



**RESPONSABILIDADE  
E RECIPROCIDADE**

**Valores Sociais para uma Economia Sustentável**

## **Ontopsicologia e aprendizagem entre líderes: a autenticidade e a reciprocidade para responsabilidade social**

Vera Lúcia Rodegheri

Faculdade Antonio Meneghetti / Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

[azione@via-rs.net](mailto:azione@via-rs.net)

Estela Maris Giordani

Faculdade Antonio Meneghetti / Universidade Federal de Santa Maria

[estela@pesquisador.cnpq.br](mailto:estela@pesquisador.cnpq.br)

Joana de Jesus

Faculdade Antonio Meneghetti – [joana@automatisa.com.br](mailto:joana@automatisa.com.br)

Vicente Medeiros

Faculdade Antonio Meneghetti – [vicente@vicentemedeiros.com.br](mailto:vicente@vicentemedeiros.com.br)

Eixo Temático: Objetivos do Milênio e Global Compact

**Resumo:** Considerando o líder na função social, realizamos uma pesquisa de abordagem fenomenológica com 10 empresários. Investigamos a problemática: “como você faz para ser empresário?” As respostas foram agrupadas a partir do conceito de formação, visto que ela permeou todos os dados. Foram encontrados outros conceitos como: formação de si como responsabilidade para formação de outros líderes; estilo de vida; formação específica; formação ontopsicológica (compreensão de si e da própria intuição, *life long learning*), saber servir, amor ao próprio *business*.

**Palavras-chave:** Ontopsicologia; formação de líderes; *life long learning*; responsabilidade.

**Abstract:** Considering the leader in the social function, we've carried out a research with a phenomenological approach amongst 10 entrepreneurs. We've investigated the problematics: “how do you put 'being an entrepreneur' into action?” The responses were grouped based on the concept of education, as it permeated all data. Other concepts were found, such as: self-education as a responsibility for the education of other leaders; lifestyle; specific education; ontopsychologic education (understanding of oneself and one's own intuition, *lifelong learning*), knowing how to serve, love for one's own business.

**Keywords:** Ontopsychology; education of leaders; *life long learning*; responsibility.

### **1 Introdução**

Neste trabalho apresentamos os resultados parciais da pesquisa desenvolvida com empresários que integram o projeto “Formação do Líder Autêntico”<sup>1</sup>. Desde 1992 é realizado no Brasil este projeto de formação de líderes, que foi apresentado em dezembro de 2010 na sede do Conselho Econômico, Social e Ambiental da República Francesa (Paris) como uma

---

<sup>1</sup> Mais informações em: <http://www.portalodm.faculdadeam.edu.br/projetos.php>



ação brasileira em prol do alcance dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), propostos pela ONU em 2000. Essa formação é pautada pela metodologia ontopsicológica.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho fenomenológico, com empresários bem sucedidos, que participam do Projeto Formação do Líder Autêntico. A pesquisa, ainda em fase inicial, problematizou a seguinte questão: como empresário, formados a partir da metodologia ontopsicológica, fazem para constituírem-se empresários? Para desvelar esta questão, foram realizadas entrevistas com 10 empresários do Rio Grande do Sul, de múltiplos setores. Suas empresas possuem características diversas, com atuação regional, nacional e internacional. Dos entrevistados, 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino, com idade entre 31 e 84 anos. A entrevista consistiu em responder uma grande questão norteadora “o que você faz para ser empresário?”, sendo estimulados a falar durante um período entre 15 a 30 minutos. As informações coletadas foram analisadas conforme as temáticas que surgiram, mas considerando sempre como fio condutor a formação do líder.

## 2 Formação do líder e responsabilidade social

Segundo Conger (2004), a liderança é uma possibilidade para a maioria dos indivíduos e, mesmo se considerar um componente genético e natural, a liderança pode ser construída. O autor atribui aos processos externos da educação a grande causa da obtenção da liderança como resultado. Assim, qualquer indivíduo poderia ser considerado líder após ter passado por certo processo educacional. Meneghetti (2007) especifica que o líder decorre, em parte, de um potencial natural e, em parte, de uma preparação histórica individual.

