



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA BUSINESS INTUITION PERSONALIDADE EMPRESARIAL

CARLOS ALBERTO GENNARI

**A RESTITUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COMPETITIVA PELO
REFORÇO DA UNIDADE DE AÇÃO E DA IDENTIDADE
EMPRESARIAL**

Recanto Maestro

2013



CARLOS ALBERTO GENNARI

**A RESTITUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COMPETITIVA PELO
REFORÇO DA UNIDADE DE AÇÃO E DA IDENTIDADE
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão apresentado ao MBA
Business Intuition Personalidade Empresarial
como requisito parcial para obtenção do título
grau de Especialista.

Orientadora: Dra. Estela Maris Giordani

Recanto Maestro, 2013



CARLOS ALBERTO GENNARI

**A RESTITUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COMPETITIVA PELO
REFORÇO DA UNIDADE DE AÇÃO E DA IDENTIDADE
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA Business Intuition
Personalidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do
título grau de especialista.

Orientadora: Dra. Estela Maris Giordani

Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Dr. Alécio Vidor

Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Msc. Wesley Lacerda

Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Recanto Maestro, 2013

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO, CONTEXTO HISTÓRICO E A CRISE DO NEGÓCIO..	7
3 RECUPRERAÇÃO DA CRISE E REPOSICIONAMENTO DA EMPRESA.....	14
4 SÍNTESE DA DO TRABALHO REALIZADO DESCRITO NESTE RELATO DE CASO	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES.....	42

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é um relato de caso descritivo da experiência vivida por mim a partir do momento que assumi a gestão de toda a operação, engenharia e administração da empresa. Trata-se portanto de um estudo analítico-crítico o qual possui o objetivo de elucidar algumas passagens que podem levar a compreender duas questões, de um lado o quanto a maturidade do líder interfere nos processos de gestão do negócio e, em segundo lugar, e, por consequência disso, o quanto o corpo operativo da empresa deve ficar alinhado com a intencionalidade explícita do líder.

Este trabalho tem por objetivo fazer um relato analítico de caso com abordagem qualitativa descrevendo o trabalho realizado no período entre outubro de 2011 e julho de 2013, a partir do momento em que todas as atividades operacionais, de engenharia e administrativas foram concentradas sob uma única liderança, no qual, se alcançou a superação de uma crise empresarial, através da restituição da unidade de ação com base na identidade da empresa.

A empresa a qual vamos tratar é a nossa e por isso, também assumimos o risco da falta de distanciamento necessário para nos destacar com objetividade do que fomos analisando. De todo modo, este exercício crítico foi muito interessante porque foi fazendo com que nossa perspectiva se distanciasse, sem o que, nossa tomada de consciência sobre algumas situações não teriam ocorrido.

Nossa empresa atua na área de construção industrializada, mais precisamente no setor de pré-fabricados de concreto tendo iniciado suas atividades em 1989 na cidade de São Paulo. Ao longo dos anos obtivemos um crescimento gradual e no início de 2010 transferimos toda a nossa operação de São Paulo para o município de Atibaia. Acabávamos de inaugurar uma nova fábrica, moderna e com espaço e capacidade produtiva para crescer. A seguir relatamos alguns percursos da empresa que evidenciam os problemas enfrentados para compreender como aos poucos fomos restituindo a nossa competência competitiva por meio da unidade de ação do nosso negócio.

Em 2010 a economia brasileira vivia um momento extraordinariamente positivo com forte crescimento e então decidimos ampliar a estrutura de gestão com a contratação de um Diretor Operacional que pudesse nos auxiliar na aceleração do

nosso crescimento. Ele foi contratado em maio de 2010, tinha muito conhecimento em ferramentas de gestão, e em consultorias em empresas dos mais diversos segmentos, entretanto, pouca experiência prévia no nosso setor. Estabelecemos metas arrojadas de crescimento e aumentamos a estrutura da empresa para atender as demandas decorrentes deste planejamento.

No segundo semestre de 2010 e primeiro trimestre de 2011 tivemos aumento significativo no volume de vendas, mas o que deveria ser uma oportunidade se tornou um sério problema. Em abril nos deparamos com uma grande quantidade de obras para serem entregues algumas já com seus cronogramas atrasados. Nós sócios tivemos que mergulhar na operação juntamente com o Diretor Operacional. Meu sócio ficou responsável pelos setores da produção e do técnico, eu do planejamento e obras. Podemos dizer metaforicamente que montamos uma “operação de guerra” e conseguimos ter sucesso na entrega das obras, embora com uma série de problemas.

Feito isso precisávamos recolocar a operação no devido lugar, o que implicava necessariamente em nossa ação direta. Houve o desligamento do Diretor Operacional em maio de 2011. Nós dois sócios continuamos dividindo as atribuições da operação. Houve também perda de quadros de colaboradores mais antigos e que detinham maior experiência e continuávamos com dificuldades para estabilizar a operação. Diminuímos as metas de crescimento e reduzimos o tamanho da estrutura para diminuir custos. As vendas estavam prejudicadas pelos problemas incorridos com a operação. Aconteceram problemas de qualidade, de projetos, insatisfação de vários clientes, e desmotivação dos colaboradores.

Em função de um passado de bons serviços prestados, a empresa ainda gozava da confiança dos clientes, mas estávamos no limite. Poderíamos perder um legado construído em mais de 20 anos. Não havia mais tempo a perder. Em outubro de 2011, decido assumir toda a operação da empresa com o intuito de concentrar num única liderança e comando toda a operação. Tínhamos que solucionar as sequelas, reestruturar a empresa, restituir a confiança dos clientes e dos colaboradores, resgatar a nossa unidade de ação e restabelecer no corpo da empresa as bases da nossa identidade.

O objetivo deste relato é justamente mostrar como fizemos para superar com sucesso a crise da empresa transformando-a numa oportunidade para colocar a empresa num patamar superior ao que estava mesmo antes da referida crise.

Apresentaremos também o fundamental papel que os conhecimentos e princípios da ciência humanista-existencial Ontopsicológica teve neste processo de superação e recolocação da empresa na justa trajetória do crescimento e evolução.

O trabalho fora conduzido com a ação conjunta das principais lideranças, sempre compartilhado por todos, e com o propósito de que a cada problema resolvido conquistaríamos um legado e uma qualificação, até que gradualmente fosse restituída a unidade de ação com base na nossa identidade. Houve a minha presença quase onipresente em todos os momentos porque na ação me era possível ler a realidade diretamente e também oportunidade de evidenciar nos resultados conformidade com a nossa identidade.

Este trabalho é constituído de três partes. Na primeira fazemos a descrição do negócio e seu contexto histórico e explicação de como a crise se estabeleceu. Na segunda relatamos os trabalhos para recuperar a empresa da crise e posicioná-la no caminho da evolução. E, por fim na terceira temos as considerações finais.

Embora não diretamente vinculado ao que neste artigo pretendemos discutir mas, parte do contexto da empresa, optamos por elaborar alguns apêndices os quais facilitam a familiaridade do leitor com o que estamos trabalhando. No primeiro apêndice apresentamos a trajetória na empresa do corpo gerencial. No segundo apresentamos a produção e publicação de artigos técnicos elaborados neste período com o intuito de reforçar as bases técnicas. No terceiro apresentamos o método da cumbuca. No quarto e último, talvez o mais importante, com depoimentos sobre como se viu para a empresa e para a pessoa os resultados dos trabalhos aqui expostos. Temos relatos de gerentes, colaboradores, cliente e do outro sócio.

2 DESCRIÇÃO, CONTEXTO HISTÓRICO E A CRISE DO NEGÓCIO

Nossa empresa é do ramo da construção civil, atua no segmento da construção industrializada de concreto, mais especificamente com sistemas estruturais pré-fabricados. Diferentemente da construção civil convencional que executa somente serviços no local da obra, na construção industrializada, tem-se a produção das estruturas na fábrica, posterior transporte e montagem dos elementos pré-fabricados e execução de serviços de fundação e cobertura no local das obras em um raio aproximado de 400 Km.

O negócio tem grande complexidade porque incorpora o universo técnico, projetos, engenharia, fabricação, logística, serviços, integração com outros sistemas construtivos, etc. Temos simultaneamente a complexidade da construção civil e da indústria. A operação exige contínua imobilização em ativos para produção, mão de obra especializada e forte demanda por TI e ferramentas de gestão.

