



O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

RESUMO

O tema do presente artigo consiste em estudar o papel do Líder na construção de uma Cultura Organizacional que seja funcional ao escopo econômico da organização. O objetivo da pesquisa é determinar de que forma o Líder pode construir uma Cultura Organizacional que fortaleça a identidade e propicie aos seus membros oportunidade de crescimento. O método utilizado foi o indutivo por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado da pesquisa concluiu-se que o uso das 15 fenomenologias do Em Si ôntico como valores instrumentais que direcionam e dirigem as ações, produz identidade e evolução ao Líder e à Cultura Organizacional construída por ele.

Palavras-chave: Líder. Cultura Organizacional. Características do Em Si ôntico. Identidade.

LEONARDI, João Carlos

joacarlos@leonardi.com.br

Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico pela Antonio Meneghetti Faculdade – AMF; Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná – UFPR.

BARBIERI, Josiane B. Piccin

Professora convidada do Curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF; Mestre em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP; Pós-Graduação em Psicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo - Rússia; Pós-Graduação em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/RS; Pós-Graduação em Psicoterapia da Adolescência pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/RS; Bacharel em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/RS.

THE ROLE OF THE LEADER IN THE BUILDING OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT

The theme of this article consists in the study of the role of the Leader in the building of an Organizational Culture that is functional to the economic scope of the organization. The goal of the research is to determine how the Leader can build an Organizational Culture that enhances identity and provides to all its members opportunities for growth. The method used was the inductive through bibliography and documental research. As a result of the research it was concluded that the use of the 15 phenomenologies of the ontic In-itself as instrumental values that guide and direct the actions that produces identity and evolution to the Leader and to the Organizational Culture built by him.

Keywords: Leader. Organizational Culture. Features of the ontic In Sé. Identity.

INTRODUÇÃO

O tema do presente artigo consiste em estudar o papel do Líder na construção de uma Cultura Organizacional que seja funcional ao escopo econômico da organização e propicie a todos os seus membros oportunidade de crescimento e fortalecimento da sua identidade.

Hoje se vive na Globalização¹, em um contexto onde a concorrência é muito acirrada, as mudanças sociais são rápidas e constantes, demandando uma inteligência superior do Líder para poder se destacar no mercado interno e externo. Além disso, vivemos em uma esquizofrenia² social, convivemos com a força de um sistema e de um ambiente que busca a adaptação das pessoas em detrimento do desenvolvimento de suas identidades, o que torna a realização pessoal uma tarefa extremamente difícil.

O Líder, na medida em que possui uma capacidade superior, pode criar um ambiente, uma cultura, que contribui para o desenvolvimento da própria equipe, dos membros de sua organização.

O objetivo geral do presente trabalho é determinar de que forma este Líder pode construir uma Cultura Organizacional que produz identidade e evolução.

Como objetivos específicos têm-se: identificar o que define um Líder e quais suas características (seção 2); identificar o que constitui a Cultura Organizacional (seção 3) e definir como as fenomenologias do Em Si ôntico podem ser usadas como valores instrumentais da Cultura Organizacional (seção 4).

1 O LÍDER NA ÓTICA ONTOPSICOLÓGICA

Meneghetti (2012a, p. 150) define o Líder como “[...] aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”. Esse conceito revela as três principais características de um Líder: saber servir, saber construir a harmonia das relações e saber produzir o máximo de resultado.

O saber servir significa que pode comandar somente aquele que sabe servir mais do que os outros, sabe fazer mais e melhor do que os outros, e dessa forma ele realiza todo o ambiente e contexto no qual atua (MENEGHETTI, 2008, p. 24). Por meio de sua inteligência, o Líder sabe

¹ “[...] os processos em virtude dos quais os Estados nacionais soberanos se misturam e se sobrepõem mediante atores transnacionais e suas respectivas probabilidades de poder, orientações, identidades e várias treliças.” (BECK, 2008, p. 34).

² “Estado da mente em que as funções ou partes operativas não efetuam a unidade de informação e de juízo.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 98).

garantir a função a todos, não é alguém que sufoca, inquire ou destrói, mas que constrói a harmonia total nas relações (MENEGHETTI, 2008, p. 24). O líder serve a si mesmo, aos seus liderados, ao cliente, à sociedade e à vida.

O Líder sabe gerir os envolvidos em uma determinada ação de forma que a sinergia entre eles produza o melhor resultado possível. Ele é o sujeito operador de diversas relações e funções dentro de um determinado contexto, pois sabe individuar a proporção dos movimentos de relação da vida e sabe qual a ação necessária em cada situação para se obter realização econômica, política e social (MENEGHETTI, 2012a, p. 150), o que é possível por meio da intuição.

Um dos principais fatores que caracteriza um Líder no contexto empresarial e econômico é a capacidade de gestão intuitiva do seu business. Por isso, é sempre necessária a presença do Líder para resolver as contraposições, colocar em ordem as presenças distônicas que causam a impossibilidade econômica. O Líder é um técnico da própria intuição (MENEGHETTI, 2013a, p. 265).

A palavra intuição vem do latim *intus actionis*, que significa dentro ou íntimo da ação. A intuição é “Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 144). Em todas as circunstâncias em que o sujeito se encontra, existem inúmeros caminhos, escolhas que podem ser realizadas. Por meio de sua racionalidade intuitiva, o Líder sabe escolher aquela única opção que dá a máxima eficiência ao seu escopo (MENEGHETTI, 2013a, p. 266).

Tatiana Frovola (2007, p. 234) destaca os campos de aplicação da intuição na tomada de decisão:

- a) indica a vantagem potencial de determinado negócio;
- b) evidencia a ação necessária para a solução de determinado problema; e
- c) indica como vão as coisas no momento.

Nesses três campos, o que coordena principalmente a intuição é a concretização do escopo do projeto de vida do sujeito (FROVOLA, 2007, p. 34).

máximo *expert*, pois a inteligência do seu setor é o que permite sua progressão econômica. O Líder deve também ser um *expert* nas relações com as pessoas, saber ganhá-las, pois são as relações com as pessoas certas que permitem o alcance do escopo (MENEGHETTI, 2008, p. 26-27).

Transcendência dos estereótipos consiste no Líder se colocar acima das morais e culturas correntes. O escopo de sua ação é o lucro e para garanti-lo ele tem a capacidade de organizar diversas coisas, ideias, situações, ideologias, jamais se enrijecendo em uma moral (MENEGHETTI, 2008, p. 27).

Por último é necessário ao Líder o conhecimento ontopsicológico para assim conhecer o inconsciente e os seus elementos. O inconsciente é o quântico de vida, de inteligência, por meio do qual o sujeito vive. Por isso, já possui a resposta se determinado *business* dará certo ou não. Porém, a maior parte das pessoas não possui nenhuma reflexão consciente dessas informações. O Líder, ao contrário, é aquele que usa o inconsciente, ou seja, a intuição, a percepção da reação orgânica⁹, os sonhos e a imagologia¹⁰, conhece igualmente a ação dos complexos e de como estes antecipam a lógica do Eu, e dessa forma obtém o sucesso do escopo (MENEGHETTI, 2008, p. 29-32).

