

## Aplicação do Modelo de Consultoria Ontopsicológica em Empresas Brasileiras

**Paula Silva Bazzo**

Faculdade Antonio Meneghetti

**Estela Maris Giordani**

Universidade Federal de Santa Maria e Faculdade Antonio Meneghetti

**Breno Augusto Diniz Pereira**

Universidade Federal de Santa Maria

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi investigar a aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológica em organizações brasileiras e a percepção dos resultados obtidos em virtude de seu diagnóstico. Inicialmente foram apresentados aspectos conceituais sobre consultoria empresarial e modelos de consultoria disponíveis na literatura especializada, 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. Foram entrevistados 14 sujeitos, sendo cinco consultores que utilizam este modelo em sua atuação profissional e nove empresários da alta gestão das três empresas pesquisadas. Entre os resultados evidenciados, destacam-se os ganhos econômicos, individuais, de gestão e de dinâmica empresarial decorrentes da aplicação deste modelo nas empresas estudadas. 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 empresarial, consultoria empresarial ontopsicológica.

### Application of Ontopsychological Consulting Model in Brazilian Companies

**Abstract:** 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 virtue of their diagnosis. Initially was presented conceptual aspects on business consulting and reported consulting models available in the literature, devoting more attention to the ontopsychological model. With a qualitative and exploratory approach, this study concentrates its analysis on the cases of three companies with 100% Brazilian capital, through semi-structured interviews. We interviewed 14 subjects: five consultants, who use this model in their jobs, and nine entrepreneurs of the three companies surveyed. Among the results shown, we highlight the economic gains, individual, management and business dynamics arising from the application of this model in the companies studied. In addition, it was found that is a model whose attention is directed to the personality of the main leadership and how it materializes in the organization, strengthening the interdisciplinary discussion in the administrative area.

Key-words: business consulting, ontopsychological business consulting

## 1 Introdução

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 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: 1) administração científica; 2) organização e estratégia; e 3) tecnologia da informação. Paula e Wood Jr. (2008) indicam que já seja possível identificar como elemento central de uma quarta geração a “gestão do conhecimento” e a “estratégia”, ainda que observem a necessidade de pesquisas aprofundadas para caracterizá-la de modo adequado.

O interesse acadêmico sobre as consultorias empresariais, afirmam Clark e Fincham (2002), decorreu da significância econômica crescente desta indústria. Estimavam-se, em 1980, 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 (CANBACK, 1998). Atualmente, é uma indústria que movimenta bilhões de dólares. Enquanto em 1998 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, US\$102 bi. em 1999 e US\$205 bi. estimado em 2005 (Kennedy Information Research Group como citado em Biswas & Twitchell, 2002).

Os modelos de intervenção podem variar e, neste estudo, a revisão teórica apresenta os modelos de Schein, de Caplan, o Behaviorista e o ontopsicológico. Dentre as abordagens, aprofunda-se a investigação neste último com o objetivo de analisar sua prática em organizações brasileiras e a percepção dos resultados decorrentes da sua intervenção através de um estudo de multicase. Esta consultoria foi escolhida pois possui instrumentos de análise próprios, que centram a investigação no *indivíduo motivador do problema* (causa), não somente no *problema* (efeito). A abordagem ontopsicológica considera a empresa um organismo vivo, na qual se concretiza a *forma mentis* do líder, ou seja, suas ações e intenções (conscientes e inconscientes). 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.

Inicialmente apresentam-se aspectos conceituais de consultoria empresarial e alguns modelos da literatura. Após, são feitas as indicações dos procedimentos metodológicos adotados. Por fim são apontados os resultados e discussões provenientes das entrevistas realizadas, bem como as considerações finais.

## 2 Consultoria Empresarial

A literatura acadêmica disponível, observam Clark e Fincham (2002), sugere que o interesse pelo estudo da consultoria empresarial somente se manifestou a partir da década de 1980. No entanto, já são percebidas desde 1950. Nesse período eram estudadas sob a denominação de Desenvolvimento Organizacional, entendido na época como a busca de incremento da eficiência organizacional através de um processo de intervenção colaborativa

planejada (CLARK & FINCHAM, 2002). Atualmente este termo passou a denominar-se “consultoria”, sendo conceituado por Greiner e Metzger (1983) como:

serviço de aconselhamento contratado para prover às 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 neste 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*. Os termos *qualificados e treinados* assinalam que a atividade de consultoria é mais que uma visão do indivíduo e de suas experiências, pressupõe formação adequada para este fim.