O controle da qualidade é central porque envolve risco estrutural. Prazos são fundamentais pela sua natureza de obras rápidas, em que dezenas de contratos acontecem simultaneamente. Não pode haver erros na gestão de custos porque a venda é feita a preço fechado contra projetos e qualquer erro compromete totalmente o resultado da obra. O grau de risco para a segurança dos funcionários é máximo. Todas as obras e seus projetos são feitos sob medida, não havendo repetição, portanto únicas, uma vez que cada cliente tem uma necessidade distinta.

Qualquer obra geralmente envolve um investidor, um gerenciador, uma construtora, um engenheiro responsável pelos projetos de aprovação em órgãos competentes, um arquiteto, diversos outros fornecedores de sistemas e serviços complementares, engenheiros de solos e assim por diante.

A empresa foi fundada em São Paulo em 1989 e dois anos e meio depois em meados de 1992 passei a fazer parte da sociedade. À época éramos seis sócios, sendo que a gestão era exercida por três de nós, incluídos eu e meu sócio atual. Havia grande divergência de ponto de vista da condução do negócio entre nós dois e o terceiro sócio que compartilhava conosco a gestão, esta situação criava grandes dificuldades no dia a dia da empresa. Esgotadas as tentativas de superação deste problema, mesmo considerando a existência de vínculos familiares, por unanimidade dos demais sócios, decidiu-se, então, pela saída do sócio com ponto de vista divergente, em 1995.

A gestão passou então a ser exercida pelo meu sócio atual e por mim. Ele responsável pelos departamentos Comercial, Projetos, Produção e Obras e eu pelos departamentos Administrativo, Financeiro, Fiscal, Suprimentos, Departamento de Pessoal e TI. Por formação ele é engenheiro civil e eu engenheiro elétrico e eletrônico.

Tínhamos em comum a visão de um negócio que deveria crescer de forma profissional com as melhores práticas de governança e gestão, passamos a criar barreiras para não incluir nos quadros da empresa familiares, investimos na nossa

formação e da equipe, passamos a fazer coache, e integramos o programa PAEX (parceria para a excelência) da Fundação Dom Cabral por cinco anos.

Embora a relação entre nós dois sócios gestores sempre tivesse se pautado pela extrema confiança e transparência com total dedicação ao negócio, o processo de *coaching* nos permitiu compreender melhor as diferenças e a complementaridade de nossas personalidades, melhorado com isso a nós como indivíduos e também nossa atuação conjunta no desenvolvimento do negócio.

Passamos a visitar feiras, fornecedores e empresas do nosso segmento fora do Brasil, e também a participar ativamente dos quadros da entidade brasileira que congrega as empresas do nosso segmento, ocupando cargos de diretoria, presidência e conselho estratégico, tudo com a finalidade de estarmos conectados com os contextos nacionais e internacionais do nosso setor.

Com o crescimento da empresa começamos a ter alguma dificuldade com espaço para produção, estocagem e implantação de linhas de produção para novos produtos. Além disso, como permanecíamos no mesmo local onde a empresa tinha sido iniciada, o *layout* de produção estava relativamente ultrapassado não permitindo ganhos necessários de produtividade. Decidimos construir uma fábrica nova, compramos um terreno no interior de São Paulo e desenvolvemos o projeto.

Neste momento, os demais sócios que não atuavam na gestão e que eram sócios entre si em diversos outros empreendimentos bem sucedidos decidem separar seus negócios. Isto aconteceu por divergência de pontos de vista. Tradicionalmente nas suas empresas os principais cargos eram ocupados por pessoas da família, ao todo tinham 9 filhos, vários já casados e muitos atuando em suas empresas. Este fato despertou em nós grande preocupação com o futuro da nossa empresa, considerando que juntos eles detinham 54% das cotas, ou seja, a maioria.

E, se, de uma parte, seus pontos de vista eram divergentes de modo a terem separado suas participações nos demais negócios, no futuro estas divergências poderiam trazer problemas para a nossa empresa. De outra, tínhamos uma visão de empresa profissionalizada onde a participação nos quadros da empresa, teria que se dar pelo critério da capacidade e não outro, como por exemplo o de parentesco. Pensando na sustentabilidade do negócio propusemos a compra de suas cotas, embora resistindo inicialmente, depois de muita negociação acabaram por concordar. Assim a empresa passou a ter somente dois sócios.

Com isso, o plano de construção da fábrica nova foi adiado e apesar da crise mundial decorrente do subprime nos EUA com repercussão na Europa e por sua vez no mundo todo, concluímos a construção da nova fábrica em 2009, em local diferente do previsto inicialmente porque, neste interim, com o crescimento da empresa passamos a necessitar de um espaço maior.

Ao longo da existência da empresa construímos uma cultura de seriedade e transparência com fornecedores, clientes, e colaboradores. Tínhamos baixa rotatividade de mão de obra e de ações trabalhistas, havíamos realizado mais de 2.500 obras sem nunca ter vivenciado qualquer demanda judicial junto aos nossos clientes e fornecedores. Como regra a empresa era respeitada pelo mercado pela consistência técnica e pela boa engenharia, com produtos e serviços de qualidade, cumpridora de prazos e compromissos de forma honesta.

Superadas as dificuldades da mudança e a transição para a outra cidade, contornados os problemas com a contratação e formação de parte da equipe, naquele momento passamos a dispor de instalações modernas com bastante espaço para crescer. Estávamos situados num local com excelentes estradas e próximos a grandes e importantes mercados.

Alguns meses após a mudança, a gerência administrativa, financeira e contábil que era terceirizada, recentemente havia sido incorporada pela nossa contabilidade e que também passara para o regime tributário por lucro real, e estava diretamente envolvida com a implantação de novos sistemas de informatização, por não se adaptar à distância da nova sede fora substituída. O novo gerente contratado era ainda mais competente e experiente, entretanto, vinha de outro segmento o que demandava, assim, tempo para que conhecesse o nosso negócio.

Em 2010, a economia brasileira se encontrava num bom momento, havia recordes de exportação, saldo da balança comercial em alta, recorde no acúmulo de reservas internacionais, as descobertas de grandes reservas de petróleo do pré-sal, demanda e preços de produtos agrícolas e do minério de ferro em altos patamares, situação de quase pleno emprego, salários crescentes com aumentos reais na maioria absoluta dos setores da economia. Os demais países emergentes apresentando excelente desempenho, a inflação relativamente controlada, dentro das metas, forte entrada de capital internacional em decorrência das oportunidades do mercado interno e da resistência à crise internacional demonstrada pelo país, o mercado da construção civil em forte expansão, o preço dos imóveis em alta,

recordes de vendas de automóveis, a confiança dos empresários na economia do Brasil em alta e larga expansão dos investimentos, etc., portanto, perspectivas excelentes para o país e para os negócios.

Diante do cenário altamente promissor, decidimos nos organizar para um crescimento ainda maior. Em maio de 2010 contratamos um executivo que tinha conhecimento em ferramentas de gestão e experiência no acompanhamento e consultoria em empresas de diversos segmentos e que no passado já tinha prestado serviços de consultoria para nós. Contratado para o cargo de Diretor Operacional. Transferimos a pessoa que acumulava as funções de Gerente de Obras, Planejamento e Engenharia, e que no passado teve atuação na área comercial de outras empresas do nosso segmento, para a Gerência Comercial e promovemos um colaborador para a Gerência Técnica.

Estabelecemos metas importantes de crescimento para os próximos cinco anos. Para sustentar este significativo crescimento, ampliamos o quadro gerencial. Criamos o departamento de qualidade, segurança, saúde e meio ambiente (QSSMA) e promovemos uma colaboradora interna para ocupar esta gerência. Criamos os departamentos de Logística e de recursos humanos (RH) e contratamos externamente os seus respectivos gerentes. Contratamos um Gerente de Obras, colaborador que no passado já havia trabalhado conosco.

Nesta nova configuração, a empresa passou a ter com três diretorias: a Diretoria Administrativa, ocupada por mim, compreendia as áreas Administrativa, financeira, contábil, fiscal, suprimentos, RH e TI; a Diretoria Comercial, ocupada pelo meu sócio, incluía as áreas comercial e de marketing, e finalmente, a Diretoria Operacional, ocupada pelo novo diretor, englobava as áreas de Produção, Manutenção, Planejamento, QSSMA, Logística, Técnica e Obras.

Todas estas mudanças aconteceram no decorrer de 2010, primeiro ano de atividades na nova sede.

