implantação das diretivas.
Características	a) Identificação da causa visível e invisível no indivíduo-líder e empresa; b) Em Si ôntico do líder como critério para as diretivas; c) Tempo de diagnóstico curto, com diretivas de curto, médio e longo prazo.
Mudança	Líder deve: a) Atuar e se responsabilizar pela mudança em primeira pessoa; b) Administrar as resistências a ela (sua e dos colaboradores); c) Ponderar o tempo de amadurecimento da equipe.
Resultado/Impacto	Individuais → de Gestão → de Dinâmica empresarial → Econômico

Quadro 12: Particularidades do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico nas empresas estudadas.
Fonte: elaborado pelo autor

Omitindo as peculiaridades teóricas do modelo de consultoria empresarial ontopsicológica, o quadro 12 sintetiza a *aplicação* do mesmo nas empresas estudadas a partir de cada categoria de análise estabelecida na pesquisa. No que se refere à motivação da contratação, além do fato externo (problema/situação empresarial) que leva à contratação da consultoria, como acontece também nos demais modelos, observou-se que existiu implicitamente uma motivação individual dos líderes, isto é, a percepção de que algo não estava bom, a vontade de mudar e o reconhecimento de que o método utilizado por aquele consultor podia auxiliá-los na *identificação da causa invisível do problema* e na *diretiva que proporcionasse o reforço da identidade da organização*. Sob a perspectiva do processo da consultoria e suas características, os empresários entrevistados descreveram algumas etapas de como se deu a consultoria em suas organizações e trouxeram à luz a interrelação indivíduo-empresa, e identificaram em aspectos próprios (do indivíduo-líder) a causa do problema que se manifestava como efeito na estrutura empresarial. Todos eles afirmaram a responsabilidade que assumiram pela implantação das diretivas, as quais não foram dadas em base a opiniões, mas ao critério que direciona para o reforço da identidade empresarial. Além disso, manifestaram a satisfação de obter em um curto espaço de tempo um diagnóstico profundo e preciso, que reverteu em diretivas de curto, médio e longo prazo, com impactos permanentes. Para a aplicação das diretivas, todavia, foram necessárias mudanças: primeiro do líder e – *por conseqüência* – dos colaboradores. As mudanças levaram mais ou menos tempo em virtude das resistências e/ou necessidade de tempo histórico para atuá-la (por exemplo, o tempo para

formar novos diretores). Todas essas categorias deram sustância para o entendimento de que o resultados nas empresas estudadas deram-se do *indivíduo ao econômico*. Isto é, repensando sua postura, modos de ver a empresa e a si mesmos, os sujeitos alteraram seu estilo de gestão. Esse, por sua vez, impulsionou a uma nova dinâmica na organização – direcionada à identidade empresarial – que, finalmente, foi verificado também nos resultados econômicos.

Com os pontos expostos neste tópico, foi possível visualizar características do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico e respectivos resultados nas organizações estudadas. O conjunto dessas observações conduz às considerações finais deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico em organizações brasileiras e quais os resultados provenientes de sua utilização. Para alcançar este objetivo maior, realizou-se um estudo multicaso com organizações cujo capital é 100% brasileiro, denominadas para fins de pesquisa como "Empresa A", "Empresa B" e "Empresa C", sendo a primeira do setor têxtil-industrial e as duas últimas do setor de serviços voltados à tecnologia da informação.

Inicialmente foram delineados os aspectos históricos e conceituais do mercado de consultoria. Verificou-se a relevância econômica que ele assume, tendo nos últimos 20 anos crescido mais de 5.000% em movimentação financeira. Do ponto de vista histórico, identificaram-se quatro momentos principais: consultoria voltada para eficiência operacional, cujos representantes contemplam personagens como F. Taylor, H. Grantt, A. Little; consultoria voltada para a organização e a estratégia, destacando-se figuras como J. McKinsey e L. Urwick; consultoria de tecnologia da informação, responsável por grande parte do incremento deste mercado a partir da década de 1980; e, atualmente, sugerindo um perfil de consultoria voltado para gestão do conhecimento e, novamente, estratégia.

Atendendo ao primeiro objetivo específico traçado, apresentaram-se sete modelos de consultoria propostos na literatura, aprofundando a apresentação do modelo de consultoria ontopsicológico, foco desta pesquisa. Essa é uma consultoria que fundamentalmente parte das três descobertas, leva em conta aspectos conscientes e inconscientes na busca pela causa dos problemas.