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 um entendimento tácito de que o consultor está lá para fornecer algum tipo de ajuda (KENTON, MOODY & TAYLOR, 2003). Meneghetti (2001; 2003) ressalta que o consultor deve ter a capacidade de estabelecer a análise da proporção entre empresário-empresa-contexto e que esta atividade baseia-se na relação dialógica entre o especialista técnico e um cliente em busca de uma solução pessoal, política, econômica. A consultoria pode ser interna ou externa. O presente estudo opta, em sua análise, pela consultoria externa.

A principal função da atividade de consultoria empresarial, segundo Kubr (1996), é *alcançar os propósitos e objetivos organizacionais*. 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” (KUBR, 1996, p.10). Isto 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).

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. 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.

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. Meneghetti (2007) reforça essa discussão evidenciando a responsabilidade do gestor: “se o modelo psicológico é sadio, também o resultado deve sê-lo. [...] a economia é a excelência do resultado prático de uma inteligência funcional” (p. 24). Tavares (1994) ressalta *como os traços pessoais se manifestam no meio vivo ou material circundante*. 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).

Com o intuito de contextualização do argumento, são apresentados alguns modelos de consultoria empresarial e, visto que o modelo ontopsicológico é foco de pesquisa, maior ênfase e aprofundamento são despendidos a ele.

### **3 Modelos de Consultoria**

Os modelos de consultoria são o conjunto sistematizado de ações que visam organizar tal atividade para ajudar o cliente a resolver problemas de diferentes naturezas e aumentar a efetividade pessoal, grupal ou organizacional (MANCIA, 1997).

Baseado em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados, o *modelo especialista (vender e recomendar)*, proposto por Schein (1978; 2008), centra no consultor o conhecimento e o domínio de tecnologia, para 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).

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. 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”*.

Terceiro modelo proposto por Schein (1978; 2008), o *modelo de processo*, é resultado de sua prática dentro de organizações-clientes e, 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 (Schein, 2008). 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.). 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).

Ampliando as perspectivas de análise das consultorias, o *modelo de Caplan* (1970; 1978) 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). Caplan (1970; 1978) diferenciou quatro tipos específicos de consultoria que variam de acordo com o seu foco: a) consultoria centrada no consultando; b) consultoria centrada no cliente; c) consultoria centrada no programa; e d) consultoria centrada no administrador do programa.

O *modelo behaviorista*, por sua vez, encontra em Russell (1978) um dos principais estudiosos e práticos. Também sugere, a exemplo de Caplan, uma relação baseada em Consultor-Consultando-Cliente. 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 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.

Por fim, *o modelo de consultoria ontopsicológico* tem o intuito de dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos (MENEGETTI, 2010). Sobre ele, aprofunda-se o estudo.

#### **4 Modelo Ontopsicológico de Consultoria**

Utilizando contemporaneamente as três descobertas ontopsicológica em sua análise, o modelo ontopsicológico 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).

Este modelo parte do pressuposto 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 (MENEGETTI, 2010).

Autores como Luft (1961), Morgan (1996) e Schein (2008) explicitam em seus estudos aspectos inconscientes da empresa. 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 descobrir a 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).

Corroborando com essa visão, 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 (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: *numenon* 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 microambiente “ser humano”, para o macro-ambiente “organização”, que é resultado da ação deste(s) homem(ns).

Em seu proceder metodológico, o consultor, além do processo indutivo-dedutivo, utiliza contemporaneamente as três descobertas ontopsicológicas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão.

O *campo semântico* 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 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” (MENEGETTI *et al.*, 2010, p.7), mesmo que não sejam vistas a nível fenomênico. O consultor que utiliza este modelo 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.).

O *Em Si ôntico* 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” (MENEGETTI *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 reconhece 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 interfere na exatidão dos processos cognoscitivos. Com tal interferência, muitas vezes não se 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 age e como isolar sua ação.

A figura do líder assume importância neste modelo, visto que esta abordagem entende a empresa como reflexo da personalidade do líder (MENEGETTI, 2008, 2010; BERNABEI, 2001, 2010a). Meneghetti (2008) conceitua o líder como a pessoa que através da inteligência 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. 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). Adotar-se-á neste estudo a concepção de líder proposta por Meneghetti.