No segundo semestre de 2010 e primeiro de 2011 aconteceram muitas vendas e, portanto, muitas obras para serem executadas e entregues. Houve dificuldade na gestão de planejamento, projeto e produção destas obras e em abril de 2011, apareceram sinais contundentes de que alguma coisa não estava funcionando. A dinâmica da empresa não era boa, surgiram alguns problemas de qualidade na produção e na montagem das obras, e pior, grandes possibilidades de descumprimento generalizado dos prazos estabelecidos em contrato. O cenário se

deteriorava dia a dia. A capacidade instalada não comportava a demanda acumulada. Atraso nas entregas das obras implicaria certamente na suspensão de pagamentos por parte dos clientes e riscos de multas contratuais o que atingiria diretamente o fluxo de caixa. Tudo indicava que dificilmente conseguiríamos encontrar uma solução sem que a empresa sofresse forte comprometimento na sua imagem perante os clientes.

O acúmulo de obras a serem produzidas comprometeu também a possibilidade de ofertar prazos competitivos para novas contratações, e, para piorar o quadro aconteceu simultaneamente o desligamento dos gerentes de produção e do gerente comercial, profissionais com grande experiência nas áreas que gerenciavam. Para a gerência de produção fora promovido um colaborador interno que apesar dos seus excelentes conhecimentos técnicos não tinha experiência em gestão e em produção, e para a gerência de comercial fora promovido o coordenador de vendas.

Em meados de abril de 2011, quando nos conscientizamos da real gravidade da situação. Agimos imediatamente. Meu sócio se focou na produção e logística, fazendo uma intervenção direta, eu me voltei para os serviços das obras e para a área de planejamento, nosso gerente administrativo fez um trabalho muito importante de alertar sobre o risco de deterioração financeira, passando a atuar criteriosamente nos controles de custos, do fluxo de caixa e na preservação da saúde financeira da empresa.

Nossa “operação de guerra” incluía a contratação temporária de equipes terceirizadas com profissional de grande experiência em produção, que haviam trabalhado conosco em passado recente. Improvisamos alguns recursos de produção e a “duras penas” ou a altos custos conseguimos minimizar os impactos negativos, embora com muitas sequelas.

Nossa busca incessante foi a de preservar a credibilidade conquistada junto aos nossos clientes ao longo de tantos anos.

Estávamos em maio de 2011, uma vez solucionados os problemas mais urgentes, surpreendidos com nossa capacidade de reação, restava ainda agir nas causas. Muitos ajustes teriam que ser feitos e medidas duras e difíceis implantadas. A Diretoria Operacional foi extinta com conseqüente desligamento do diretor, e suas atribuições distribuídas entre os dois sócios. Era mandatória a aplicação da nossa experiência e conhecimentos de forma direta sem intermediação, única forma de

tentar restabelecer a identidade e unidade de ação da empresa. A ambição de crescimento permaneceu, mas sua velocidade foi diminuída. A estrutura e os custos foram revistos tentando manter a dignidade da equipe, a continuidade da profissionalização do negócio, o comprometimento e transparência com nossos clientes. Sobretudo, a preservação do potencial da empresa para gerar riqueza e cumprir sua função social.

Cometemos erros, mas também acertos que precisavam ser preservados. Entre tantos citamos a criação de uma agenda corporativa formal, com o Comitê Diretivo de Gestão (CDG), o Comitê Executivo de Gestão (CEG), as Avaliações Gerenciais Mensais (AGM), a gestão integrada de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente (QSSMA), a efetividade da Comissão Interna de Prevenção de acidentes (CIPA), a Estrutura de Manutenção com foco na prevenção, a política de se trabalhar sempre com fatos e dados, os processos entre outros.

Com o desligamento do diretor administrativo a empresa voltou a ter duas diretorias: a Diretoria Comercial que englobava as áreas Comercial, Marketing, Engenharia, Produção, Manutenção, e Logística, e a Diretoria Administrativa que englobava as áreas Administrativa, financeira, contábil, fiscal, suprimentos, RH, TI, Planejamento, QSSMA, e Obras. O que cabe ressaltar é que as áreas operacionais foram divididas entre os dois sócios.

Embora tivéssemos conquistado muitos progressos os problemas persistiam, os resultados eram medianos e alcançados com um dispêndio imenso de energia. Continuavam a acontecer reclamações de clientes, as equipes comerciais alegavam estarem inseguras para vender por não sentirem firmeza da empresa na execução adequada das obras, reclamavam do gasto de tempo para atender às reclamações dos clientes, e as vendas não atingiam o patamar necessário. Por sua vez o nível das vendas causava insegurança interna, risco de comprometimento de caixa. As obras continuavam a sofrer atrasos, as peças eram enviadas fora da sequência adequada para a montagem, em algumas obras havia excesso de entregas e congestionamento dos canteiros, noutras falta de peças e paralisação dos serviços, estouro de orçamento para execução das mesmas, os terceirizados sem um canal adequado para que suas demandas fossem atendidas, afirmavam que não adiantava reclamar porque sabiam que nada seria feito, as equipes de obras insatisfeitas, culpavam a produção pelos seus problemas, a produção por sua vez alegava falta de qualidade dos projetos e excesso de retrabalhos, e falta de

reconhecimento quando aos seus esforços, a produção mantinha altos estoques, entretanto, não conseguir atender as obras na sequencia adequada. Também tínhamos dificuldades para estabilizar os processos de produção de lajes e o de painéis. Tínhamos muitos erros de projetos, muitas vezes detectados no momento da montagem da obra, noutras gerando demasiados retrabalhos. Havia sinalizações de novas perdas de colaboradores,

Apesar de todos estes problemas por mais que conseguíssemos avançar por um lado retrocedíamos por outro e assim as vendas não melhoravam e o crescimento também não.

3 RECUPERAÇÃO DA CRISE E REPOSICIONAMENTO DA EMPRESA

Este relato de caso tem por objetivo apresentar a experiência na condução dos trabalhos para encontrar caminhos que permitiram resolver uma grave crise empresarial que, comprometera a capacidade de crescimento, levava à perda da competência competitiva, e que estava no limiar de se espalhar pelo mercado o que poderia destruir uma imagem de credibilidade construída ao longo de mais de 20 anos.

A experiência, vivida e conduzida sob minha liderança, inicia em outubro de 2011, e se estende até julho de 2013, portanto, se refere a um período de aproximadamente 21 meses. O estabelecimento do marco inicial deste período se deve a dois momentos fundamentais para que me conscientizasse do meu papel e das mudanças de comportamento necessárias, que ao final, não somente levaram a empresa a recuperar-se da grave crise como também ao estabelecimento de novas bases para sua evolução.

O primeiro momento fundamental fora a feliz e inestimável oportunidade de fazer uma entrevista de consultoria empresarial com o Professor Antonio Meneghetti. Ao final desta entrevista dissera que eu deveria ficar bem e tranquilo porque a empresa era boa e robusta, que nada a tiraria do seu caminho. Acrescentara que, *naquele momento*, eu é que deveria liderar estes trabalhos e que deveria compartilhar este aspecto de forma aberta com o meu sócio. Na primeira oportunidade conversei com meu sócio, conforme orientação recebida. Quanto a

liderar o trabalho eu sequer sabia exatamente o que fazer e como fazê-lo. Esta orientação da consultoria realizada nos traz o posicionamento conforme o conceito de líder em Meneghetti. Para o autor

Líder, propriamente, indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É o *centro operativo de diversas relações e funções*. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. (...) Substancialmente é um hierarca de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-as, dirige-as sempre com referência a um escopo definido. Centro operativo não significa que é um indivíduo que se coloca sobre os outros e comanda; Esta é uma projeção infantil. O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário, e a aperfeiçoa, portanto é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem com ganho. (...) *É uma pessoa que estabelece um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo.* (...) *É a mente operadora de funções a um escopo.* Centro operativo também significa que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo.(MENEGHETTI, 2008, p.22)

Desta forma, o líder é aquele que é o “centro operativo de diversas relações e funções”, assim, alguns dias depois desta entrevista, um prestador de serviços terceirizado explicitara a sua grande preocupação com os problemas de uma referida obra porque, embora tivesse feito inúmeros alertas de que os problemas não eram decorrentes de baixa qualidade dos serviços por ele prestados e sim devido às condições precárias do local onde a obra fora edificada. Acrescenta que não lhe davam ouvidos e que tinha convicção de que se nada fosse feito imediatamente a obra sofreria consequências graves e irreversíveis. Insistira para que fosse pessoalmente verificar *in loco* a situação da obra¹.