Com um caráter qualitativo-exploratório, no estudo multicaso optou-se pela entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. A amostra, selecionada por conveniência, totalizou 14 sujeitos, dos quais cinco são consultores que empregam o modelo de consultoria empresarial ontopsicológico em suas atividades e nove são gestores de três empresas diferentes. As entrevistas foram registradas e transcritas, a partir de quando iniciou-se a análise de conteúdo para proceder a categorização dos dados. As cinco categorias de análise emergiram tanto das discussões teóricas quanto da análise dos dados; são elas: motivação/contratação; processo de consultoria; características; mudança; resultado/impacto.

Os resultados apontam que neste modelo de consultoria a motivação encontra forte conexão com a percepção do principal gestor da empresa. Esta interrelação encontrou

justificativa, ao longo da pesquisa, em algumas características do modelo ontopsicológico, quais sejam: o critério e a causa.

Os depoimentos de consultores e empresários evidenciaram que a causa do problema empresarial é procurada em aspectos inconscientes do líder. Neste modelo, a organização é entendida como extensão da personalidade do líder. Assim sendo, o critério constante do diagnóstico e das diretivas é a identidade do líder e a seleção do útil e funcional a ela e, por extensão, à empresa. No modelo ontopsicológico essa identidade é radicada no Em Si ôntico, uma das descobertas da Ontopsicologia e critério constante nas aplicações do método. Essas observações dão resposta à decisão de aprofundar o estudo da consultoria ontopsicológica em virtude da influência dos aspectos inconscientes dentro da organização e de como a personalidade do líder influi na empresa, reforçando também o aspecto interdisciplinar que esta pesquisa acenou na justificativa.

Tendo uma abordagem focada na identidade do líder, como explicitado nos processos, percebe-se que este modelo não trabalha com fórmulas prontas e, de fato, a pesquisa trouxe à luz um aspecto determinante para o uso do modelo: a formação do consultor, sugerida como perspectiva de trabalhos futuros.

A partir da descrição do processo de consultoria, verificou-se que, em alguns momentos, o modelo ontopsicológico pode assumir características do modelo "especialista", "médico-paciente", "consultoria por processos", "behaviorista". A diferença substancial está na *complementaridade* que as três descobertas ontopsicológicas – Em Si ôntico, campo semântico e monitor de deflexão – oferecem *para a diagnose e diretivas*. Essas contribuem na compreensão dos elementos visíveis e invisíveis na organização. Possui-se instrumento a mais para entender as dinâmicas empresariais (campo semântico) e um critério (Em Si ôntico) que permite distinguir a ação útil e funcional para aquela conjuntura do empreendedor/empresa.

Um aspecto relevante, mas que foi abordado superficialmente ao longo desta dissertação, refere-se ao tempo de duração do processo de consultoria: com uma média de 6 dias de trabalho nas empresas estudadas, seu resultado foi considerado profundo – e inclusive permanente – por empresários das três organizações pesquisadas. Outra característica é o conteúdo do diagnóstico, que descreve o problema, indica a causa e a solução. No modelo ontopsicológico, a responsabilidade pela implantação é do líder.

Os gestores entrevistados, cabe ressaltar, manifestaram que a origem/causa da dificuldade empresarial foi identificada em aspectos individuais e em seus relativos aspectos inconscientes, que se projetavam/fenomenizavam na empresa. A investigação da causa, portanto, desloca-se do objeto material para o sujeito que o opera.

Dando resposta ao principal objetivo da pesquisa, através das entrevistas com os executivos, evidenciaram-se resultados positivos nas empresas estudadas. Sintetizados no quadro 11, tais resultados referem-se a incremento financeiro; reimpostação e ampliação de gestão, segurança na condução dos negócios; autoconfiança; melhoria nos relacionamentos interpessoais e na dinâmica empresarial, entre outros.

Ainda que sejam necessários outros estudos que reforcem as observações identificadas aqui, o entendimento resultante da pesquisa direciona para a compreensão de que com este modelo de consultoria, a empresa pode não somente compreender a causa visível e invisível do problema/situação para o qual foi contratada, mas – e especialmente – chegar à compreensão de que possui uma identidade e qual é ela. Ciente de sua identidade, direciona suas ações com maior autonomia, reforço de gestão e estabilidade de resultados. Nesse sentido, chega-se ao objetivo final da consultoria empresarial ontopsicológica: a criatividade. Isto é, o crescimento constante da organização, com reforço de sua identidade, em que realizada uma conquista, é sempre motivada a uma sucessiva, proporcional, mas superior à precedente. E isso é visto também nos ganhos econômicos e de raio de ação da empresa.