A escolha pelo modelo ontopsicológico de consultoria empresarial decorre: a) do interesse dos aspectos inconscientes dentro das organizações; b) do efeito que a personalidade do líder exerce na empresa e; c) da investigação dos tipos de resultados desta consultoria, fazendo uma análise que leva em conta tais dimensões, proporcionando à organização.

## 5 Procedimentos Metodológicos

Para aprofundar o conhecimento sobre o modelo de consultoria empresarial escolhido, esta pesquisa assumiu um caráter qualitativo-exploratório. Conforme Hair *et al.* (2007), os “dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta 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 dos instrumentos quantitativos, permitindo o aprofundamento dos estudos e a descoberta de novas variáveis (idem, 2007).

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).

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 com capital 100% brasileiro e que já utilizaram o modelo de consultoria ontopsicológico há, pelo menos, três anos 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. A caracterização dos empresários entrevistados e denominação para fins desta pesquisa estão sintetizadas na Tabela 01.

Tabela 01 - Caracterização dos Gestores Entrevistados e Denominação na Pesquisa

Grupo pesquisado	Denominação do Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo de empresa	Cargo atual na empresa
Empresa A	A1	M	59	Ciências Contábeis	59	Presidente
	A2	M	45	Administração	25	Diretor
	A3	F	45	Administração	18	Gerente
Empresa B	B1	M	46	Administração	20	Presidente
	B2	M	42	Economia	17	Sócio-Diretor
	B3	M	41	Ciência da Computação	19	Sócio-Diretor
Empresa C	C1	M	41	Administração	24	Presidente
	C2	M	43	Direito/Computação	9	Diretor
	C3	F	47	Administração	17	Diretora

Nota. Gênero: M = masculino; F = feminino.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

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, com cerca de 1.500 colaboradores, atua internacionalmente em mais de 16 países. Por fim, a Empresa C atua na prestação de serviços de tecnologia da informação e possui 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 na Tabela 02.

Tabela 02 - Caracterização dos Consultores Entrevistados e Denominação na Pesquisa

Grupo pesquisado	Denominação do Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo de COE
Profissional Consultor 1	P1	F	32	Administração	9 anos
Profissional Consultor 2	P2	F	43	Psicologia	19 anos
Profissional Consultor 3	P3	F	49	Psicologia	22 anos
Profissional Consultor 4	P4	M	51	Economia	18 anos
Profissional Consultor 5	P5	F	32	Psicologia	9 anos

Nota. Gênero: M = masculino; F = feminino.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Acompanhou-se como observador-participante de três dias de desenvolvimento de uma consultoria ontopsicológica em uma empresa. 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. Também realizou-se uma pesquisa-piloto com entrevistas informais nos meses de outubro e novembro de 2010 com 12 empresários. A partir disso, e levando em conta a revisão teórica, foram elaborados os roteiros de entrevista para consultores e empresários, com três grandes eixos: abordagem inicial, processo e resultados.

Optou-se pela entrevista semiestruturada para a coleta de informações, tendo em vista que nela 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 (HAIR *et al*, 2007). O material coletado foi tratado com a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (1994), que 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); b) *exploração do material*: caracterizada como a etapa mais longa, consiste em elaborar a operação de codificação; c) *tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação*.

Ao fazer a análise de conteúdo, Gil (2008) sugere que o pesquisador elabore categorias de análise. As entrevistas, cuja média temporal foi de 57 minutos, foram registradas e transcritas. Após as transcrições, foram realizadas diversas leituras do material com o intuito construir as relações entre as informações e os constructos teóricos. Portanto, algumas das categorias teórico-empíricas foram construídas a partir das informações coletadas junto aos sujeitos, enquanto que outras provêm da revisão da literatura.

## 6 Resultados e Discussão

Organizou-se os resultados da pesquisa em cinco categorias que emergiram tanto das discussões teóricas quanto da própria análise dos dados, são elas: Motivação/Contratação; Processo da Consultoria; Características; Mudança; Resultado/Impacto. Todas as categorias foram analisadas em profundidade e neste artigo optou-se por desenvolver apenas as categorias “Características” e “Resultado/impacto”, visto que foram as mais representativas. A análise capilar dos dados das entrevistas revelam que nessas também estão presentes elementos das demais categorias.