Nesse sentido, para formar líderes capazes de protagonismo e evolução no composto social – atuando de modo responsável, com reciprocidade, exercendo a responsabilidade social – é preciso ter como premissa a aquisição da cultura humanista (MENEGHETTI, 2010a). Mas, a qual cultura humanista estamos nos referindo? Trata-se da cultura que decorre da aplicação dos princípios – tanto ontológicos, como epistemológicos e metodológicos – da ciência ontopsicológica. São essas premissas que estão na base da formação do líder autêntico.

Estudando o conceito líder a partir da ciência ontopsicológica, percebemos que está



implícito nele a dialética entre evolução e responsabilidade social, pois líder, para Meneghetti (2007), é aquela providência da vida que, no mundo, tem a função de auxílio a muitos.

A energia que funda todas as outras é a inteligência. Um povo, uma escola que saiba gerir este enorme poder possui a forma elementar que pode controlar qualquer energia. E isto é a máxima expressão do humanismo. Fenomenologia histórica desta elementar energia, é o líder. “Líder” é a pessoa-vetor de mais relações, capaz de operar a melhor funcionalidade do contexto e a gratificação para si mesmo (MENEGHETTI, 2007, p. 13).

Além disso, que empreendedor é aquele entendido pelo projeto Formação do Líder Autêntico? O líder empreendedor é aquele capaz de reconhecer e operar racionalmente com a sua intuição. “Esta consente operar a escolha ótima na conjuntura de diversos problemas ou diversas soluções. A intuição dá imagens, impressões, concepções, elaborados sistêmicos, experiências, campo semântico, etc; não é fácil, mas também não é impossível” (2007, p. 83).

O método formativo utilizado no proceder do Projeto Líder Autêntico oferece o conhecimento metodológico para que o empreendedor mantenha a racionalidade sobre a intuição. É uma formação do tipo *life long learning*, ou seja, continuada e integral, que perpassa conhecimentos de cultura geral, conhecimentos específicos e conhecimento de si mesmo.

Para tanto, os líderes são também formados por meio de conteúdos que correspondem aos pressupostos de grandes pensadores da humanidade, de diversas áreas do saber humano – das artes à economia, filosofia, física, etc. Ou seja, revisitando os pensadores no âmbito das ciências, encontram os instrumentos da máxima racionalidade e assim colhem as grandes sínteses que o pensamento humano elaborou. Essas se tornam instrumentos que refinam o intelecto, bem como se tornam úteis para operar no contexto de seu *business*. A formação continuada dos líderes é realizada de modo a recuperar o saber com fundamento – tudo o que diz respeito à cultura da racionalidade ocidental.

### 3 A formação de líderes por líderes

Neste projeto, são diversos *cases* de sucesso cujo foco está em expor a relação entre o estilo de vida do empreendedor e seus resultados empresariais.



## RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE

Valores Sociais para uma Economia Sustentável

Esses *cases* são apresentados pelos próprios empresários que relatam sua história de vida e a relação desta com os resultados que obtêm em sua empresa. Além disso, ao apresentar os *cases*, são respeitadas duas premissas: o ganho subjetivo de cada empresário, que aceitou o convite para apresentar sua história, e a formação dos alunos. Para que o resultado seja garantido há um preparo, de alguns encontros individuais, com cada empresário, tendo como escopo construir o relato de seu *case* baseado em sua história de vida. À medida que cada um relata a sua história e seus resultados, tem a possibilidade de ampliar a compreensão de sua realidade e também trazer à consciência, de modo mais claro, a relação causa-efeito.

Essa experiência é importante, pois cada um dos empresários, a seu modo, traz com propriedade este conhecimento aplicado a seu *case* individual, o que facilita sobremaneira a compreensão para os outros empresários aprendizes. A explanação da vida prática dos empreendedores traz também muitas crises e provocações ao crescimento, que os empresários aprendizes têm a ocasião de expressar verbalmente e também realizar uma revisão, no estilo ‘*time line*’, de sua prática. Essa vivência contribui para que seja compreendida a relação entre o estilo de vida do líder e os consequentes resultados em sua obra. O estilo de vida do líder se plasma em sua obra, ou seja, seu âmbito de poder econômico-político é o resultado psicossomático da aplicação ou não de sua recôndita inteligência, na qual cada um é único. E, sendo assim, se cada um se mantém fiel à compreensão de sua identidade e procura se responsabilizar, cada empreendedor (aprendiz ou ensinante) realiza o seu projeto de inteligência na história, tornando-se garantia do humano no humano (MENEGETTI, 2010).