As entrevistas realizadas permitiram uma aproximação da compreensão do tipo de impacto do modelo ontopsicológico de consultoria dentro de três organizações brasileiras e dão conta de que os resultados empresariais foram satisfatoriamente conseguidos nelas. Contribuiu, ainda, com uma resposta à curiosidade individual que a pesquisadora tinha a respeito da "consultoria empresarial ontopsicológica". Ressalta-se, contudo, que a resposta gerou novas perguntas, registradas no item 5.2, quando se propõem perspectivas de estudos.

Por fim, espera-se que esta investigação tenha contribuído para o conhecimento acerca das dinâmicas empresariais e fornecido elementos frutíferos para repensar a dialética entre estruturas e pessoas.

5.1 Limitações da pesquisa

Algumas limitações foram identificadas ao longo da execução desta pesquisa:

1. Não obstante a premissa deste estudo ser uma investigação multicaso, cuja observação foi restringida a três empresas, o caráter exploratório evidenciou diversas características que não puderam ser discutidas profundamente ou mesmo apresentadas, incorrendo no risco de interpretações superficiais dos resultados do modelo de consultoria.

2. Sentiu-se carência do conhecimento prático da pesquisadora em algum modelo de consultoria, para melhor aproveitamento do material das entrevistas.
3. Entende-se também como uma limitação desta pesquisa o fato que da análise dos resultados e dos impactos envolve uma complexidade de fatores. Por este motivo, não podem ser delineados com precisão os resultados e os impactos decorrentes *exclusivamente* da aplicação do modelo de consultoria ontopsicológico nas empresas estudadas.
4. Por fim, por se tratar de um estudo multicaso, não é possível fazer uma generalização dos resultados, ainda que se espere que eles possam contribuir para a construção de indicadores em trabalhos futuros.

5.2 Perspectivas de estudo

No decorrer desta dissertação, diversos elementos foram identificados como perspectiva de estudo, dentre os quais: 1) o detalhamento do processo da consultoria empresarial ontopsicológica, contemplando aspectos do tempo de duração do mesmo; e 2) aspectos da formação do consultor.

Entende-se, também, que cada uma das categorias analisadas poderia transformar-se em elementos individuais de estudo e que os resultados de estética, aprendizagem e mudança da cultura organizacional decorrente da consultoria ontopsicológica são terreno fértil para novas investigações.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice S. de. **A gerência da criatividade:** abrindo janelas para a criatividade pessoal dentro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

ARISTÓTELES. **Física I e II.** Prefácio, tradução e introdução e comentários: Lucas Angioni. Campinas: Editora da Unicamp. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petropólis: Vozes, 2002.

BARBIERI, J. L'impresa come contraddizione del leader. In: AUTORI VARI. **Atti del I Congresso Mondiale/ XV Internazionale di Ontopsicologia.** Mosca (Russia): Psicologica Editrice. Out. 1997.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. São Paulo: **Revista Administração de Empresas**, mai./jun. 1994, v.34, n. 3, pp.102-114.

BERNABEI, P. **La consulenza di "longitude" di organizzazione:** approccio ontopsicologico. Università Statale di San Pietroburgo, 2001.

_____. Psicologia Manageriale: la conoscenza che consente la scelta ottimale. *In:* MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia Impresariale**. Marudo: Foil, 2010a.

_____. Modeli di organizzazioni e management impresariale. *In:* MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia Impresariale**. Marudo: Foil, 2010b.

_____. Foil management e business intuition. *In:* MENEGHETTI, A. *et al.* **Atos do congress Business Intuition 2004.** São Paulo: Foil, 2007.

BISWAS, S.; TWITCHELL, D. **Management Consulting**: a complete guide to the industry. 2.ed. New York: John Wiley& Sons, Inc., 2002.

BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento. São Paulo: Pearson Edication do Brasil, 2001.

CANBACK, S. The Logic of Management Consulting, Part 1. **Journal of Management Consulting**, 1998.10 (2): 3-11

CAPLAN, G. The caplanian model**.** In: **Personnel and Guidance Journal.** 56, p.324-326, Feb. 1978.

_____. **The theory and practice of mental health consultation.** London: Tavistok Publications, 1970.

CAPRA, F. **A teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, F. d. S.; ARAÚJO, S. S.; REZENDE, A. A. d. **Distanciamento entre consultorias e empresas**: uma análise à luz da abordagem empreendedora. Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA: 2008. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2008/artigos/297_0.pdf

CLARK, T.; FINCHAM, R. (Edit.). **Critical Consulting**: new perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIMITRIEVA, V. A autossabotagem como infração da ética interior do líder. In: MENEGHETTI et. al. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. Foil: São Paulo, 2007.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DOSSI, E. (coord). **Enciclopedia di Filosofia.** Milano: Garzanti, 2007.