Repentinamente compreendera que um dos dois sócios teria que assumir o todo da área operacional respondendo integralmente pelos departamentos de Engenharia, Planejamento, Materiais, Produção, Manutenção, Logística, Obras e qualidade, segurança, saúde e meio ambiente (QSSMA), porque somente com gestão operacional na sua totalidade, sob uma única condução, se poderia superar a crise instalada, e mais, não havia um minuto a ser perdido.

¹ Oportunamente tomei ciência dos problemas da obra, o ambiente com o cliente estava extremamente prejudicado, assumi pessoalmente o encaminhamento das ações, convicto de que o terceirizado estava certo, transpus resistências internas e junto aos prepostos do cliente e, depois de muitos desafios técnicos, colaboração e perdas financeiras, a integridade da obra foi preservada, e o cliente também. O terceirizado estava correto, nada dos esforços e custos despendidos, seria comparável às consequências que a evolução do problema da obra poderia trazer para nossa empresa, apesar de não sermos os reais culpados pelo problema constatado. Já tínhamos executado mais de 2.500 obras sem nunca incorrer num problema estrutural grave.

Propus a mudança ao meu sócio, incluindo também que o responsável teria total autonomia para agir, que contaria com o apoio do outro, mas que não haveria necessidade de prévia validação para atuar, e ainda que, somente reavaliaríamos esta composição depois de esgotado um prazo previamente estabelecido. Como ele é engenheiro civil, e no passado fora o responsável pela produção e pela área técnica, sugeri a ele, então, que assumisse a operação e eu o comercial e o administrativo. Ele mencionara que não seria prudente mudar a condução do comercial naquele momento devido às dificuldades para cumprimento das metas de vendas, num momento em que muitas negociações estavam em andamento, e que também não seria prudente mudar a condução do administrativo enquanto estivéssemos concluindo a implantação dos sistemas de gestão ERP e sistema BIM (projetos em 3D) que havíamos recentemente adquirido de uma empresa da Bélgica.

Este encontro durou menos que 5 minutos e ao final concordamos que ele ficaria com a área comercial. A partir daquele momento assumi integralmente a responsabilidade pela operação da empresa e também pelo departamento administrativo.

Ressalto que nós sócios sempre tivéramos reciprocamente o outro em alta consideração, profunda confiança, lealdade e também o negócio no coração. Também, que fora fundamental os investimentos que fizéramos em *coaching* e estudos de Ontopsicologia, com os quais compreendemos as nossas diferenças de temperamento, personalidade, totalmente complementares. Transformamos as diferenças em pontos de força a favor do negócio e adquirimos a capacidade de, nos momentos estratégicos e de grande relevância, decidir com rapidez. Mesmo que houvesse dúvidas, uma vez decidido, o apoio recíproco era integral.

O segundo momento fundamental fora uma breve entrevista de consultoria empresarial com profissional com formação em Ontopsicologia. Perguntado sobre a situação da empresa informei que não andava bem, que assumira toda a operação recentemente, e que ainda não sabia exatamente como agir, a responsabilidade era grande porque a operação era complexa e envolvia mais do que 90% dos colaboradores. Ela perguntara onde eu via que estavam os problemas. Ao começar o meu relato, fora interrompido com a seguinte colocação: não é nada disso, o problema é você que tem o potencial e conhecimentos necessários, entretanto, tem que superar dois pontos essenciais: em primeiro lugar, se foi você que teve a

intuição de unificar toda a operação debaixo de um único comando e estava dividido quando propôs esta ação ao seu sócio, deve efetivamente se responsabilizar por isso, neste caso é como se em última análise estivesse sozinho. E, em segundo lugar, deve fechar o foco porque está envolvido com muitas atividades fora da empresa e ela precisa integralmente de você. A empresa é o corpo do empresário, perdido o corpo perde-se tudo, então, nada pode ter maior prioridade neste momento.

Reunido todo o corpo gerencial da empresa, fora muito importante demonstrar que esta iniciativa tinha partido de mim para demonstrar determinação, que o meu envolvimento seria total. Solicitara a eles que só procurassem meu sócio em momentos realmente imprescindíveis e que isso valeria inclusive para questões técnicas para as quais nos reuniríamos para encontrar as saídas e que estava seguro de que as encontraríamos. Tinha que ser desta forma para que transmitisse segurança. Não poderia haver divisão de comando. Teria que confiar na minha decisão e simplesmente trabalhar.

Ao longo deste processo, por vezes, fora inevitável o envolvimento dos dois sócios, e, em muitas, tivéramos desencontros de pontos de vista. Sempre considerei suas colocações, entretanto, como eu detinha autonomia de ação e visão completa do contexto, nunca deixara de escolher e seguir minha análise e intuição, coincidentes ou não com as dele. Houve momentos em que isso fora feito na presença da equipe. Era fundamental agir assim porque um dos problemas do passado fora as mensagens dúbias. Neste contexto havia uma única direção.

É importante ressaltar que nesta nova configuração ficaram sob minha gestão cinco gerentes, o Administrativo tinha sólida experiência no cargo, não tinha experiência no nosso setor e estava conosco há 18 meses. O gerente de Produção tinha experiência grande no cargo e no nosso setor, estava na empresa há 9 meses. O gerente de Engenharia estava conosco há muitos anos, mas como gerente há 16 meses. O gerente de Obras era experiente no nosso setor, mas não no cargo de gerente e estava na empresa há menos de dois anos. O gerente de Centro Operacional tinha experiência no cargo de gerência, mas não no nosso setor e embora estivesse na empresa há 8 meses acabava de assumir o cargo de gerente. Por fim a gerente de QSSMA não tinha experiência prévia no nosso setor, estava na empresa há 20 meses e no cargo de gerência há 9 meses. (ver Apêndice I).

Ao finalizar a comunicação dissera aos gerentes que eram a melhor equipe que já tivéramos. Esta equipe era aberta, comprometida e acima de tudo disponível para o nosso projeto, e com capacidade e ambição para crescer. Em seguida agradei pela contribuição dos que haviam feito parte da empresa, e que não os responsabilizava em nada pelos problemas além de a mim e ao meu sócio, porque nada teria sido feito sem que tivéssemos ciência. Eles tinham ajudado a construir o crescimento da empresa enquanto por aqui estiveram. Correção de rumo não pode ser confundida com retrocesso, e o maior desafio era evitar a busca de culpados, ou a negação de muitas conquistas que atribuo àquelas pessoas.

Embora não soubesse como resolver tantas demandas e problemas, tinha uma certeza: a minha decisão teria que ser um divisor de águas e que, a partir dela, nada poderia ficar para depois e sem solução, e que era fundamental que lesse diretamente a realidade da empresa mergulhando de cabeça na operação e que as soluções gradualmente seriam encontradas. Se a empresa é um ser vivo, neste processo ela reagiria e sua vitalidade seria restabelecida aos poucos o que tornaria a tarefa de recuperação mais leve.

Eu estava envolvido de corpo e alma e com determinação total. Acredito que a equipe compreendia rapidamente que tudo era para valer e que não havia outro resultado possível que não fosse recuperar a força do nosso *core business* restituindo a nossa competência competitiva.

(...) O *Core business* é o coração do negócio, o coração do trabalho. (...). Esse coração é forte na medida em que a empresa e o empresário têm competência competitiva. (...) A *competência* significa que se tem toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento sobre aquilo que se produz, que se faz: é um competente, portanto alguém que pode ensinar aquilo que se está fazendo. É verdadeiramente um profissional especialista, por isso sabe tudo e conhece tudo: ninguém é superior a ele no saber e no fazer aquilo que ele produz ou vende. Também a competência, portanto, é um tirocínio técnico dialético que deve transformar-se em competição. A *Competitividade* significa que o super-campeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente. A competência é uma qualidade, uma capacidade de saber conhecer e fazer; a competitividade é a capacidade de superar e de ser melhores no mercado sobre as coisas no próprio ambiente. (MENEGETTI, 2013, p.457).

Nesta jornada contava com alguns exércitos valiosíssimos, e usara a todos: o meu total comprometimento com a empresa, o conhecimento de todos os aspectos legais do nosso negócio quer sejam civis, tributários, fiscais, trabalhistas e ambientais, o conhecimento das rotinas administrativas e de gestão, a nossa

estrutura de composição de custos, os sistemas de tecnologia da informação, conhecimento geral de processos, visão sistêmica e boas práticas de gestão e governança aprendidas primeiramente com a Fundação Dom Cabral, e agora com o MBA da Antonio Meneghetti Faculdade.