O Líder autêntico não é apenas funcional a si mesmo, mas é o coordenador de um evento, agindo evolução de investimento, produção e qualidade com lucro, é produtor de funcionalidade no contexto social em sentido cívico-humanista. Cívico em relação à comunidade local e humanista no sentido de um valor superior que transcende as divergências e modos das diversas culturas (MENEGHETTI, 2013d, p. 322-323).

O Líder, por meio de sua intuição que permite uma visão global, possui a solução para qualquer problema que interrompa o processo de investimento. Mesmo em momentos de crise o Líder sabe a estratégia de revide, a desgraça coletiva sempre acende a luz de alguns que levam todo o processo adiante (MENEGHETTI, 2013d, p. 323). Conforme Horácio Chikota (2007, p. 180): “[...] o líder é o epicentro que gera o mercado em torno a si, e não o contrário.”

O Líder sabe imediatamente como as coisas acontecerão na sua empresa e as mudas em antecipação, antes de qualquer crise. Ele tem uma astúcia particular, sabe ver antes dos outros o que está para acontecer, assim sabe onde investir, o que trocar, o que eliminar, o que fazer, tudo de

⁹ “O nosso corpo possui a capacidade de saber reconhecer as partes mais rígidas ou as mais doentes de uma outra pessoa estando próximos ao seu corpo. Isto, porém, é possível apenas quando se é limpo de estereótipos e hábitos. Então, o corpo adquire aquela fluidez capaz de saber distinguir tudo o que aparece como novidade. O corpo desenvolve a função de um perfeito radar, assinalando nos mínimos particulares os pontos onde o outro é mais ausente e onde é mais presente. Nesta fase, a cabeça serve para muito pouco: a primeira voz é o nosso corpo.” (FUSCO, 2007, p. 241).

¹⁰ Para aprofundamentos acerca da leitura dos sonhos e da imagologia consultar MENEGHETTI, 2012b.

O Líder, conforme a abordagem ontopsicológica, é sempre autêntico, pois sabe impostar o seu Eu lógico-histórico³ segundo a intencionalidade do Em Si ôntico⁴. Isso significa que ele é capaz de desenvolver-se segundo a própria intrínseca virtualidade⁵ (MENEGHETTI, 2012a, p. 29), segundo o seu potencial, por estar de acordo com o seu íntimo princípio⁶ de natureza.

A intuição só é possível ao Líder, pois ele faz essa autenticidade contínua, na medida em que passa por um processo psicoterápico de relativização e transcendência de estereótipos⁷ e complexos⁸. A intuição é inata ao ser humano, mas somente por meio de uma autenticação interna é possível recuperar a sua compreensão (BERNABEI, 2007, p. 96-97).

Isso demanda a manutenção constante de um estilo de vida que mantém incessante a própria meta do miricismo cotidiano, que “[...] implica uma intenção com um comportamento centrado sobre uma meta focada na maturação existencial em função do ciclo psíquico.” (CHIKOTA, 2007, p. 181).

O Líder possui uma coerência total nos seus hábitos cotidianos, por mais simples ou complexos que sejam, permitindo uma experiência psicológica superior, somente assim torna-se possível o uso da intuição (CHIKOTA, 2007, p. 181).

Para ser Líder é necessário ter a vocação ôntica, o dote de natureza, ou seja, deve-se nascer com o potencial de ser Líder, mas isso não é suficiente, é necessário concretizar essa vocação, aperfeiçoar essa predisposição. Por isso, ele deve adquirir a experiência, a cultura, fazer determinados sacrifícios e aprender as técnicas, caso contrário torna-se mais doente do que os outros (MENEGHETTI, 2008, p. 22-23).

Os meios substanciais e existenciais que caracterizam a personalidade superior do líder são três: formação cultural, transcendência dos estereótipos e o *conhecimento do inconsciente* (MENEGHETTI, 2008, p. 25-26).

Em sua formação cultural, o Líder possui uma cultura geral média de universidade, sabe bem um pouco de tudo, pois sendo um operador no interior dos interesses humanos deve conhecê-los. Possui também uma cultura específica, ou seja, no seu campo operativo é um

³“A parte lógica e consciente de todas as operações voluntárias, responsáveis, reflexivas, inteligentes, racionais, mnêmicas etc. Estrutura mediatrix entre o real introverso e o real extroverso e vice-versa. É o ponto onde acontece a tomada de consciência, de responsabilidade, de voluntarismo, de racionalidade.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 108).

⁴“Princípio formal inteligente que faz autóctise histórica.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 84).

⁵“Disponibilidade à amplitude de um projeto que, no início, é apenas essencial, cuja realização depende do concurso de outras causas.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 270).

⁶“Ponto de partida e fundamento de um processo qualquer.” (ABBAGNANO, 2007, p. 792).

⁷Modelos de comportamento gerais que se faz referência de outros semelhantes e que se torna valor de apoio para individuar segurança e razão dialética com a sociedade (MENEGHETTI, 2012a, p. 99).

⁸“Fixação somatopsíquica de energia, autônoma do Eu consciente e agente em antecipação à atividade lógica deste. Qualquer tipologia de atividade psíquica não coligada com a vontade do Eu.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 51).

acordo com a necessidade para o avanço do próprio *business* (MENEGHETTI, 2013a, p. 270).

O Líder para ter performance operativa possui valores de modo interior e total, quais sejam, valores psicológico, societário e metafísico. Valor psicológico, pois deve conhecer a psique própria, circunstante e coletiva, aquele mundo interior oculto para a maioria das pessoas, mas que é a energia primária e fundamental responsável por todos os acontecimentos na vida do Líder. Toda situação que ocasiona perda não ocorre por meio de situações externas, mas por meio do ser humano (MENEGHETTI, 2013d, p. 323-324).

Valor societário, pois a sociedade é o primeiro poder jurídico e econômico depois da inteligência¹¹ em si. Mais do que qualquer arma são as próprias pessoas que constituem o primeiro poder econômico por meio de suas ideias, ficções, limites, medos, etc. O Líder sabe se mover nas regras do social sem perder tempo tentando mudar as coisas ou fazendo política (MENEGHETTI, 2013d, p. 323-325).

Valor metafísico que corresponde ao valor da humanidade como mediação do universo, da inteligência, da existência, humanidade ínsita ou próxima ao princípio que eternamente a sustenta. O metafísico é uma coparticipação à geração constante dessa humanidade cujos verdadeiros pais são todos os operadores de inteligência do ser no humano (MENEGHETTI, 2013d, p. 325).

O Líder, antes de tudo, é aquele que decidiu fazer parte da vida, pois a compreendeu como oportunidade de protagonismo. Ele não reclama nem faz greve contra a vida, mas age e trabalha, constrói sua obra e por meio dela ajuda também os outros. O Líder é uma afirmação de positividade, dos valores totais da vida, o que ele faz é uma colaboração à vida (MENEGHETTI, 2013b, p. 259).

O Líder não é assistencialista, mas oferece aos outros “[...] ganho, oportunidade, orgulho, dignidade, paridade de vencer no mercado, é uma dialética de astúcia que produz crescimento, inteligência.” (MENEGHETTI, 2013b, p. 259).

O Líder autêntico é aquele que reflete e opera o Eu a priori no sincretismo sócio ambiental. É capaz – através dos meios de que dispõe – de ser função de crescimento e progresso no contexto em que atua (BARBIERI, 1988).