FACULDADE DE ENGENHARIA – UP (Portugal). **Liderança e gestão de equipas**. Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento. Documentação de apoio. Unidade de orientação e apoio, [19--?]. [n.l.: s.n.]. Adaptado do site: <http://paginasprofessor.no.sapo.pt/tecnicas1.htm>

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** 10ed. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2008.

GREINER, L. E.; METZGER, R. O. **Consulting to management**: insights to bulding and managing a successful practice. Englewood Cliffs: Prentice-Hall,1983.

GRUBBER, L. S. **Liderança, habilidades e características do líder numa organização bancária:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HELOU, J. A. H. A. **O impacto da consultoria externa no desempenho organizacional, na percepção do público interno**: um estudo de caso da empresa XYZ. Dissertação (Mestrado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGA, 2008

HOUAISS. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 2.0**. São Paulo: Editora Objetiva, 2007.

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores Organizacionais. **Consultoria de Organização**: uma atividade relevante para o desenvolvimento do Brasil.2010. Disponível em: http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod_conteudo=181 Acesso em: 11abr2010a.

_____. **Por que consultoria?** Disponível em: http://www.ibco.org.br/?link=conteudo.php&area=Consultoria&cod_conteudo=21, acesso em 10abr2010b.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total à maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **TQC – Total Quality Control:** estratégia e administração da qualidade. Tradução de Mário Mishimura. São Paulo: IMC International Sistemas Educativos, 1986.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece**: como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.

JURAN, J. M. **Juran na liderançca pela qualidade:** um guia para executivos. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

KIPPING, M. **Trapped in the wave**: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T.; FINCHAM, R. (edit.). Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

KUBR, M. (ed.) **Management consulting**: a guide to the profession. 3 ed. Genevra: Internacional Labour Office, 1996.

KENTON, Barbara; MOODY, Diane; TAYLOR, Ben. **The role of the internal consultant**. Roffey Park Institute. 2003. Disponível em: <www.roffeypark.com/docs/internalconsultant.pdf>. Acessoem: 09 jan 2011.

LINS, Nadja Vanessa Miranda. Consultoria: um novo enfoque em aplicações de jogos de empresas. Florianópolis, 1999. 94p. Dissertação (Mestrado), PPGEP-UFSC,1999.

LUFT, J. The Johari window. **Human Relations Training News,** 5, pp.6-7. 1961.

MANCIA, L.T.S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ES/PPGA, 1997.

MAQUIAVEL. **O príncipe**. Traduzido por Antonio D'Elia. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.

MARCHI, Jamur J., WITTMANN, Milton L. Princípios da Teoria da Complexidade aplicados à gestão das organizações. In: WITTMANN, Milton L. (Org.). *Administração: Teoria Sistêmica e Complexidade*. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008. pp. 41-61.

MENDES, A. M. M. *Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia*. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2009.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia.** São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001

_____. **O critério ético do humano.** Porto Alegre: Ontopsicologica Ed., 2002.

_____. **Projeto Líder**. 2003. Conferência proferida em Ialta (Ucrânia).

_____. **Fundamentos de Filosofia.** São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2005.

_____. A intuição segundo a recente descoberta ontopsicológica. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Atos do Congresso Business Intuition**. São Paulo: Foil, 2007.

_____. **Psicologia del Leader**. Roma: Psicologica Editrice, 2008.

_____ .**Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. *et al* .**Psicologia Impresariale**. Marudo: Foil, 2010.

MERRON, K. **Dominando Consultoria**: como tornar-se um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books, s/a. Disponível em: http://www.scribd.com/doc/4680598/Dominando-a-Consultoria. Último acesso: 10 de maio de 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2010. 9ed.

OLIVEIRA, E.; ENS,R.T.; ANDRADE, D.B.S.F.; MUSSIS, C.R. **Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.4, n.9, p.11-27, maio/ago 2003.

PAULA, A. P. de; WOOD JR., T. **Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho**: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. RAC- Eletrônica. Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1, p. 171-188. Maio/Ago. 2008

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova com os leões:** o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Global Annual Review 2008**. Disponível em: http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/gar-08.pdf. Último acesso: 24 de abril de 2010.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**: Análise transacional para reengenharia. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

RODEGHERI, V. **Metodo ontopsicologico applicato alla consulenza aziendale**. Università Statale di San Pietroburgo, 2001.

RODRIGUES, S. B. **Consultoria empresarial**: uma abordagem educacional e profissional. Rio de Janeiro: o autor, 2005.