### 6.1 Características

Com a categoria “características” buscou-se entender quais as propriedades desta consultoria que conduzem ou impedem a verificação de “impactos e resultados” nas empresas estudadas. Das entrevistas e aspectos teóricos, no movimento de análise da pesquisa, emergiram: a) critério e b) causa.

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 os autores que a ausência de resposta a essas perguntas impossibilita resumir adequadamente o que é consultoria empresarial. Esses argumentos levam ao questionamento: que critério deve-se utilizar na atividade de consultoria. Tendo em vista que a consultoria ontopsicológica tem como foco o diagnóstico organizacional (MENEGETTI, 2010; BERNABEI, 2001), é



fundamental estabelecer o critério por meio do qual parametriza os dados coletados na empresa.

Observou-se nas entrevistas o destaque à identidade do líder e como ela se projeta na empresa. A identidade não parte de uma opinião do consultor. A compreensão se dá a partir do Em Si do empresário-líder, e, portanto, “é bom aquilo que é útil e funcional a esta identidade inseica. [...] ‘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) ressalta a importância de conhecer a estrutura da personalidade para 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. O consultor P5 afirma que “*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*”.

A estrutura da personalidade segundo a abordagem ontopsicológica é radicada no Em Si ôntico, *critério* utilizado na consultoria empresarial. O consultor P1 explicou que o campo semântico auxilia a colher a realidade da organização e “*o Em Si ôntico dá o critério da diretiva: para onde ir, ou seja, não é um ‘achismo’ do consultor*”.

Ainda sobre o critério, os empresários demonstraram perceber que o modelo de consultoria ontopsicológico parte de uma responsabilidade individual. O sujeito C1 relatou: “*eu tinha a percepção de que algo a mais deveria ser trabalhado. [...] o que não tive percepção desde o início era: o quanto era eu*”. A1 expôs a relação liderança-empresa: “[...] *porque a empresa é a mente do líder, [...] é uma consequência do que o líder pensa e faz*”.

As exposições dos empresários revelam uma interface entre critério (Em Si ôntico do indivíduo) e identificação das causas (líder). A segunda característica evidenciada na pesquisa foi a causa do problema/situação pela qual a consultoria é chamada.

Em âmbito administrativo, a partir da década de 1950 Ishikawa (1986; 1992), Deming (1990) e Juran (1990) apresentam diversos métodos que consistem em chegar à raiz do problema: 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, com o intuito de, além de eliminar desperdícios, evitar os elementos que concorrem para “esconder” a raiz do problema. Na busca das causas, o sistema Toyota de Produção desenvolveu outro modelo na década de 1980: o “why-why”, evitando a solução intermediária e chegando na razão inicial.

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). Conforme o entrevistado B3, o modelo ontopsicológico: “*Traz a causa, mas a causa profunda. Porque a gente chama achando que a causa é uma [...] mas nos damos conta com a consultoria que o que nós achamos já um efeito*”. A continuidade das entrevistas revelou o líder como determinante na identificação da causa. Sobre isso o sujeito C1 expôs: “[...] *Jeu 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. Levou uns 3 ou 4 meses pra eu permitir essa permeabilidade de informação e conseqüentemente de conhecimento*”. Exemplificando sua responsabilidade sobre a ausência de resultado de um colaborador-chave, o empresário B3 ressaltou: “*No fundo você é corresponsável por aquela dinâmica. [...] é corresponsável porque foi você que contratou, selecionou, colocou água, plantou, regou. Você que construiu daquela forma aquela relação*”.

Na “Empresa B”, em que se percebeu uma gestão integrada dos sócios B1, B2 e B3, um deles exemplificou de que forma o problema da relação dinâmica dos sócios provinha de aspectos individuais de cada um. O exemplo que ilustraria a causa não foi aqui mencionado tendo em vista que o entrevistado solicitou que essa parte da entrevista não ficasse registrada.

A busca da causa neste modelo de consultoria, no entanto, não permanece subjetiva, é constantemente sustentada com fatos 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”. O consultor P5 advertiu: *“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 aí fica mais fácil dele absorver e você poder dar as diretivas de como mover para resolver aquilo ali”*.