A vida se identifica na identidade do Líder, pois ela subscreve a si mesma pelos vencedores, não há vida onde se perde, mas sempre onde se vence. Quanto mais o Líder produz, mais ele é vital (MENEGHETTI, 2013b, p. 260).

¹¹“Do latim *intus legere actionem*, ler dentro a ação, compreender dentro. Compreensão das coisas no interior de qualquer fenomenologia.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 270).

Identidade provém do latim “*Id quod est ens* = o que o ser é aqui, assim e agora. É a forma que especifica em si o objeto ou indivíduo e o distingue de qualquer outro.” (MENEGETTI, 2012a, p. 130). Identidade é aquele nome, corpo, tipologia, é aquela realidade. Naquele momento a vida passa através daquela pessoa (MENEGETTI, 2013b, p. 260).

Quando um empresário torna o seu produto o melhor do mercado, ele se torna o mais admirado, o mais requisitado, aquele produto representa uma personalidade, uma identidade. No mercado se compra e vende personalidade e identidade. A vida, o milagre, a riqueza, o sucesso, a solução, passam através daquele nome e sobrenome, daquela marca, a vida se identifica na identidade do Líder (MENEGETTI, 2013b, p. 260).

O sucesso carrega o nome e o sobrenome de quem o criou, é o exemplo de Ferrari, Dior, Harley-Davidson, Cartier, Mercedes, Prada, entre tantas outras. O nome marca a garantia, superioridade, a melhor presença de vida naquele momento. A vida é eterna, mas neste intervalo o pequeno anel da eternidade passa por onde o Líder é naquele momento. A vida subscreve a si mesma nos operadores de sucesso, nos vencedores (MENEGETTI, 2013b, p. 260).

Identidade vital significa conservar, qualificar e transmitir a ação do projeto vida. O Líder primeiro conserva, vive bem, mantém um certo ritmo vital, depois qualifica a vida, agrega um valor, qualifica a própria mercadoria, oferece o melhor serviço, etc. Um grande empresário é apaixonado pelo seu ofício, por isso, busca oferecer aos clientes a maior civilidade possível consentida sobre esse planeta, uma integralidade de humanismo superior. Ele não cria um produto ou serviço apenas para ganhar dinheiro, mas para realizar a própria tensão, a própria diversidade, qualificá-la para ser uma autoridade no interior da grande vida (MENEGETTI, 2013b, p. 261).

Por fim, o Líder transmite inteligência, cultura, pois sabe ser um técnico superior, isto é, elabora dados para uma produção mais elevada que ajuda a diminuir a servidão matérica do ser humano e o qualifica em horizontes espirituais, e isso é uma contribuição magistral à eficiência da criação da vida (MENEGETTI, 2013b, p. 262).

Os verdadeiros ricos não rezam a Deus, mas o ajudam através do fazer, em qualquer que seja a situação. O princípio histórico e atual de toda essa situação é a identidade utilitarista-funcional do Em Si ôntico. O Líder jamais atua por informações meméticas¹², mas sempre pelo princípio utilitarista-funcional. Dessa forma, sempre se chega ao ganho e se qualifica e transmite o projeto de vida (MENEGETTI, 2013b, p. 262).

¹²“Informação Memética: é uma informação que não consente a reversibilidade de coincidência com o real-vida, não tem o retorno com o verdadeiro, o simples da natureza, é uma informação com o fim em si mesma. É baseada sobre estereótipo, monitor de deflexão, complexo, tradição, etc.” (MENEGETTI, 2012a, p. 164).

Sendo assim, é fundamental que o Líder igualmente qualifique a Cultura Organizacional no qual está inserido de forma a produzir identidade e evolução a si mesmo e aos outros.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Na língua latina o termo cultura significava “o nexo vivo entre o homem e a natureza”, atribuindo ao homem o papel de um ser que contribui para a evolução das várias formas de vida (KALYUNGA, 2007, p. 280). Por essa razão, o termo cultura foi amplamente difundido nas diversas esferas ligadas ao homem, como no cultivo da terra e das plantas, no desenvolvimento intelectual ou científico, além do conteúdo social de um povo ou civilização.

A partir dos anos 80, o estudo da cultura passou a fazer parte também das pesquisas na área organizacional, quando houve a tomada de consciência por parte dos teóricos e dos praticantes da importância dos fatores culturais na gestão organizacional e da percepção da cultura como um fator de diferenciação das organizações bem sucedidas (MAZI, 2013, p. 24).

Atualmente, a cultura organizacional é considerada um dos fatores determinantes do resultado de uma organização, tendo em vista sua influência direta no desempenho dos indivíduos e equipes. Ela constitui formas específicas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisão e demais atividades de seus membros (DIAS, 2013, p. 73-74). Sua importância consiste principalmente no fato de que ela deve dar identidade à organização. A cultura deve representar não apenas seu modo de pensar e de agir, mas qual é a finalidade da organização e como ela pretende alcançá-la.

Para Schein (2009, p. 1), a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico moldado pelo comportamento de liderança e pela estrutura, rotinas, regras e normas (implícitas ou explícitas) que orientam e restringem o comportamento nas interações de um grupo. A cultura se refere ao clima, aos valores, às crenças e às práticas que as organizações desenvolvem para lidar com as pessoas.

Entretanto, a cultura de uma organização representa mais do que apenas um conjunto de regras, hábitos ou artefatos, significa um organismo cheio de significados que indivíduos do mesmo grupo compartilham, atuando como um padrão coletivo de identificação de diferentes grupos com suas específicas formas de pensar, sentir e agir (ROCHA, 2014, p. 304). Para Hofstede (2014), a cultura é uma programação mental coletiva capaz de diferenciar os membros de uma organização daqueles que não o são.

A cultura organizacional pode ser considerada um padrão referencial em que todos na organização podem apoiar-se para que se posicionem diante de determinadas situações (RUSSO, 2010, p. 20). Ela prevê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades e estabelece o padrão de relação entre as pessoas. Assim, a cultura organizacional conduz a empresa como um guia, para uma direção, seja ela positiva ou não (RUSSO, 2010, p. 21).

Para Oliveira (2009, p. 21-22), utilizando uma visão antropológica sobre a cultura, esta se apresenta como um composto formado por dois subsistemas que interagem e se reforçam mutuamente: um simbólico e outro prático. O subsistema simbólico envolve um conjunto de crenças e valores, ideias, significados e modos de ver o mundo que está presente em praticamente todas as ações e interações do grupo. Por outro lado, o componente prático resulta do conjunto das ações e suas consequências no dia a dia da organização. Ou seja, a parte “material” da cultura.

Dessa forma, a cultura se apresenta por meio de um agregado de símbolos, objetos e práticas, os quais interagem de maneira dinâmica e mantém um equilíbrio entre si. A coesão entre esses componentes torna qualquer cultura única e distinta das demais.