ROGERS, C. R. **La terapia centrata sul cliente**. Firenze: Psycho di G. Martinelli, 2000.

RUSSELL, M. L. **Behavioral consultation**: theory and process. Personnel and Guidance Journal, p. 346-350, Feb.1978.

SCHEIN, E. H. **The role of the consultant**: content expert or processor facilitator? Personneland Guidance Journal, p.339 – 343, Feb. 1978.

_____. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. Tradução de Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Petrópolis: Instituto para o Desenvolvimento Social, 2008.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista administração contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 3, Sept. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 Fev. 2011.

SCHUTEL, S.; GIORDANI, E. M.; SILVA, W. L.; BAZZO, P. S. *Políticas de gestão dos recursos humanos no processo de internacionalização das empresas*. In: XII Congresso da Association Internationale pour la Recherche Interculturelle, 2009, Florianópolis. v. 1. p.1-18.

SILVA, W. L. ; GIORDANI, E. M. ; SCHUTEL, S. ; BAZZO, P. S. *Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI*. In: Anais X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, João Pessoa, 2009.

SENGE, P. Liderança em organizações vivas. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

SONAGLIO, C. M.; DOS SANTOS, F. F. MARION FILHO, P. J. A empresa que aprende: a nova gestão da economia globalizada. *In*: WITTMANN, M. L.(org.). **Administração**: teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora UFSM, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SUN, A. **Schein's consultation Models** .20--. Disponível em: http://www.vancouverconsultants.com/node/1174. Último acesso: 16 de maio de 2010.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. I**ntrodução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa quantitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VEREITINOVA, T. La consulenza ontopsicologicaimpresariale come nuovo paradigma di consulenza aziendale (management consulting). *In*: MENEGHETTI, A. *et al.* **Atti del congresso Business Intuition 2004**. Roma: Foil, 2005.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management, 13*(1), 109-122.

VIEIRA, M. F. V.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.).Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006, pp.241-268.

WOOD, Thomas. Fordismo, Toyotismo, Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, set.-out., 1992

Apêndice A – Roteiro de entrevista com empresários

Idade:
Formação:
Tempo de empresa:
Há quanto tempo existe:
Cargo atual:
Ramo da empresa:
Faturamento:
Número de colaboradores:

Abordagem Inicial

1) O que o motivou a contratar a consultoria empresarial ontopsicológica?
2) Como foi o processo de contratação?
3) Quantas vezes já teve COE dentro da sua organização? De quanto em quanto tempo? Relate as experiências. O processo de contratação foi o mesmo?
4) Como se deu a abordagem inicial do consultor dentro da empresa?

Diagnóstico

5) Como ocorreu a continuidade do processo? (Descrever, sessões, dias, formas, etc.)
6) Quanto tempo durou o processo de consultoria?
7) A causa da(s) demanda(s) foi(ram) identificada(s)? Era o que você suspeitava?

Resultados e impactos

8) Como são apresentados os resultados da consultoria? Como é o feedback?
9) Quais são as maiores dificuldades para a empresa e seus colaboradores na implantação das diretivas dessa consultoria?
10) Ficou satisfeito com o resultado da consultoria? Por quê?
11) Percebe mudanças na organização decorrentes, principalmente, da intervenção da consultoria? Quais mudanças (de curto, médio e longo prazo)?
12) Do ponto de vista de impacto: como você poderia considerá-la? (alto, indiferente, etc.) Que tipo de impacto?
13) Como você avalia esse tipo de consultoria? O que tem de diferente?

Apêndice B – Roteiro de entrevista com consultores

Idade:
Gênero:
Formação:
Tempo que trabalha com consultoria ontopsicológica:

Abordagem inicial

1) Qual o escopo da consultoria empresarial ontopsicológica?
2) Como é o processo de contratação?
3) Como acontece a abordagem inicial do consultor dentro da empresa?

Diagnóstico

4) Como ocorre a continuidade do processo? (Descrever)
5) Quanto tempo dura o processo de consultoria?
6) De que forma são identificadas as causas da(s) demanda(s)? É o que o cliente suspeita?

Resultados e impactos

7) Como são apresentados os resultados da consultoria? Como é o feedback?
8) Quais são as maiores dificuldades para a empresa e seus colaboradores na implantação das diretivas dessa consultoria?
9) Como avalia a satisfação do cliente?
10) Percebe mudanças nas organizações decorrentes, principalmente, da intervenção da consultoria ontopsicológica?
11) Do ponto de vista de impacto: como você poderia considerá-la? (alto, indiferente, etc.) Que tipo de impacto?