No modelo de consultoria ontopsicológica ficou evidente, nas empresas estudadas, a responsabilidade que a liderança possui enquanto vetor da dinâmica dos eventos no conjunto da organização, esteja ele consciente ou não. Schein (2008) relata que uma das funções mais importantes no seu 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. Complementarmente, subentende-se que a consultoria ontopsicológica acrescenta à técnica “*why-why*” uma pergunta que desloca a investigação do objeto material para o sujeito que o opera: Por que *o operador* não viu o problema da máquina? Essa resposta não é completa se permanece em efeitos, pois “(...) 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).

Evidenciadas as causas, a consultoria dá diretivas de solução para o setor que estava impedindo que a empresa atingisse seus objetivos. Observam-se, então, os resultados.

## 6.2 Resultado/Impacto

A categoria “Resultado/Impacto” verifica quais os efeitos observáveis resultantes da aplicação da consultoria empresarial ontopsicológica nas organizações brasileiras estudadas.

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 & 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. Dentro de “Resultado/Impacto” optou-se por *uma medida objetiva*: o resultado econômico, e *outras três medidas subjetivas*: resultados de gestão, individuais e de dinâmica empresarial. A partir da interrelação desses quatro resultados realizou-se a interpretação do impacto que tal consultoria possui na empresa.

Todos os empresários entrevistados ressaltaram o ganho econômico decorrente da aplicação do modelo ontopsicológico. O presidente da “Empresa C” afirmou que apesar do resultado ser decorrente de um conjunto de coisas (modo de condução dos negócios, cenário brasileiro favorável etc.), a intervenção foi basilar nesse processo e apontou diversas formas de resultado a partir da consultoria: *“crescemos 700%. Meu patrimônio pessoal multiplicou por dez, [...] a relação com os colaboradores melhorou, [...], éramos líderes de mercado do Rio Grande do Sul, hoje somos do Brasil e estamos expandindo para América Latina”* (C1).

O ganho econômico foi verificado também na “Empresa A”. O presidente da empresa disponibilizou a seguinte evolução no incremento econômico (Tabela 03):

Tabela 03 - Resultados da Empresa A após a Consultoria Empresarial Ontopsicológica

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

**Nota.** \* Valores percentuais. 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. O sujeito A1 disponibilizou dados 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 e, fez a ressalva quanto ao volume de produção: “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 na Tabela 03, verifica-se um incremento em três anos de 181% no lucro, muito 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: “Nas duas ocasiões, nosso resultado dobrou em relação ao mesmo ano anterior. [...]” (B3). O presidente desta empresa, acrescentou: “Existe técnica, método e resultado e ele é perceptível, ou seja, vale a pena, contrato de novo e dá dinheiro” (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.

Dentre os resultados intangíveis evidenciados na pesquisa, a “gestão” é entendida como o modo de condução do próprio negócio. Nas entrevistas, os nove empresários 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. Alguns fragmentos das entrevistas evidenciam essas mudanças:

*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 (A1).*

*Até essa consultoria de 98, eu era tremendamente arrogante. Em 98 eu fui apresentado à palavra “diplomacia”. [...] Comecei a entender muitas coisas que eram ‘desconhecidas’ para mim mesmo (C1).*

*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. [...] 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 próprio negócio. [...] Por exemplo, antes de ter acesso à consultoria eu enxergava o próprio CI [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).*

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. Os depoimentos reportados ao longo desta pesquisa sobre a mudança da postura individual frente à atividade profissional, o processo de consultoria dentro das empresas, a identificação da causa dos problemas entre outras, apresentam tenuamente resultados também de aprendizagem individuais que se projetam, posteriormente, dentro da organização. Os entrevistados deixam transparecer que a consultoria ontopsicológica agrega um dos valores tangíveis indicados por Kubr (1996), qual seja: promover o aprendizado na organização. Sobre esse aspecto, o consultor P1 relatou: “[quando o empresário lê] o diagnóstico [...] aquilo fica dentro dele, **gera conhecimento, incorpora, depois ele faz.** [...] **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 [...] Não estou falando de um milhão. Estou falando de muitos [...]”. O empresário B1 ilustrou esse elemento: “Tem coisas que é mudança de curto prazo, mas como o trabalho é profundo, ele está mexendo a médio e longo prazo também. [...] **tem mudanças que é na cultura da empresa [...]**”.