Esses agregados e sua interação dinâmica demonstram que a cultura é um elemento difuso e envolve tudo o que está relacionado ao grupo. Dessa forma, pode ser analisada em níveis ou camadas diferentes por um observador. Os principais níveis de análise cultural são: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

Os *artefatos* são as estruturas e os processos organizacionais visíveis ou de fácil observação, como a linguagem utilizada pelo grupo, seu estilo de vestuário, *layout* do ambiente de trabalho, histórias compartilhadas, rituais e produtos. As *crenças* e *valores* assumidos em uma organização geralmente refletem as crenças ou valores de seus líderes ou fundadores. No entanto, a partir do momento em que o grupo compartilha experiências ou assume uma ação comum em relação ao que se pretende fazer, pode reforçá-las (validação social) ou transformá-las. A função destas é reduzir a incerteza e a ansiedade no funcionamento do grupo, além de orientar os membros novos e antigos em como lidar ou se comportar frente a algumas situações (SCHEIN, 2009, p. 23-28).

Nesse sentido, a cultura tem uma característica seletiva, pois promove a continuidade das operações que foram experimentadas e tiveram resultados positivos, enquanto estimula o abandono daquelas que não deram certo.

Nas culturas instrumentais, como as empresas, [...] esse processo de aceitação ou rejeição de procedimentos e técnicas é ainda mais rápido e interno, uma vez que as pessoas estão permanentemente fazendo avaliações críticas de quais ações atendem e quais não atendem aqueles critérios. Todavia, de alguma forma esse processo seletivo se dá em todas as culturas (OLIVEIRA, 2009, p. 158).

Por fim, as *suposições fundamentais básicas* de um grupo são decorrentes do grau de consenso que resulta do sucesso repetido no uso de certas crenças e valores. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos que se mostram adequados na solução de problemas, esses valores vão gradualmente se tornando pressupostos inconscientes (FLEURY; FISCHER, 2012, p. 20). Tais suposições são implícitas e orientam como o grupo deve perceber, refletir e sentir as coisas. São tão estáveis e difundidas que dificilmente são confrontadas ou reexaminadas (inegociáveis); por isso, tendem a não se alterar (SCHEIN, 2009, p. 28-29). O padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras por um grupo é a essência da sua cultura, mas ela irá se manifestar no nível dos artefatos ou das crenças e valores (SCHEIN, 2009, p. 34).

A principal dificuldade em tornar consciente a cultura reside no fato de que em um grupo ela equivale à personalidade em um indivíduo (SCHEIN, 2009). Dessa forma, assim como nos indivíduos, podemos observar os comportamentos resultantes dessa personalidade, mas frequentemente as forças internas que os causam são desconhecidas (SCHEIN, 2009, p. 8).

Essa ideia é mais aprofundada por Meneghetti (2013e, p. 311), o qual afirma que nossa lógica é consciente somente de 20 a 30%, no máximo. “Existe cerca de 70-80% que foge ao nosso controle sem ser coordenado à nossa própria eficiência”, atuando e condicionando nossos comportamentos e ações todos os dias. Nossa consciência possui instrumentos para atuar somente àqueles 20-30% que estão agindo sobre nós. Embora a capacidade de uma organização seja reduzida a tal baixo grau de consciência e instrumentalização, muitos negócios prosperam e desenvolvem seu capital humano. Então, se a parte inconsciente tornar-se consciente, será possível obter resultados exponenciais.

Um dos principais problemas encontrados na cultura de muitos negócios em função de sua inconsciência é o fato de que a mesma não dá identidade ôntica à organização. Ou seja, a cultura criada e transformada não corresponde à finalidade última da organização, o motivo pela qual ela existe. Ocorre que nestes casos é essa a razão pela qual os negócios vão à falência ou pelo menos não atingem o resultado que poderiam, assim como indivíduos que não agem de acordo com a sua identidade ôntica não se tornam vencedores. Sendo assim, é essencial para o sucesso da organização conhecer a fundo a própria cultura e torná-la coerente à sua finalidade.

Para isso, é necessário compreender que a ideologia e a cultura organizacional representam em grande parte a reflexão da realidade inconsciente (70-80%) de seu dirigente (KALYUGA, 2007, p. 282).

Na ótica ontopsicológica, a ideologia é vista como uma imagem que estrutura e direciona o comportamento do grupo humano. Na dependência dessa “imagem”, organizam-se todos os processos no ambiente da atividade prática: as particularidades da seleção de colaboradores, o modo decisional managerial, o modelo da cultura organizacional, as especificidades da interação com os clientes etc. A primeira fonte desta “imagem” no contexto da empresa é o líder. Ele faz o papel de elemento principal formalizante de sentido para todos os outros. Dependendo da estrutura psíquica pessoal do líder, desenvolve-se a atividade da empresa segundo a forma e o conteúdo por ele estabelecidos. (KALYUGA, 2007, p. 281).

Ou seja, inicialmente a cultura emerge das crenças, valores e suposições do líder (SCHEIN, 2009, p. 211), o qual define a missão básica e o contexto em que o grupo operará, além de selecionar seus membros e de integrá-los ao ambiente. O processo de formação da cultura não é acidental, mas decorrente das ações e da intencionalidade do próprio líder (mesmo que inconscientemente).

Intencionalidade é “a direção na qual a ação se homologa e se configura de per si no interior de um contexto.” (MENEGETTI, 2012a, p. 140). Existem seis tipos de intencionalidade, quais sejam:

- a) intencionalidade ôntica (ou do Ser) – é a derivada do Ser. Pode-se experimentá-la somente por meio da exclusiva mediação do Em Si no seu primeiro ato de ser ou não ser;
- b) Intencionalidade de natureza – o modo como se especifica a intencionalidade na existência aqui e agora;
- c) Intencionalidade do Eu (Eu lógico-histórico) – é a decisonalidade consciente com a qual se formam os atos de vontade;
- d) Intencionalidade do complexo – é a intencionalidade baseada na matrix reflexa¹³, da qual o complexo é estrutura resultante;
- e) Intencionalidade socioambiental – é a coação dos outros consorciados em muitos, distintos e opostos ao indivíduo;
- f) Intencionalidade personológica – é a intencionalidade do homem superior que, satisfeita a intencionalidade de natureza e absolvidos os deveres de maturidade, está em condições de fazer-se correspondência ôntica (MENEGETTI, 2012a, p. 142).

¹³Matriz reflexa é a “Situação-ocasião que o monitor de deflexão assume como própria cena primária para constelar a emotividade do sujeito. É o codificado-base da especificidade do complexo e dos estereótipos do indivíduo.” (MENEGETTI, 2012a, p. 156).

Caso a Cultura Organizacional seja construída pela intencionalidade do complexo do Líder, será uma cultura composta por complexos e estereótipos. Caso seja construída pela intencionalidade personológica do Líder, será passível de ser uma Cultura Organizacional em correspondência ôntica, portanto, de incremento do potencial de natureza humana.

O líder deve preocupar-se não apenas com o escopo econômico da organização, mas também com proporcionar e favorecer aqueles que configuram em torno ou sobre ele (MENEGHETTI, 2008, p. 142). A cultura da organização deve ser demonstração e evidência de realidade funcional para o líder, para seus colaboradores e para toda a sociedade.

3. AS FENOMENOLOGIAS DO EM SI ÔNTICO COMO VALORES INSTRUMENTAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na seção anterior foi afirmado que a cultura deve retomar seu significado inicial de nexos vivo entre o homem e a natureza.

A retomada do nexos é possível se a cultura for estruturada segundo as projeções das quinze características do Em Si do homem (KALYUGA, 2007, p. 282). Uma cultura viva é aquela que faz vida, gera saúde, além de criar uma abertura ao metafísico, carrega dentro as causas que ativam o real (MENEGHETTI, 2013, p. 19).