Ressalto também a experiência institucional, como presidente da Associação Brasileira da Construção industrializada de concreto, entidade nacional do nosso setor, dois anos como diretor administrativo e cinco como presidente, também como conselheiro do Departamento da Construção civil da entidade que congrega todo o universo industrial do Estado de São Paulo e do Sindicato Nacional da Indústria de Cimento. Nestes contextos consegui formar uma visão profunda do ambiente nacional e internacional, técnico, político, governamental, acadêmico, regulatório e legal de valor inestimável pela envergadura de conhecimentos e desenvolvimentos que tivera.

Sobretudo ressalto o conhecimento da Ontopsicologia, vivido intensamente em caráter teórico e prático, uma vez que ele traz a compreensão do humano, fundamental para o autoconhecimento e o das pessoas que agem e atuam no nosso negócio, além dos seus métodos aplicados à liderança e à empresa.

A primeira mudança a ser alcançada naquele momento, onde infelizmente se buscavam culpados, e as equipes se criticavam mutuamente era que se buscasse recompor no corpo empresarial nossa unidade de ação, considerando que, “para acessar ao real em si – que seja entendido em âmbito psicológico, filosófico, psicoterapêutico, personológico ou político é indiferente – o ponto de partida é conceber o homem como *unidade de ação*” (MENEGETTI, 2005, p. 85), e continuando temos que “por unidade de ação, em sentido ontopsicológico, entende-se e especifica-se uma unidade que se autoconstitui no inteiro energético da semovência universal: é o *ato em uno*, um *uno* onde a mente converge constantemente para si, mesmo quando parece história” (MENEGETTI, 2005, p. 85), e assim reconquistar a capacidade de saber servir aos nossos clientes, “nessa unidade de ação, eu posso co-existir, ser íntimo a todas as outras unidades, mas antes devo alcançá-la; dali, sei o inteiro, mas sem essa minha unidade de ação, surdo a mim mesmo, sou surdo a todo o resto”. (MENEGETTI, 2005, p. 85)

Acreditando que este processo passaria necessariamente pela explicitação dos problemas para que tranquilos na presença deles pudéssemos gradualmente atingir os nossos objetivos, estabelecemos um pacto de transparência com alguns

princípios: 1) só falaríamos em fatos e dados e nunca em hipótese ou de forma genérica; 2) quem sabia tudo éramos nós todos; 3) qualquer problema seria problema de todos e encontrar soluções também, independentemente de o problema se tratar de outra área e 4) todo o problema teria que deixar um legado e uma qualificação. Para concluir estabelecemos que teríamos transparência total com os nossos clientes, jamais omitindo deles qualquer problema, mesmo que de nossa responsabilidade.

O fundamental aqui era fazer com que víssemos a realidade das coisas com as informações chegando a todos e em especial a mim mesmo. Esclareci que nas circunstâncias em que a empresa se encontrava, por mais que os problemas pudessem ser aparentemente atribuídos a alguém, eles eram somente efeito da verdadeira causa, e que geralmente a causa não é uma pessoa, e sim, um conjunto de circunstâncias. Era fundamental que aparecessem para que juntos pudéssemos avaliar o todo. Ampliamos o pacto estabelecendo que qualquer problema teria que ter suas causas identificadas e que ninguém poderia resolver um problema sozinho e sempre com pessoas de todas as áreas (quem sabe tudo somos nós todos). Podíamos ter departamentos e hierarquias, mas a empresa funciona de forma transversal, somente com as premissas pré-estabelecidas conseguiríamos ter nos problemas legado e qualificação. No legado as estruturas e deficiências da empresa seriam gradualmente postas em funcionalidade e na qualificação as pessoas seriam desenvolvidas, para a realização de si e do contexto, e criaríamos assim as bases para o crescimento sustentável.

A preocupação não era a de estabelecer prioridades, mas sim que esta nova maneira de proceder se tornasse cultura empresarial. Assim, nossos encontros repetiram-se por incontáveis vezes. Nos reuníamos onde os problemas aconteciam, se na produção todos lá estavam, se numa obra idem, se em projetos também, gastou-se muita solda de sapato. Em todos os momentos eu estava junto porque assim sentida o real das coisas e em todos estes momentos rememorava o nosso percurso, de onde partíamos, quais eram os nossos propósitos. Reforçava conceitos e conhecimentos, e busca efetiva do legado e da qualificação, decorrentes da atuação nas verdadeiras causas. Assim estancávamos aquela fonte de problemas, reestruturávamos a empresa e garantíamos resultados. Naquelas circunstâncias o verdadeiro combustível para reanimar a vida na empresa. Para nós não tinha horário nem dia da semana que nos impedisse de assim proceder.

Nós poderíamos trazer à luz uma infinidade de momentos que marcaram a nossa ação, relatamos a seguir um para que se possa compreender a dinâmica que estabelecêramos.

Ao visitar uma obra deparei-me com problemas de logística, montagem colocando pessoas em risco, peças espalhadas, sujas de barro, falta de informações e canal de comunicação do montador com a empresa, cliente insatisfeito. Se de um lado haviam tantos problemas, de outro, tantas oportunidades de melhoria. Naquele mesmo momento, fizera com que um grupo de aproximadamente 30 pessoas, das mais diversas áreas da empresa, se deslocassem para o local da obra. Usando do pacto da transparência, de fatos e dados, fiz com que o montador falasse a todos especialmente aos gerentes incluído o administrativo, sobre os problemas que vivia na obra e o que precisava para solucioná-los. Nada é mais didático do que a realidade. Por que o gerente administrativo na obra? Porque a identidade da empresa tem que estar no todo e o todo tem que estar em cada parte. Isso é unidade de ação, isso é ter identidade.

“Identidade” é o fundamento da inteligência do fazer. O termo “identidade” é uma palavra tomada da filosofia perene: deriva das raízes da língua latina de Roma, dos primeiros pais do direito e da economia.”

“Identidade” significa aquilo que o ser (o ente) é aqui, assim, agora, portanto, o quem ou que coisa neste lugar. *Quem ou o que é este ente que existe*, é real, aparece e que eu percebo? O ser é universal, infinito e aplicável em variados modos, mas a individuação define o ser. O processo da individuação material-existencial hipoteca, configura, nomina (faz lei, constrição, liga) o ser naquela parte, naquele modo, naquele lugar, naquele tempo: quem, onde, como, quando, o que.

O ser é, mas o que é? Eis a identidade: o ser é aquele e não é outro. Por isso, *a identidade é a individuação una, unida e total em si mesma, mas diversa e distinta de todo o resto*, desde o contexto dos outros símiles, do ambiente de todos os outros entes, portanto, também diversa e distinta do ser total.

(...) Portanto “identidade” é um conceito forte, enquanto é exclusivo e irrepetível em cada modo de ser. Todos somos, mas nenhum é o outro. A identidade me faz *uno em mim mesmo*, tão uno que sou e distinto de tudo e de todos. (MENEGETTI, 2013, p. 469).

Desta visita mudamos a nossa logística, e começamos a falar em logística de precisão. Com isso, as peças passaram a ter horário e sequência para chegar à obra respeitando a sequência de montagem. Mostrei que com o envio na sequência correta os painéis, da carreta poderiam ser montados diretamente na posição definitiva do seu uso, e que por não serem colocados no chão permaneceriam limpos e bonitos. Abriu-se ali a oportunidade para falar do valor da estética, todos

preferem e pagam mais pelo belo. Portanto, o montador e operador da logística além de se tornar vendedor, também potencializa o ganho da empresa que além de poder pagar melhores salários permitirá que se acumulem recursos para que possamos investir no desenvolvimento de painéis arquitetônicos que tem valor e rentabilidade dobrada se comparado com o convencional. Nesta escola viva lembro a todos que a nossa visão é: “*não queremos ser a maior empresa de pré-fabricados do Brasil, mas sim a melhor*”. Como já era tarde lembrei a todos do quanto era bom ir para casa e com saúde encontrar quem nos ama. Vendo os riscos que os colegas estavam sujeitos para fixar acessórios em tamanha altura não seria um estímulo para nossa criatividade? Poderíamos produzir as peças com os acessórios no momento da produção e assim evitar este risco? Somente para falar de alguns dos muitos contextos que foram tratados na presença do grupo. Alguém duvidaria do quanto eu acreditava no que falava, sabendo que estavam na obra e não nos seus postos de trabalho em horário de expediente? Hoje já incorporamos vários acessórios na fase de produção e o tempo das montagens diminuiu, a imagem de organização ficou evidente para os clientes. Haveria alguém no grupo que poderia imaginar que segurança é problema do departamento de segurança? Poderia citar muitos outros assuntos que foram abordados na obra e fora dela. Ao promover incontáveis vezes este tipo de experiência, e ao fazê-lo sempre envolvendo pelo menos um representante de cada área da empresa, havia repercussão mais ampla e assim sensibilizávamos toda a empresa no processo de mudanças, tocado também os terceirizados e os clientes. Com este exemplo mostro que construímos legado, qualificação, estimulamos valores, reforçamos nossa cultura, inovamos, conquistamos a confiança, e comprometimento do montador terceirizado, para citar alguns resultados.