Neste projeto, abre-se o interesse em conhecer mais a realidade desses líderes e o como fazer empregado por eles. Ou seja, descobrir a minúcia do proceder diário das aplicações dos seus conhecimentos adquiridos ao longo dos tantos anos de formação, seja no proceder informal como não formal, que resulta em sucesso e desdobra-se em vantagem social.



### 4 Discussões e resultados da pesquisa

A temática que guiou nossa investigação foi: “o que e como fazem para serem empresários?”. A maioria dos entrevistados associou o “ser empresário” ao saber fazer algo e ao construir-se continuamente, ou seja, a sua própria formação continuada. Neste percurso de diálogo com os dados de pesquisa, revelaram-se alguns subtemas correlacionados à formação: formação de si e de outros líderes, estilo de vida, formação específica, formação ontopsicológica (compreensão de si e da própria intuição), saber servir, amor ao próprio *business*. Os entrevistados associam diretamente a formação ao tornarem-se empresários.

Destacam os entrevistados, portanto, a preocupação, a necessidade e o investimento que fazem em sua própria formação. E10 (mulher – 31 anos): “...ser empresário é um constante aprendizado, ou seja, o empresário nunca está pronto.” E E7 (homem – 52 anos) complementa: “Pra mim, ser um empresário é ter um projeto e se especializar. Saber tudo daquele trabalho, ser o melhor naquilo”. Já E9 (mulher – 43 anos) traz o elemento da busca pela autorrealização: “Eu considero que ser empresário é ter ação, é pegar e fazer. A medida que vai fazendo tu vai ampliando a tua inteligência e conseqüentemente tu consegue te realizar...”. E a formação destacada pelos empresários inclui atividades multidisciplinares, de conhecimento amplo, do mais simples ao mais complexo, como afirma E3 (homem – 43 anos):

*“Eu faço um pouco de tudo. Como eu comecei muito cedo, uma vantagem que eu tenho enquanto empreendedor, (...) é que eu já passei por todos os setores da empresa. Eu conheço absolutamente todos. Porque eu já fiz todos. Então, eu já entreguei produto, eu já faturei, eu já fiz, já cobrei cliente”.*

A consciência da função social como líder empreendedor parece estar contida no raciocínio da maioria dos empresários, como verbaliza E6 (mulher – 42 anos): “...você quer também ser um empresário, ser profissional em busca da sua realização dentro de um contexto (...). De que aquilo que tu tens em abundância sirva para os demais também.” Ou ainda E9 (mulher – 43 anos) quando exprime sua preocupação com aqueles que dependem do seu trabalho: “O meu foco realmente é o meu trabalho. Aqui a gente já tem quase 800 pessoas. E essas 800 pessoas são normalmente pais de família, pessoas que respondem por outras pessoas. Então, se eu falhar, eu vou prejudicar muita gente”.



A formação de outros indivíduos parece advir de dois eixos principais: da abundância da própria realização como líder empreendedor e a decorrente vontade de formar novos líderes ao escopo de seu projeto associada a uma necessidade da liberdade de poder expandir o próprio negócio. Projeto esse, que, em alguma parte, é também o projeto de outro, como afirma E2 (homem – 51 anos): “motivar essas pessoas a buscar o projeto também, a criar um projeto delas em conjunto com o meu...”.

Porém, a formação de pessoas é advertida como um grande desafio: “O maior desafio é a formação de pessoas. É a formação de pessoas que vai dar essa liberdade de crescimento e aí está o maior, ou uma das grandes dificuldades... para se formar uma pessoa se leva muitos anos” (E8, mulher – 55 anos). Do mesmo modo E3 (homem – 43 anos): “O que eu aprendi nesse trabalho todo foi que eu tinha que ter pessoas que tivessem tão comprometidas com o projeto quanto eu. Que vivessem o negócio, e que partilhassem no final das contas dos mesmos sonhos, dos mesmos objetivos e tivessem uma visão comum comigo.” Ainda E5 (homem – 58 anos) entende que “Enquanto tu te constrói, constrói pessoas.”