A cultura da vida recoloca dentro a ordem, faz regeneração e cada um prossegue em coincidência com o primeiro design (MENEGHETTI, 2013, p. 22). O Em Si da pessoa é o primeiro real e “[...] se quisermos ser sérios devemos partir de nós mesmos, de onde somos reais, de onde existimos: o Em Si ôntico.” (MENEGHETTI, 2004, p. 246).

O Em Si do homem é o gerador do espírito, da alma, do pensamento, do Eu. Não existe verdade sem a sua constituição, ele é exclusiva e absoluta realidade (MENEGHETTI, 2004, p. 125). O Em Si do homem é o constituinte do existente em configuração homem, é o ponto último por meio do qual começa a determinar-se uma individuação (MENEGHETTI, 2004, p. 122).

O Em Si ôntico é o critério¹⁴ elementar por meio do qual o homem existe, é e sabe. Esse critério é igual (*iso*) para todos, mas especifica-se diferente em cada indivíduo. Cada indivíduo existe segundo esse projeto que o faz uno e distinto. Na realidade ele é como todos, mas depois se diferencia e se individua. O ser não pode diferenciar-se de si, mas pode fenomenizar-se em

¹⁴“O critério é o constituinte que garante a existência ou não de todos os seus correlatos, é um simples que pode tolerar um genérico vastíssimo. [...] O critério de natureza é uma medida que procede por evidência, respondeu uma intenção de natureza e concretiza o objeto ou o campo pré-escolhido. É a intencionalidade de natureza quando e como se evidencia.” (MENEGHETTI, 2004, p. 242-243).

infinitos modos (MENEGHETTI, 2004, p. 254). Essa diversidade é melhor explicitada por meio do exemplo das sementes: como semente somos todos iguais, mas como fato ninguém é igual ao outro (MENEGHETTI, 2004, p. 246).

Tudo o que existe deve identificar o princípio que o colocou, por isso para ser funcional e reencontrar o projeto-base de natureza o homem deve coincidir com o Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2004, p. 257). O Em Si ôntico tem projeções na existência, quinze características, as quais “[...] são os critérios que fundam, justificam e evidenciam o funcional do real pela ótica do ponente subjetivo (seja ele indivíduo ou grupo).” (MENEGHETTI, 2008, p. 142).

Essas características apresentam as fenomenologias do princípio que é intrínseco à estrutura interna de todo homem, que torna possível o seu uso como base – em qualquer nível administrativo – da empresa. A pergunta está apenas nisto: por meio de quais artefatos garante-se a realização das características no contexto real? Sem dúvida, para um líder e um empregado, a profundidade do significado das características será diferente, mas é apenas questão de realização, de aplicação técnica objetiva das fenomenologias do núcleo fundamental da pessoa no contexto histórico. [...] evidentemente o uso das quinze fenomenologias do Em Si, como valores instrumentais que direcionam e dirigem as ações, é atual – sobretudo – para o líder. [...] Considerando as características como valores instrumentais, temos a possibilidade de conscientizar as hipóteses básicas do modo de interação eficaz com o mundo circunstante (KALYUGA, 2007, p. 282-283).

Dessa forma, passa-se a apresentar cada uma das 15 características do Em Si ôntico e sua utilização como valor instrumental na Cultura Organizacional.

O Em Si é “*inseico*”, pois “[...] usa sempre o critério de si mesmo, jamais sai de si, é sempre *intus* ao próprio uno. Em base à intrínseca autonomia pode reelaborar-se e unir-se ao restante. Autonomia significa: fazer lei segundo a própria identidade específica.” (MENEGHETTI, 2004, p. 258).

Kalyuga exemplifica a aplicação dessa característica pelo Líder nos casos em que ele busca entrar em uma relação de negócios em que ele só deve aceitar uma oferta de sociedade caso se possa garantir a autonomia nas ações (KALYUGA, 2007, p. 283).

Caso o Líder perca a sua autonomia, por exemplo, entrando em um grande grupo econômico em que ele deve mais obedecer do que agir por contra própria, ele não tem mais como exercer a sua identidade, não pode aplicar mais na empresa o critério de si mesmo, pois não tem tal liberdade. Como reflexo na Cultura, os membros da organização, ao realizarem a sua parte no projeto do Líder, reforçam a própria identidade.

A segunda característica é ser “*holístico-dinâmico*”, interage e resulta total, nunca em partes. É expansivo, suas propagações se intensificam em um núcleo. Quanto mais o indivíduo é íntimo à própria evidência ôntica, mais ele colhe eficiência histórica (MENEGHETTI, 2012a, p.

87-88).

Em todas as suas ações, o Líder deve ser sempre total, sempre estando em total coerência com seu íntimo de forma que todas as suas ações reforçam seu núcleo. Como consequência, geram expansão e fortalecimento de sua ação histórica, da Cultura Organizacional em que está inserido, na sua realização socioeconômica.

Quanto mais as suas ações estão em identidade com o projeto empresarial, mais revela energia e capacidade, força como gerador extroverso, produzindo resultados eficientes e funcionais no externo, na empresa e para o ambiente que o circunda.

A terceira característica é ser “*utilitarista-funcional*”, o critério é a evolução da própria identidade com preciso utilitarismo funcional. Uma coisa mostra-se boa ao identificar e exaltar a sua função específica. Caso haja uma apropriação de algo que não seja próprio, há um mal, uma corrosão por dentro, produção de dor, etc. (MENEGETTI, 2012a, p. 88).

Toda ação tomada por um Líder deve aumentar e reforçar a sua identidade, uma vez que gera a felicidade e prazer pessoal e para a sua equipe, acontecendo o sucesso da empresa. Quando as ações não são conforme a própria identidade, gera-se frustração para todos e a empresa entra numa fase de estagnação, deixando de dar resultados.

Já se abordou amplamente na primeira seção desse trabalho - que buscou definir o Líder na ótica ontopsicológica - como a empresa, o produto do Líder, se torna a sua própria identidade; a marca carrega o seu nome e quando efetua uma venda, não vende apenas um produto, mas vende identidade. A vida passa pelo Líder por meio de suas ações que geram qualificação superior para toda a Cultura Organizacional e para toda a sociedade.

A quarta característica é ser “*virtual*”. O Líder é disponível à amplitude de um projeto que, ao início, é apenas essencial, cuja realização depende do acontecimento conjunto de outras causas que, uma vez que entram, reforçam a identidade a metabolizar do Em Si. O homem, sendo virtual, é um projeto que faz autóctise (MENEGETTI, 2012a, p. 88-89).

O Líder tem de forma virtual, um projeto a realizar e, sendo assim, todas as suas ações devem estar condicionadas à realização desse projeto, à autóctise histórica; todo o resto deve ser abandonado. Assim, reforça-se a identidade do Líder e da organização.

O líder é a potência (possibilidade) de executar uma ação, é dotado da capacidade de psicossomatizar uma ideia. A empresa cresce em conformidade ao líder que cumpre ações justas à identidade do seu negócio (core business). É uma potência com direção, um devir segundo um projeto que coincide com a sua intencionalidade de natureza (vocação). A virtualidade não

significa necessidade do resultado, da concretização do negócio, mas a possibilidade, a convergência para ampliar um projeto que inicialmente é somente constitutivo, cuja realização depende da coincidência de outras causas (econômicas, políticas, conjunturais, de recursos humanos etc.) (BARBIERI, 1988).