Ao vivenciarmos tantos problemas técnicos e de qualidade, concluímos que a engenharia teria que mudar de patamar, a nossa atividade é técnica em tudo o que faz: na venda, nos projetos, nos cálculos estruturais, na produção e seus processos, no concreto, nos equipamentos, no transporte, nas obras, enfim, em tudo. A engenharia passou a ser um dos pilares da nossa cultura e assim teria que estar no todo da empresa. Neste patamar passamos a estimular e exigir maior capacitação técnica de todos na empresa.

Fizéramos a reorganização da estrutura como a transferência da área de *Controle e Desenvolvimento Tecnológico*, que antes estava sob gestão do QSSMA

(qualidade) e agora passando para a área de engenharia. Com isso, fortalecemos a união dos conhecimentos intelectuais com os práticos em vários campos da engenharia e assim, a empresa toda se qualificou e fora construído o ambiente para a inovação, desafios técnicos mais complexos foram assumidos e a cada etapa, mais nos qualificávamos. Facilita-se assim a estrutura para inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas acima de tudo a criatividade.

Os gerentes de Produção, de QSSMA e o Supervisor de Controle Tecnológico, cursaram pós-graduação em pré-fabricados. Este curso foi ministrado em Curitiba pelos mais renomados professores do Brasil e alguns internacionais, envolvendo todo o mundo da pré-fabricação incluindo normalização, segurança, sustentabilidade, etc. e, agora está sendo cursado pelo nosso Gerente de Obras. Todos os custos do curso foram financiados pela empresa, inclusive os custos de deslocamento e hospedagem. Diversos colaboradores fizeram mestrados, com possibilidade de estudarem no horário de expediente, embora já tivéssemos esta tradição, a potencializamos sobremaneira, era mandatório a nossa qualificação, e com auxílio financeiro da empresa.

Nesta mesma linha, incentivamos continuamente a produção de artigos técnicos, com publicação em periódicos e apresentação em congressos e eventos (APÊNDICE II). Nosso gerente de engenharia juntamente com professor da USP de São Carlos fora convidado a proferir palestra com base em artigo técnico produzido por eles como representantes da pré-fabricação no ENECE 2013, principal evento da comunidade da Engenharia Estrutural do Brasil.

Passamos a dominar o conhecimento da produção de lajes alveolares, atingindo resultados de alta qualidade. Tínhamos muitas perdas e passivos em obras que foram superados. A produção de painéis passou de problemático para se tornar referencia de produto com qualidade no mercado e hoje é potencializa nossas vendas. Participamos do programa Selo de Excelência que certifica a qualidade das fábricas, estávamos há vários anos no nível 1, acabamos de ser positivamente avaliados no nível 2 e estabelecemos a meta de conquistar o nível 3 até o final deste ano. Retomando a identidade da empresa de nada adiantaria alcançarmos nível 3, se tudo o que esta graduação contempla não estivesse efetivamente inserida como conhecimento e prática e todos e em tudo o que fizéssemos. Também apelamos para a responsabilidade de cada um de antes de ser para a

empresa que fossem os melhores profissionais para si mesmos. Adotamos, então, o método da Cumbuca. (APÊNDICE III)

Ao trabalhar como consultor de gestão em várias organizações, percebi, com frequência, que muitas dificuldades no processo de melhorias eram causados por falta de estudo. Julgo que não gostamos muito de ler. Para eliminar esta dificuldade, sugiro que seja utilizado o estudo em grupo, que estamos chamando de “Método da Cumbuca”. (FALCONI, 2009, p. VII).

A engenharia passou a ser considerada com tamanha centralidade na cultura das nossas empresas que em maio de 2012, convidamos o nosso gerente de engenharia a fazer parte efetiva da sociedade, com a participação em cotas. Longe de um ser um presente foi uma conquista dele por mérito. Entrou na empresa como estagiário. A nós coube a visão da perpetuação e evolução do conhecimento na empresa. Remontando a época em que fizéramos a última recomposição societária, conforme exposto anteriormente, estamos agora sendo fiéis ao que nos propusemos há tantos anos, o critério para fazer parte dos quadros da empresa, são os da capacidade: utilitarismo funcional à identidade. “*Utilitarista-funcional*: o seu critério ou ética é a evolução da própria identidade com preciso utilitarismo funcional.” (MENEGETTI, 2010, p.160). E, então assim estaríamos sendo verdadeiros, e,

O que é verdadeiro então, “Verdadeiro” é aquilo que identifica a função utilitarista deste princípio. A moral do *utilitarismo funcional*, é: algo é bom, inerente a uma individuação, se a identifica, se exalta a sua função específica, se é tal à sua ação em identidade. (MENEGETTI, 2010, p.160).

Ao visitar os clientes nos deparávamos com uma série de problemas que demandavam solução imediata. Na obra aparece tudo. É a última etapa e lá tudo se refle. Visitar uma obra com problemas trazia um mundo de oportunidades de melhorias. Os problemas variavam, e eram de toda ordem e origem, alguns nasceram em projetos, outros em produção, outros na montagem, outros nas atitudes descuidadas, havia os decorrentes de logística, de acabamento, alguns com pequenos problemas estruturais. Encontramos em nossa prática a reversibilidade da compreensão que Meneghetti nos propicia, segundo o autor, “existe uma dureza em encarnar-se, adaptar-se neste planeta. Os fatos são duros e não podem ser omitidos, caso contrário se trapaceia e, trapaceando, nos alienamos do próprio acontecimento.” (MENEGETTI, 2005, p. 87). Com este princípio sempre

presente, alinhávamos nossas ações a partir da verdade dos fatos, essa foi a nossa primeira escola, a nossa primeira mestra.

Agora a ação teria que ser mais intensificada, precisava-se resgatar o compromisso com o cliente, e isso passaria pela autoestima, pelo desejo de melhorar. Já tínhamos incorporado os princípios da ciência Ontopsicológica aplicados ao *business* como o “Saber Servir”, “Trabalho como espaço de realização e crescimento”. O passo seguinte foi da criação do incentivo à qualificação e assim, nos posicionávamos com a equipe centrada nesta ideia: se tiverem a atitude de responsabilidade individual e coletiva necessárias pelos próprios atos, a equipe será tão qualificada que poderá trabalhar onde quiser, entretanto, com profissionais deste calibre esta empresa será tão diferenciada que os clientes vão querer permanecer com a parceria com a nossa empresa.

Aconteceram também problemas cuja causa era de responsabilidade de outros contratados do cliente. Entretanto, nós o sabíamos, o cliente também, mas o mercado não. Surge, assim, o *slogan* “comprometidos com o cliente”. Com isso, passaríamos a exigir mais de nós mesmos para atendê-lo ainda melhor. Quando estivéssemos vistoriando a obra veríamos tudo. Entendemos que nós nos unimos ao cliente através da intenção do seu projeto. *“Somos comprometidos com o cliente a ponto de que, se algo que esteja ao nosso alcance possa contribuir com seu projeto, mesmo que fora do nosso escopo, não deixamos de auxiliá-lo”*. Nós teríamos uma atitude de impedir que ele seja prejudicado por um terceiro, porque entendemos que o nosso sucesso é decorrência do sucesso do cliente. Alertaremos o cliente para não atrasar suas etapas da obra mesmo que estejamos protegidos por contrato. Tomaremos todo o cuidado para entender o contexto do *“projeto do cliente”* e não nos restringiremos somente ao *“projeto da obra”*. Desta forma, podemos captar os aspectos intangíveis do projeto do cliente, e assim nos anteciparmos no *“saber servir”*. Estaremos presentes também nas etapas de responsabilidade do cliente em tudo o que for possível porque o objetivo não seria mais o de fazermos com sucesso a parte para a qual fomos contratados, mas agiríamos para garantir que o projeto total do cliente tenha sucesso.