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 consequência,

na empresa” (B1). A mudança de gestão, portanto, decorre de uma mudança individual, indicada pelos entrevistados como um resultado também da intervenção do modelo. O sujeito A1, por exemplo, afirmou que na sua empresa “[o resultado] é individual e empresarial. [...] se eu cresço, a empresa cresce [...]; se as pessoas que estão comigo crescem elas me desafiam a crescer. [...] Ou você cresce, ou vai ter que dizer assim: Espera aí... eu não tenho mais condições de liderar essas pessoas”. A respeito desse argumento, o empresário C1 afirmou que os trabalhos de consultoria iniciavam a partir dele para, então, trabalhar a empresa: “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 [...], mas eu usaria uma expressão diferente, o impacto é permanente”.

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

Sendo a mudança um resultado inevitável da atividade de qualquer consultoria (GREINER & METZGER, 1983; KUBR, 1996; BLOCK, 2001; SCHEIN, 2008) necessariamente decorre dela resistências, inovações, novas perspectivas. Tudo isso impacta nas dinâmicas e relações empresariais. Neste contexto as dinâmicas referem-se a uma ‘ação com direção’ (MENEHETTI, 2001). Optou-se pela denominação “dinâmica empresarial” como outro indicador de “Resultados/Impactos” pela frequência com a qual apareceu nas entrevistas: foram 36 citações diretas. O impacto dinâmico nas organizações estudadas revelou ser tanto no sentido de refinamento e harmonia das relações (A1: “satisfação das pessoas que trabalham com você [...], fornecedores [...] clientes”) quanto de dificuldades decorrentes de reimpostação de situações não-funcionais ao crescimento da empresa (B3: “aquela pessoa já não era mais funcional, não tinha mais objetivo na empresa, [...], não estava mais interessada no seu crescimento profissional [...]). Sob a perspectiva dos consultores a respeito deste recorte dos “Resultados/Impactos” o sujeito P4 ressaltou: “[...] Não é que se manda embora alguém [...] 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”

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. [...], 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. Sobre isso o sujeito C3 expôs: “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 empresário B3, por sua vez, ressaltou: *A consultoria entra em um contexto onde você tem que trabalhar uma esfera mais interna da empresa [...]ou seja, tudo o que se refere à unidade de ação sócios e o quanto isso projeta na estrutura da empresa. [...] É uma consultoria que mexe na dinâmica da empresa [...], que depois você mexe na estratégia, no posicionamento, na identidade”.*

Verificando os resultados “Econômicos”, “de Gestão”, “Individual” e de “Dinâmica empresarial”, as entrevistas com empresários revelaram um impacto forte do modelo de consultoria ontopsicológico nas suas organizações. Elas dão indícios de contribuição para o aprendizado organizacional, que é marcadamente identificado como reflexo de posturas



individuais. Financeiramente, todos 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. A Tabela 04 sintetiza os principais resultados da aplicação do modelo nas empresas estudadas, acrescentando o item “outros”, tendo em vista que ao longo dos discursos dos entrevistados esses estavam implícitos e/ou explícitos.

Tabela 04 - Síntese de Resultados da Consultoria Ontopsicológica nas Empresas Estudadas

Resultados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Econômico</b>	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
<b>De gestão</b>	Amplitude de gestão, forma de condução da mudança na produção	Reimpostação da relação dos sócios e consequente comunicação com público interno	Propriedade e segurança na condução dos negócios.
<b>Individual</b>	Autoconfiança	Certeza interior (ganho existencial)	Revisão da postura de relacionamentos individual com sócios e colaboradores; satisfação pessoal; exercício da liderança
<b>Dinâmica empresarial</b>	Harmonia das relações com clientes, fornecedores e entre colaboradores	Saída de colaboradores e identificação de novos talentos	Respeito pelas diferenças
<b>Outros</b>	Identificação de lideranças na empresa	Aprendizagem organizacional; Reflexo na cultura empresarial; Estética da empresa.	Estética; Aprendizagem

Fonte: Entrevistas com empresários

Os empresários revelaram que a implantação das diretivas da consultoria são precisas e, em suas empresas, revertem em ganhos econômicos, gerenciais, individuais e de dinâmica empresarial. Todos 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. 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 foram necessárias mudanças: primeiro do líder e – *por consequência* – dos colaboradores. Elas 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 as categorias deram subsídios 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 impulsionou a uma nova dinâmica na organização – direcionada à identidade empresarial – que, finalmente, foi visto nos resultados econômicos.