A quinta característica é ser “*econômico-hierárquico*”. É hierárquico, pois entre as diversas possibilidades ele escolhe sempre a mais ótima, segundo as prioridades e exigências do momento. É econômico, pois possui a máxima eficiência de um contexto e o quântico energético não é nunca exaurido, mas imediatamente reinvestido em novidade de ser, o que consente o progresso e crescimento do sujeito (MENEGETTI, 2004, p. 261; 2012a, p. 89).

Entre as diversas opções de ação, o Líder sabe intuitivamente qual a melhor, qual é aquela que gerará maior resultado, e segue essa decisão, mesmo quando é contrária à opinião de todos aqueles considerados experts.

O Líder é sempre econômico no seu agir, sempre gera o maior resultado da maneira mais simples possível. Meneghetti (2013c, p. 215) destaca que o Líder conhece a técnica de produção de serviço da forma mais simples possível, “Simples porque com um mínimo de meios tem-se um máximo de economia”.

Também, o Líder nunca fica estático. Mesmo após uma conquista reinveste seu ganho, sua energia em um próximo projeto, uma nova ação, não por ser ganancioso, por querer mais dinheiro, mas para satisfazer a tensão que a vida lhe dá, realizar a exigência do seu próprio Em Si, do seu projeto de natureza e de toda potencialidade que ele é capaz de atuar.

A sexta característica é ser “*vencedor*”, quando o Em Si intercepta e quer algo, aquilo já lhe pertence, por isso, não conhece o erro, é sempre exato, não gera nem medo nem angústia. Quando se procede segundo as indicações do Em Si, a natureza vai ao metabolismo do que identifica conforme. No momento em que semantiza o outro, o Em Si ôntico já o reconheceu como próprio, amplia sua existência naquele objeto onde ele já é (MENEGETTI, 2004, p. 261-262; 2012a, p. 90).

O líder não impacta uma situação nova se a mesma não lhe pertence ou não se coliga com o projeto empresarial. Por proceder segundo as informações do Em Si ôntico, é sempre vencedor, quando entra em um negócio já sabe que vai ganhar, que vai vencer, não tem medo nem angústia, dessa forma constrói uma cultura vencedora.

“*Alegre*” é a sétima característica, “[...] age por exercício de inteligência e se move se garantindo por uma novidade agradável de erotismo e contemplação.” (MENEGETTI, 2012a, p. 90).

Como o Líder sempre se move por inteligência, por meio das informações do Em Si, o resultado é sempre prazeroso, feliz. Como nunca é fixo, mas sempre dinâmico, sua existência amplia-se. Enquanto trabalha, diverte-se, pois está praticando sua atividade predileta. Sendo assim, a Cultura Organizacional é sempre uma cultura alegre.

A oitava característica é ser “*criativo*”. É um projeto aberto no fazer a si mesmo infinitamente, quando realiza uma determinada ação é sempre impulsionado para outra superior (MENEGHETTI, 2012a, p. 90).

Ao terminar uma tarefa, o Líder sente satisfação, alegria de ter realizado, e mostra-se sempre aberto a um novo projeto. É sempre motivado a um projeto sucessivo, sempre proporcional ou superior ao precedente. A cada passo amplia e qualifica a sua obra, portanto, age em contínua autócitise, reconstruindo momento a momento a originalidade para a empresa. Uma Cultura Organizacional criativa está sempre realizando, crescendo e inovando.

A nona característica é ser “*espiritual ou transcendente*”, ele evade das categorias de tempo e espaço, efetuando e fenomenizando múltiplos eventos, sem jamais ser nenhum deles. É um falante jamais redutível às palavras que usa (MENEGHETTI, 2004, p. 262; 2012a, p. 90).

O Líder é sempre transcendente dos estereótipos, coloca-se acima de todas as ideias, ideologias, morais e culturas em geral, coloca-se acima de determinados valores para realizar o escopo do ganho e da funcionalidade (MENEGHETTI, 2008, p. 27).

O Líder não se finaliza naquilo que faz, ele realiza múltiplos eventos sem jamais se tornar um deles. Permanece uno em si mesmo em uma transcendência espiritual. Assim, também a Cultura torna-se transcendente, está sempre comprometida com o escopo, no entanto, não se deixa fixar em um valor de cultura corrente.

A visão do Líder vai além do momento atual, pois é uma inteligência que jamais poderá ser reduzida aos instrumentos e arranjos que utiliza a fim de atuar o escopo do momento. Além disso, o líder antecipa o caminho do sucesso para sua empresa, pois ao transcender as categorias de espaço e tempo, intercepta a intencionalidade do mercado e do seu público alvo (BARBIERI, 1988).

A décima característica é ser “*agente no interior de um universo semântico*”. O Líder é copartícipe da ordem de natureza cósmica. A sua intencionalidade está sempre em iso com a natureza. Cada célula do organismo é em iso com o holístico-dinâmico do orgânico, da mesma forma cada homem é no iso de toda a vida (MENEGHETTI, 2012a, p. 91).

O líder é partícipe da ordem da economia local e mundial. Assim como cada parte da empresa está em uníssono com o escopo de líder, ele também está em uniformidade com o contexto com o qual inter-atua (BARBIERI, 1988).

Por meio de suas ações vencedoras, o Líder faz parte e colabora com a vida. A vida se identifica nos vencedores. Ela é eterna, mas naquele determinado momento passa pelo Líder, passa por aquela Cultura Organizacional, que se apresentam como iso na grande vida.

A décima primeira característica é ser “*mediânico entre o ser e a existência*”, “[...] é o cordão umbilical entre o indivíduo e o contexto.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 91).

O Em Si do homem é participação individuada e formal do ser, presencia o ser na fenomenologia humanística. Isso consente a capacidade ordinária de conhecer, de ser com o ser. O sujeito autêntico tem a capacidade de experimentar o conhecimento como visão ôntica¹⁵, o ato intelectual é participação no ser (MENEGHETTI, 2002, p. 171-184). A partir disso, o Líder funciona como o ponto de ligação entre o conhecimento do ser e sua fenomenologia em ato, torna ação no contexto àquilo que obtém do próprio ser.

A sua obra, a empresa, é a materialização de sua inteligência, uma manifestação da medianicidade entre o ser e a existência.

A décima segunda característica é ser “*histórico*”. Diz respeito à estrutura psicossomática¹⁶ da própria virtualidade no devir existencial. Todas as características listadas até agora são atitudes que quando concretizadas dão inevitável história. Instrumentaliza-se o tempo e o espaço, portanto, todos os aspectos químico-físicos da energia. Para formalizar o processo racional é necessário um antes e depois (tempo) e um onde (espaço) (MENEGHETTI, 2004, p. 262; 2012a, p. 91).

O Líder historiciza as características do Em Si ôntico, torna realidade o seu potencial de natureza, concretiza no tempo e espaço a sua potencialidade ôntica. A Cultura Organizacional, dessa forma, torna-se uma realização histórica de ações conforme às identidades do Líder e dos membros da organização.