Além disso, a unidade de ação entra em adaptação somente segundo especificidade de outras unidades de ação, jamais se deixará adaptar a uma imagem, a uma impressão, a um sentimento, a uma cultura, a um

costume moral: estou falando de processos regulares da energia primária em si e para si mesma. (MENEGETTI, 2005, p. 90).

No âmbito do cliente, quando mudamos de relacionamento para comprometimento estávamos evidenciando o aumento da nossa responsabilidade em relação a ele, mas também clareando que somos interdependentes.

A partir do momento que se entende a natureza da vida, onde quer que nos adaptemos sempre estamos em relação, “Uma unidade de ação, para viver, tem necessidade de uma constante semovência está na interação de todas as outras unidades de ação que, no seu conjunto, formam um conjunto organizado, altamente definido como perseguidor da ação de cada outro: o ato. (MENEGETTI, 2005, p. 89).

Aproveitáramos do nosso posicionamento estratégico em *Excelência operacional e Relacionamento com o Cliente*, para explicitamente evidenciar os nossos avanços e também para que permanecêssemos em constante processo de fortalecimento e reforço dos nossos ganhos e intenções, adotamos então três pilares basilares: Excelência operacional, Engenharia e Comprometimento com o cliente. Os pilares basilares foram e continuam sendo exaustivamente referenciados em tudo o que fazíamos e em tudo o que agora fazemos.

Um dos nossos grandes desafios foi a percepção da realidade dentro de uma multiplicidade de informações e contextos para ter o ponto correto da ação para toda a empresa. Demonstraremos a seguir o quanto o conhecimento da ciência Ontopsicologia nos serviu de inspiração para que compreendêssemos e pudéssemos estruturar adequadamente a empresa. Abordaremos a problemática da comunicação e sincronização das atividades operacionais.

Usualmente mantemos entre 60 e 70 contratos ativos de obras pequenas até obras grandes como um shopping center. Como já exposto anteriormente qualquer obra geralmente envolve um investidor, um gerenciador, uma construtora, um engenheiro responsável pelos projetos de aprovação em órgãos competentes, um arquiteto, diversos outros fornecedores de sistemas e serviços complementares, engenheiros de solos e assim por diante. Todos os contratos acontecem simultaneamente. Cada contrato implica em muitas etapas e atividades. Sem querer cansar o leitor, citaremos algumas: execução de projetos da estrutura, de fundações, aprovações pelo cliente, execução de projetos para produção, um para

cada peça, estocagem, transportes com as cargas dependentes da evolução da montagem, serviços de fundações que dependem de outros serviços do cliente cuja evolução precisa ser controlada, entre outras. Também temos um cronograma das atividades internas e o cronograma das atividades do cliente em sua obra.

Estas etapas e atividades envolvem de forma interdependente todas as áreas da empresa, no cliente e nas obras que estão espalhadas num raio aproximado de 300km.

E, se uma “*variável qualquer*” pode surgir no cliente, no canteiro de obras, em qualquer área da empresa, no percurso até a obra, etc. esta variável afeta o andamento das atividades que também são interdependentes. Como proceder então para “*informar a todos*” e “*reagir*” em toda a estrutura conforme o impacto respectivo decorrente desta variável e provocar o reposicionamento do todo? Novamente pautamos as nossas ações nos fundamentos da ciência Ontopsicológica no que se refere aos *processos perceptivo-cognitivo* assim compreendidos:

“O inconsciente permanece desconhecido na medida em que o homem é dividido, ainda que em parte, do próprio conjunto. Mas, caso se faça consciente do total proprioceptivo individual, o homem auto colhe-se e não adverte contraposição. Para chegar a isso é suficiente que o evidencie, em tomada direta, a percepção elementar, em cujo conjunto a consciência organísmica se baseia. (...) Os níveis de percepção elementar são três: exteroceptivo, proprioceptivo e egoceptivo.” (MENEGETTI, 2010, p.175).

Portanto dos princípio anteriormente citados podemos analogamente compreender que o primeiro nível da percepção cognitiva, a percepção exteroceptiva estaria vinculada aos princípios que adotamos: “*qualquer variável*” corresponde ao primeiro nível da percepção elementar no qual, “*a percepção exteroceptiva* compreende qualquer variação excitante interna e externa ao organismo” (MENEGETTI, 2010, p. 175), e ainda, “refere-se a qualquer estimulação externa ou interna na primeira fase de contato e enquanto ainda permanece setorial.” (MENEGETTI, 2010, p. 176). E, mais, “*informar a todos*” corresponde ao segundo nível, ou seja, “(...) a percepção proprioceptiva coenvolve o organismo total, por isso cada setor do organismo é informado” (MENEGETTI, 2010, p.176) e “da exteroceptividade global fazemos uma seleção daquilo que se refere a nós (...). As outras informações são anuladas.” (MENEGETTI, 2013, p.356). Finalmente o anteriormente citado “*reagir*” corresponde ao terceiro nível da

percepção elementar “*O conhecimento egoceptivo é (...) o quanto selecionado dos dois níveis precedentes e referido ao Eu consciente voluntário e operativo.*” (MENEGETTI, 2010, p.177). Temos ainda que “*O conhecimento egoceptivo é a seleção última, analítica, ideológica, intelectual.*” (MENEGETTI, 2013, p. 356).

Se considerássemos que fosse possível criar uma estrutura na empresa que funcionasse de forma análoga ao processo perceptivo-cognitivo do homem, tornaríamos possível a disponibilidade da informação total, portanto, a capacidade de total assertividade nas escolhas e nos resultados, mas como vemos a seguir, continuando:

Nessa nossa consciência que deveria, na realidade refletir como as coisas são e, em um segundo momento, indicá-las como adequadas ou não para mim ou contra mim, ocorre a seleção de intervenção determinística da vontade. Nessa terceira fase de conhecimento, egoceptiva, ocorre uma constante interferência que em Ontopsicologia é chamada monitor de deflexão (m.d.d). Ele pode ser comparado a uma televisão que, no início, funcionava fotografando o real objetivo, externo e interno. Para ganhar tempo, existência, para alcançar os primados que os outros construíram ao longo de séculos de cultura, o indivíduo procura segui-las para obter vantagem de sucesso, de crescimento. (...). O indivíduo, porém, depois permanece fixo no quadro informático dessa televisão já estabilizada: lê apenas ela e não perde mais tempo para verificar, a reversibilidade, a correspondência entre saber e ser, entre conhecimento e realidade, entre racionalidade e consistência matérica do mundo. (MENEGETTI, 2013, p. 357).

Continuando a demonstração deste exemplo, voltando para a questão da comunicação na empresa e aplicação dos conceitos acima relatados, temos que falar de legado.

O primeiro legado é o corpo, a estrutura e a funcionalidade decorrente do seu funcionamento para o processo de escolha no agir da empresa. A estrutura chamada Centro Operacional (COP), departamento que tem no seu conjunto, colaboradores especialistas de todas as áreas da empresa. Cada um destes colaboradores atua como canal direto de comunicação entre a área da qual é especialista e o COP. Em termos de funcionamento toda e qualquer informação setorial converge para o COP (exteroceptividade). A mesma é redirecionada para todas as demais e ocorre o retorno ao COP da informação do impacto que a área sofre decorrente da primeira que recebera (ainda estamos na exteroceptividade). Por sua vez, o COP reencaminha estes retornos para as demais áreas e repete este ciclo até que todas as áreas estejam com o mesmo nível de informações. Então, da exteroceptividade global teríamos disponível e selecionado o que se refere ao

nosso interesse (proprioceptividade). Assim as áreas podem reagir ou interferir no real externo (exoceptividade), sendo que a ação estará condicionada em assertividade por qualquer presença desviante.

O segundo legado é a funcionalidade. Ela nos permite a possibilidade da informação otimal (proprioceptividade), neste sentido, conforme Meneghetti temos: o "Eu a priori: eu antes à escolha ou interação. Constitui aquele possível otimal a ser concretizado por sucessiva tomada de consciência e de vontade para o nascimento constante do Eu histórico em progresso intrínseco" (MENEGETTI, 2008, p. 109). Como é no COP que se configura o otimal da proprioceptividade e, do COP faz-se a reflexão para sincronização de todas as etapas da operação, ao selecionarmos de forma cuidadosa o gerente desta área e que seja ele um operador que possua identidade e utilitarismo funcional ao core business da empresa. Por isso, poderia se dizer que esta pessoa deveria ter a qualificação de ser um "pesquisador o mais próximo possível do exato" ou seja, "qualquer sujeito que demonstre externamente funcionalidade circular a si mesmo, certifica ser um home exato." (MENEGETTI, 2010, p.143).