## 7 Considerações Finais

Este estudo multicaso teve como objetivo investigar a aplicação do modelo de consultoria empresarial ontopsicológico em três organizações com capital 100% brasileiro e seus respectivos resultados.

Inicialmente foram delineados os aspectos conceituais. Complementarmente, apresentaram-se alguns modelos de consultoria propostos na literatura, aprofundando o modelo de consultoria ontopsicológico, foco desta pesquisa. Essa é uma consultoria que leva em conta aspectos conscientes e inconscientes na busca pela causa dos problemas/situações empresariais.

Com um caráter qualitativo-exploratório, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e tratados através da análise de conteúdo. Entre as cinco categorias de análise que emergiram das discussões teóricas e dos dados optou-se desenvolver neste estudo somente “Características” e “Resultado/Impacto”.

No decorrer da pesquisa foram identificadas características do modelo na investigação da causa do problema/situação empresarial e do critério utilizado no processo desta consultoria. 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.

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

A pesquisa evidenciou-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.

Dando resposta ao principal objetivo da pesquisa, através das entrevistas com os executivos, evidenciaram-se resultados positivos nas empresas estudadas. Sintetizados na Tabela 04, 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.

Uma limitação desta pesquisa deve-se ao fato que a 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

ontopsicológico nas empresas estudadas. Além disso, 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.

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 dos pesquisadores a respeito da “consultoria empresarial ontopsicológica”. Ressalta-se, contudo, que a resposta gerou novas perguntas, que fornecem 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 organizações e pessoas.

### Referências

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

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

Bernabei, P. *La consulenza di "longitude" di organizzazione: approccio ontopsicologico*. Tesi de Specializzazione in Psicologia con approccio ontopsicologico. Facoltà di Psicologia. Università Statale di San Pietroburgo. 2001.

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

BERNABEI, P. Modelli di organizzazioni e management impresariale. In: Meneghetti, A. et al. *Psicologia Impresariale*. Marudo: Foil, 2010b.

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

BLOCK, P. (2001). *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil

CANBACK, S. The Logic of Management Consulting, Part 1. *Journal of Management Consulting*. 10 (2): 3-11, 1998.

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

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

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.

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

- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREINER, L. E.; & METZGER, R. *O Consulting to management: insights to building and managing a successful practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- 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.
- ISHIKAWA, K. *TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade*. Tradução de Mário Mishimura. São Paulo: IMC International Sistemas Educativos, 1986.
- ISHIKAWA, K. *Controle de Qualidade Total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 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 liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.
- KENTON, B.; MOODY, D. & TAYLOR, B. *The role of the internal consultant*. Roffey Park Institute, 2003. Disponível em: [www.roffeypark.com/docs/internalconsultant.pdf](http://www.roffeypark.com/docs/internalconsultant.pdf). Acesso em: 09 jan 2011.
- 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*. 3a. ed. Geneva: Internacional Labour Office, 1996.
- LUFT, J. The Johari window. *Human Relations Training News*, 5, 6-7, 1961.
- Mancia, L.T.S. (1997). *Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha*. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ES/PPGA.
- MENEGHETTI, A. *Dicionário de ontopsicologia*. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001.
- MENEGHETTI, A. *Projeto Líder*. Conferência proferida em Ialta (Ucrânia), 2003.
- MENEGHETTI, A. A intuição segundo a recente descoberta ontopsicológica. In Meneghetti, A. et al. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: Foil, 2007.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia del Leader*. Roma: Psicologica Editrice, 2008.
- Meneghetti, A. *Manual de Ontopsicologia*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, A. et al. *Psicologia Impresariale*. Marudo: Foil, 2010.

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

PAULA, A. P. de; WOOD Jr., T. (2008). *Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil*. RAC- Eletrônica. Curitiba, 2(2), art. 1, 171-188.

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](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 transaccional para reengenharia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

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

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

SCHEIN, E. H. *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, S.; & Bohnenberger, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista administração contemporânea*. Curitiba, 13(3), 2009.

TAVARES, A. Prefácio. In Quintella, H. M. *Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora: Análise transaccional para reengenharia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

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