A décima terceira característica é ser “*estético*”, joga para ser belo e vencedor, para igualar o seu princípio à estética suprema. O Em Si ôntico possui intrinsecamente o artista, é o nascimento do gênio (MENEGHETTI, 2004, p. 262-263; 2012a, p. 91-92).

¹⁵Visão ôntica “É o saber total por evidência interna.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 271).

¹⁶“Psicossomático: causa psíquica e efeito somático.” (MENEGHETTI, 2012a, p. 224).

A técnica específica de cada ação sua é para a proporção integral. O Em Si possui a necessidade de perfeição estética como correspondência de proporção da parte em um conjunto. Quanto o Em Si atua na sua forma como história existencial, o Em Si ôntico executa um projeto que nas suas partes evidencia sempre a ordem única que é possível naquele contexto. É uma beleza holístico-hierárquica, não passageira (MENEGETTI, 2004, p. 262-263; 2012a, p. 91-92).

O Líder quando atua segue a proporção perfeita, possuindo resultados não apenas funcionais, mas também de transcendência metafísica. A sua ação é sempre estética, é um fazer belo, pois contém em si uma harmonia com o ambiente. O Líder possui dentro de si um sumo artista na arte do seu negócio. A Cultura Organizacional, nesse contexto, é um ambiente harmonioso, belo, voltado para a proporção exata que garante o resultado estético.

A décima quarta característica é ser “*volitivo-intencional*”, “[...] a sua unidade de ação é tensão à própria realização histórica.” (MENEGETTI, 2012a, p. 91). O líder é vontade e intenção de identidade no ser e no fazer mais. Ser cada vez mais capacitado para produzir mais, para fazer crescer o seu negócio (BARBIERI, 1988).

A décima quinta e última característica é ser “*santo*”, “[...] é ser para ser como modo de existir e ser para o Ser como ser individuado que tem a tensão intrínseca a fazer-se coincidente com a perfeição do projeto ou projetante.” (MENEGETTI, 2004, p. 263).

O Líder é sempre com e direcionado à empresa. Meneghetti (2008, p. 250). É um operador material e histórico que centraliza sempre a convergência do ser. Naquele momento histórico, a obra do Líder presencia o projeto do ser. O homem está em Deus se é perfeito no projeto histórico-temporal da sua individuação (MENEGETTI, 2008, p. 248). Sendo sua obra o projeto do ser, também a Cultura Organizacional que ele constrói presencia o ser.

De acordo com Kalyuga (2007, p. 283), a introdução da ideologia que reflete as características do Em Si ôntico na empresa deve ser feita principalmente por meio do comportamento do Líder, tendo seu suporte garantido por todos os artefatos atinentes à cultura corporativa: o estilo da organização, o aspecto interno e externo, rituais e mitos que mantenham a ideologia, etc.

A introdução dessa ideologia exige uma verdadeira metanoia da empresa. Metanoia vem do grego e significa mudança de mente. Na cultura ontopsicológica significa uma variação radical do comportamento para identificá-lo à intencionalidade do Em Si ôntico por meio da reorganização progressiva de todos os modelos mentais e comportamentais (MENEGETTI, 2008, p. 215).

A essência da metanoia é o desinvestir-se continuamente do passado e o constituir-se sobre a funcionalidade imediata do sujeito aqui e agora segundo a seleção do Eu a priori¹⁷, ou seja, substituir o Eu formado pela doxa (opinião) por aquele sublimado pela intencionalidade do Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2008, p. 215).

O erro do indivíduo está na sua consciência, no hábito que carrega dentro de si desde sua infância que o faz escravo por toda a vida e o ataca nos momentos de melhor oportunidade¹⁸. O mecanismo de defesa que faz o estereótipo, o hábito, age imediatamente sempre do mesmo modo diante de toda nova e diversa oportunidade de crescimento. Não é verdade aquilo que é real, mas aquilo que o sujeito pensa, por isso é necessário a metanoia, a mudança de consciência (MENEGHETTI, 2008, p. 215-216).

Para refletir as características do Em Si ôntico é necessário que o líder faça metanoia, e por meio da aplicação da ideologia que reflete as características na empresa, pode-se gerar uma metanoia da própria empresa.

A empresa que faz metanoia deixa de agir por hábitos, por estereótipos enraizados na cultura em sua cultura, que fazem com que os indivíduos reajam sempre da mesma forma perante todas as situações, não sabendo agir da maneira ótima perante cada novidade, cada oportunidade que a vida no seu eterno movimento propõe.

O filósofo grego pré-socrático Heráclito já afirmava que não se pode descer duas vezes no mesmo rio, pois ele é constituído por águas sempre novas e diferentes, que sobrevivem e se dispersam. E também os indivíduos sempre mudam, no momento em que se completa a imersão em um rio, a pessoa já é diferente de como era antes (REALE; ANTISERI, 2007, p. 23).

Giovanni Reale e Dario Antiseri complementam:

E pode dizer também que nós somos e não somos, porque, para ser aquilo que somos em determinado momento, devemos não-ser-mais aquilo que éramos no momento anterior, do mesmo modo que, para continuarmos a ser, devemos continuamente não-ser-mais aquilo que somos em cada momento (REALE; ANTISERI, 2007, p. 23).

Para ser aquilo que é, para corresponder a sua identidade, ao seu projeto de natureza, ser um reflexo exato do Em Si ôntico, é necessário sempre ser novo, não ser mais aquilo que se era antes, deixar os hábitos e estereótipos para trás, fazer a metanoia para ter a consciência ótima.

¹⁷“O Eu a priori é a forma virtual do Eu antes do acontecimento histórico, portanto é a configuração da solução ótima do indivíduo no ambiente, aqui e agora. É a reflexão da ação do Em Si organísmico em situação histórica e define a ética ótima da ação.” (MENEGHETTI, 2010, p. 219).

¹⁸“Existem as complexidades externas, mas o perigo são as próprias estruturas internas e pessoais, isto é, os hábitos do Eu: como alguém vive, como é e pensa a si mesmo. Essas estruturas, que constituem um perigo porque diminuem a pessoa, são verdadeiramente fortes. Caso não se tenha uma tomada de consciência drástica e essencial, a partir da idade dos 16 anos em diante estão todos velhos, fixos, imutáveis.” (MENEGHETTI, 2013f, p. 379).

Capital humano, como define Meneghetti (2008, p.147), “é o coeficiente de inteligência [...] é aquele potencial-base que poderia controlar qualquer tecnologia, qualquer globalidade, com a condição que seja especificamente evoluído.”

O Líder, com o auxílio de dirigentes e colaboradores capazes e evoluídos, pode fazer ressonância da sua inteligência no holístico dinâmico empresarial, que é o seu corpo de atuação. Somente cercado de pessoas com “competência competitiva” poderá ter uma empresa que metabolize a novidade e as transformações constantes que a globalização do mercado e a tecnologia digital imprimem ao conjunto da economia planetária.

O líder deve conservar-se como a mente transcendente de toda a fenomenologia empresarial. Para isso, é indispensável a vivacidade do “processo de autenticação”. Sem a inteligência atuante de contínua novidade por parte do líder, a empresa se enrijece e estereotipa: predomina a burocracia, a repetição acrítica dos processos, a rigidez estrutural, ou seja, constata-se a ausência de criatividade típica do ser humano.