A forma pela qual ocorre a formação advém do uso da meritocracia, ressaltada por E4 (homem – 50 anos): “elas precisam estar motivadas, elas têm que gostar, estarem bem em seu convívio com colegas e famílias, e uso o princípio da meritocracia nas granjas.” E3 (homem – 43 anos) adverte o uso da responsabilização dos indivíduos: “então uma lógica dentro do conceito de ser empresário ou ser empreendedor que vale, está em responsabilizar as pessoas, as equipes, pelo que fazem e pelo o que tem que fazer. Isso é fundamental” E6 (mulher – 42 anos) explica que para isso, no entanto, é necessário que o jovem aprendiz a líder tenha a vontade: “A primeira coisa é sentir que o jovem tem vontade de fazer algo. Depois a tua missão é conscientizá-lo de que para ser profissional, para ser uma pessoa realizada, é preciso saber fazer do mais simples ao mais complexo”.

Em praticamente todas as respostas, a formação de pessoas foi identificada como o maior desafio. Assim como a parte que cabe ao formador da responsabilidade em fazê-lo. “Cara, formar pessoas é uma decisão tua”, afirma E1, (homem – 42 anos). Segundo as entrevistas, em muitos casos, não são as pessoas que não são boas, mas o lugar onde estão é que não é adequado: “Eu sou uma pessoa que observo muito todos os colaboradores e toda a



vez que tem algum colaborador não mostrando um resultado eficiente, talvez ele esteja no lugar errado. Então tem que ser observado e colocá-lo no lugar certo” (E8, mulher – 55 anos).

Para ser capaz de conduzir uma empresa e reger um grupo de indivíduos e formá-los enquanto já estão produzindo, exige um alto nível de administração de si mesmo. “Tem duas coisas que são desafiadoras sempre. Dinâmica de equipe e estar bem todo dia. Porque tu não podes sair do prumo. Tu não podes! Porque a responsabilidade é muito grande. E quando a gente está bem, a gente decide certo. E a tomada de decisão é necessária diariamente e continuamente” (E10, mulher – 31 anos).

Também em todos os casos é reconhecida a vantagem de terem sido eles, os líderes empreendedores, formados por meio no Projeto Formação do Líder Autêntico:

*“...de estudar de um modo sério (...) primeiro compreender o modo em que você é feito e a partir desse modo em que você é feito, você tem o conhecimento de ti mesmo e a partir disso você vai qualificando e te responsabilizando pelo que você é” (E6, mulher – 42 anos).*

Ou, ainda, quando verbaliza E8 (mulher – 55 anos): “Sou formada na cultura humanista, uma cultura que não tem fim e a gente nunca vai parar de estudar e se refinar. É uma cultura maravilhosa”.

O reconhecimento da utilidade e funcionalidade da formação, com base na metodologia ontopsicológica, passa pela autopercepção de realização, mas também pela evolução do próprio negócio. Com isso, pode-se inferir, com base a evidência destes dados, que a formação pelo projeto Líder Autêntico está fundada na eficiência do resultado, portanto, somente aquele que sabe fazer com competência competitiva é capaz de ser um exímio colaborador para provocar a eficiência da potencialidade de inteligência do outro.

## 5 Reflexões Conclusivas

Essa pesquisa, embora não conclusiva em relação à multiplicidade e complexidade dos aspectos levantados nas entrevistas, levantou algumas questões passíveis de análises. Os empresários evidenciam a necessidade de autoconhecimento e de autorrealização. Demonstram que esses dois fatores estão diretamente ligados a uma disciplina contínua e *life long learning*. Esses quatro fatores – autoconhecimento, autorrealização, disciplina e *life long learning* –, por sua vez, conforme expressam os empresários, são a base da formação de



## RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE

Valores Sociais para uma Economia Sustentável

líderes. Com essa formação, os empresários compreendem o humano e suas dinâmicas em âmbito individual, empresarial e social. Eles aprendem, portanto, que podem direcionar todo seu investimento a resultados positivos, com dialética de ganhos coletivos, exercendo assim a liderança de modo responsável e promovendo a reciprocidade nas relações sociais complexas.

### Referências

- ASTI-VERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1980.
- CONGER, J. A. Developing leadership capability: What's inside the black box? In: **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, 2004.
- MENEGHETTI, A. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: FOIL, 2007.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. **La psicologia del leader**. 3. ed. Roma: Psicologica Editrice, 2007.
- MENEGHETTI, A. **Dall'umanesimo storico all'umanesimo perenne**. Roma: Psicologica Editrice, 2010a.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010b.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia impresariale**. Marudo: FOIL, 2010c.
- MENEGHETTI, A. **O aprendiz líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2009.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.