Desta forma, a empresa e o líder formam um contínuo holístico dinâmico onde os seus principais colaboradores devem fazer metanoia contínua para que a empresa coincida e concretize sempre a visão atual do líder. Antes de tudo, o líder deve ser a mente que escolhe e coordena os seus principais dirigentes a fim de que fenomenizem a sua intencionalidade, estruturando e reestruturando consecutivamente a organização empresarial para que possa atingir os objetivos propostos (BARBIERI, 1988).

É no Líder autêntico que se fundamenta a empresa. Conforme Barbieri (1988), este utiliza um sistema de administração humanista, ou seja, conduzido pelo ser humano e baseado em premissas humanistas. Um modelo de gestão empresarial onde o quociente de inteligência é o seu maior diferencial.

De acordo com Kalyuga (2007), a introdução da ideologia que reflete as características do Em Si ôntico na empresa, promove um aumento da eficiência geral e favorece o crescimento, nas esferas econômica, social e psicológica, das pessoas que trabalham na organização.

Estar em coerência com o Em Si gera identidade e evolução ao Líder, a sua organização, e, como consequência da eficiência gerada por tal fato, satisfaz-se a necessidade dos clientes e do mercado e se produz ainda desenvolvimento socioeconômico para toda a sociedade.

4. METODOLOGIA

Para o presente trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental que consistiu principalmente nas obras de Ontopsicologia de autoria de Antonio Meneghetti e artigos de outros autores. Optou-se por esse tipo de pesquisa pelo alto nível de profundidade e assertividade das obras de Ontopsicologia no tema em questão.

Para definir a Cultura Organizacional, foram utilizados diversos livros e artigos científicos de autores renomados da área com o objetivo de definir adequadamente o que a academia entende por Cultura Organizacional e fazer um diálogo entre a Ontopsicologia e a cultura em geral referente à esse tema.

O Método utilizado na fase de Investigação foi o Indutivo. A Indução é definido:

[...] um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (MARCONI E LAKATOS 2008, p. 53).

Foi utilizado o método indutivo, uma vez que se partiu de premissas específicas acerca da definição de Líder, Cultura Organizacional e a atuação do Líder na Cultura Organizacional para inferir-se a conclusão geral de que o papel do líder na construção de uma cultura organizacional que produz identidade e evolução ao sujeito só é possível utilizando as 15 características do Em Si ôntico.

O Método utilizado na fase de Tratamento dos Dados foi o Cartesiano. Primeiramente não foi aceito nada como verdade sem antes conhecê-la evidentemente como tal, evitando a precipitação e a prevenção. Em um segundo momento foi dividido cada uma das dificuldades em quantas parcelas fosse possível para melhor resolvê-las (DESCARTES, 2001, p. 23).

Em uma terceira parte foi conduzida por ordem as informações, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, subindo pouco a pouco, até os conhecimentos mais complexos. Por último, foram feitas enumerações completas e revisões gerais de forma a garantir que nada tivesse sido omitido (DESCARTES, 2001, p. 23).

Como auxiliares à pesquisa bibliográfica e documental, foram utilizadas as técnicas de investigação do referente¹⁹, categoria²⁰, conceitos operacionais²¹ e fichamento²².

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa contribui para uma maior elucidação do Líder, de como construir uma Cultura Organizacional eficiente, que gere identidade e evolução não somente ao Líder, mas para toda a equipe que faz parte da organização.

O texto contribui de forma a explicar as 15 características do Em Si ôntico, demonstrando como podem ser usadas pelo Líder e, conseqüentemente, ter um reflexo na Cultura Organizacional, gerando identidade e evolução aos membros dessa cultura.

Sem pretensões de exaurir tal tema tão complexo e profundo, buscou-se fazer uma análise geral e instigar futuras pesquisas mais aprofundadas.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BARBIERI, Josiane. **A Empresa como Contradição do Líder**: Ensaio Teórico para um Novo Modelo de Gestão Empresarial. Nuova Ontopsicologia, Roma, p. 36-40, 1988.
- BECK, Ulrich. *¿Qué es la Globalización?: Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós, 2008.
- BERNABEI, Pamela. **Intuição e Racionalidade**. In: MENEGHETTI, Antonio et al. Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.
- CHIKOTA, Horácio. O Líder, o Miricismo Cotidiano, a Vantagem e a Auto-Sabotagem. In: MENEGHETTI, Antonio et al. Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.
- DESCARTES, René. Discurso do Método. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

¹⁹“Explicitação prévia do motivo, objetivo e produto desejado, delimitado o alcance temático e de abordagem para uma atividade intelectual, especialmente para uma pesquisa.” (PASOLD, 2008, p. 54).

²⁰“Palavra ou expressão estratégica à elaboração e/ou expressão de uma ideia.” (PASOLD, 2008, p. 25).

²¹“Definição estabelecida ou proposta para uma palavra ou expressão, com o propósito de que tal definição seja aceita para os efeitos das ideias expostas.” (PASOLD, 2008, p. 37).

²²“Técnica que tem como principal utilidade otimizar a leitura na Pesquisa Científica, mediante a reunião de elementos selecionados pelo Pesquisador que registra e/ou resume e/ou reflete e/ou analisa de maneira sucinta, uma Obra, um Ensaio, uma Tese ou Dissertação, um Artigo ou uma aula, segundo Referente previamente estabelecido.”

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FROVOLA, Tatyana. **Intuição na tomada de uma decisão de business**. In: MENEGHETTI, Antonio et al. Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.

FUSCO, Giuseppe. **O corpo como radar de conhecimento: um instrumento para o business**. In: MENEGHETTI, Antonio et al. Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.

HOFSTEDDE, Geert. *The Hofstede Centre*. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

KALYUGA, Vladimir. **Cultura Corporativa**. In: MENEGHETTI, Antonio et al. Atos do Congresso Business Intuition. São Paulo: FOIL, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAZI, Marina de. **Cultura e Mudança Organizacional: estudo de caso em uma empresa brasileira de grande porte**. 2013. 64 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A Capacidade do Líder**. In: _____. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013a.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2012a.

MENEGHETTI, Antonio. **Em Si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora, 2004.

MENEGHETTI, Antonio. **Genôma Ôntico**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Identidade Utilitarista-Funcional do Business**. In: _____. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013b.

MENEGHETTI, Antonio. **Imagem e Inconsciente**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2012b.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **O Critério Ético do Humano**. Porto Alegre: Ontopsicologica, 2002.

MENEGHETTI, Antonio. **O Escopo Econômico da Empresa**. In: MENEGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013c.

MENEGHETTI, Antonio. **Personalidade Empresarial**. In: MENEGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013d.

MENEGHETTI, Antonio. *Up-stream analysis e Ontopsicologia*. In: MENEGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013e.

MENEGHETTI, Antonio. **Velhos hábitos que persistem no empreendedor**. In: MENEGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013f.

OLIVEIRA, Marco. **A Face Oculta da Empresa: como decifrar a cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Senac, 2009.

PASOLD, Cesar Luiz. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: Teoria e Prática**. 11. ed. Florianópolis: Conceito; Millenium, 2008.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. **História da Filosofia: Filosofia pagã antiga**. 3. ed. São Paulo: Paulus, 2007. v. 1.

ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi et al. *The organizational culture of a Brazilian public hospital*. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, v.48, n.2, p. 308-314, 2014.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 200