Cabe ressaltar aqui, que temos construído um ambiente onde se possa tratar abertamente dos problemas, vistos sempre por uma multiplicidade de pontos de vista, de forma transparente, como uma oportunidade de ganho, de legado e de qualificação, e com esta visão tornar mais factível e facilitar o acesso da informação direta, pelo COP, sem distorções por receio de exposição dos problemas e assim aproximar ao máximo o "conhecimento exteroceptivo e proprioceptivo da estrutura empresarial com o da conceituação da Ontopsicologia, como podemos ver a seguir,

Assim como o exteroceptivo, o conhecimento proprioceptivo demonstra-se exato: o organismo, o nosso modo de percepção se revela

correspondente, reversível. (...) a própria percepção e o real externo coincidem: Tudo corresponde, aqui ou lá é a mesma coisa. Isto revela a exatidão de percepção, de conhecimento e de interação. (MENEGETTI, 2013, p. 356).

Ressalta-se também que gradualmente temos desconstruído regras fixas que excluem, pela própria natureza, a possibilidade da subjetividade de do contexto de cada situação. Ao qualificarmos os colaboradores a ponto de juntos se poder ter uma medida para cada situação, que cada cliente, problema, situação, etc. sempre são únicos, e que o contexto sempre muda a interpretação da realidade, temos trazido à empresa a dinâmica que nos permita mais e mais nos aproximarmos da possibilidade da escolha ótima.

Mesmo que a empresa ainda tenha muitas estruturas fixas, qualquer delas que seja relativizada, passa a contribuir para que a informação ótima possa ser atuada em tudo o que a empresa faz, com melhora contínua dos resultados. "Isto é a lei da economia – economia em sentido físico de sobrevivência e de semovência – é dada sempre pela constância da unidade de ação no dar-se eficiência de lugar, isto é, de existência." (MENEGETTI, 2010, p. 89). Deste modo, a conceituação precisa desta teoria nos é um referencial para aperfeiçoar nossa empresa em sua estrutura e funcionalidade.

Entretanto cabe ressaltar que como é no COP que se configura a possibilidade da informação ótima da proprioceptividade, e que, a partir do COP, faz-se a reflexão para sincronização de todas as etapas da operação, focamos com atenção especial na seleção e contratação do gerente desta área, no sentido

de ser ele um “pesquisador o mais próximo possível do exato”, “qualquer sujeito que demonstre externamente funcionalidade circular a si mesmo, certifica ser um home exato. (MENEGHETTI, 2010, p.143).

Este aspecto foi essencial para a contratação do gerente do COP, porque, assim, teremos uma contínua relativização do processo operacional e, desta forma coincidência entre saber e ser, conhecimento e realidade. Tradicionalmente as empresas vinculam a esta área uma pessoa metódica e objetiva, na nossa empresa é o contrário, e assim que ela assumira o cargo, em muito pouco tempo, pela evidência da melhora geral dos resultados, este profissional fora amplamente validado pelos pares.

Com a visão de tirar da empresa as regras fixas que impediam a melhor dinâmica em prol do melhor atendimento da intenção do projeto do Cliente, gradualmente conforme nos qualificávamos e melhorávamos a estrutura operativa, construíamos a flexibilidade de vibrar em uníssono de acordo com a escolha ótima do momento, e assim dia a dia a empresa estava mais e mais vital, a equipe começou a se contrapor às regras que enrijeciam e estabilizavam a empresa. Nas reuniões, qualquer que fosse o contexto se alguém defendesse o rígido era confrontado, e interessante que as pessoas o faziam com a convicção de que não só tinham compreendido a importância de cada contexto, da subjetividade, como agora se sentiam aptas à responsabilidade da autonomia de assim se posicionarem, via-se que antes as pessoas estavam asfixiadas, angustiadas e oprimidas. As pessoas verdadeiramente comprometidas estavam

sofrendo. Com isso pude constatar empiricamente que a função de um líder é a de identificar quem de fato está comprometido com a vida, porque nestas pessoas pode confiar o seu projeto.

Para objetivar com exatidão, o homem de ciência deve sair do mundo da objetividade e ser permeado pela subjetividade; desse modo adquire o poder de agir e de condicionar as coisas, que lhe dizem respeito. Somente vendo como as semânticas estão aderindo à sua exteroceptividade e proprioceptividade, ele pode discriminar com exatidão e determinar-se ao que preestabeleceu e quer: neste ponto o conhecimento se torna poder. (...) êxodo da doença, êxodo do medo da morte, êxodo da angústia existencial, sanidade, liberdade, sabedoria. Faz-se ciência exata quando a egoceptividade coincide com a proprioceptividade. (MENEGHETTI, 2010, p.142).

Se somos uma unidade de ação, somos um corpo saudável e estamos estruturados com uma existência que em tudo o que fazemos e em tudo o que agimos está o utilitarismo funcional à nossa identidade, então, a princípio, tudo o que produzimos na nossa existência empresarial é reversível à nossa identidade. Em diversas obras por nós realizadas, isto não aconteceu, o nosso trabalho de resgate, naturalmente, não foi somente a busca de deixar o nosso cliente satisfeito, mas de podermos nos sentir presentes e sabermos que ao final quem quer fosse que tivesse contato com elas, poderia lá nos identificar. E assim na vitalidade do nosso *core business* e da nossa identidade, a vida passou a fluir

e pulsar, quanto mais fazíamos neste sentido, mais potentes e vitais nos tornávamos.

Abaixo apresentamos um exemplo concreto sobre como atuamos na direção da desconstrução de regras fixas, dos seus efeitos negativos, do alcance de legado e de qualificação e melhora de resultados, com a inclusão em nossa ação da subjetividade de cada contexto.

Não se podia desmembrar uma obra em partes e fazer a produção e construção da mesma em etapas, pela nossa falta de capacidade em gerir projetos e controlar as informações. Assim o projeto do cliente ficava totalmente paralisado, enquanto ele precisava definir uma pequena parte da obra. Todos eram prejudicados, a nossa empresa porque embora tivesse a obra contratada não podia coloca-la em produção perdendo assim o uso da capacidade produtiva, e o cliente tinha o sua obra atrasada no todo. Além da estrutura do COP para melhor controlar e gerir as informações, inserimos na empresa, na gestão dos projetos, o conceito de responsabilidade compartilhada entre três áreas: o Comercial que tinha o contexto inicial da negociação e a intenção do projeto do cliente, a Engenharia que tinha o contexto da técnica estrutural e a de Obras que tinham o contexto do local da obra e evolução do contrato depois de firmado entre as partes. Para isso, os três foram melhor qualificados e passaram a responder igualmente pela responsabilidade na geração dos projetos e sobretudo na sua verificação e desta forma eliminamos uma regra fixa e trouxemos ganhos para o cliente e para a empresa.

Conforme evoluíam os trabalhos e gradualmente encontrávamos a resolução fui conseguindo compreender com profundidade o significado da ação e da intuição. A nossa conexão era vital, é aqui que entra a empresa viva, agora finalmente entendi o significado de junto da ação, e procurarei demonstrar através de uma das experiências por nós vividas.

Numa das obras que havíamos executado, um dos painéis apresentara uma pequena patologia, com o descolamento, e ruptura parcial do suporte que o prendia à obra. O produto foi reparado e repostado no devido lugar. Entretanto, havia uma sensação interior em mim de que não era suficiente, não sentia a calma que era comum noutras situações de resolução de eventuais problemas. Reuni a equipe, pedi para que me trouxessem um modelo dos acessórios com os quais se fazia aquele tipo de fixação, pela primeira vez eu os tinha na mão, gradualmente, como

se estivéssemos puxando um fio de novelo de lã, fomos à produção da armação, fomos ao local de concretagem, nos reunimos com os colaboradores do chão de fábrica e ao final descobrimos que de fato havia problema sutil e que dependendo da condição de estocagem da armação ele poderia se manifestar. Fizemos alguns testes e confirmamos as suspeitas. A partir daí, fizemos a recuperação de 500 painéis que estavam no estoque. Com isso evitamos o risco de um problema seriamente grave.

Deste modo, então fica evidente que quando Meneghetti trata da *“exatidão do pesquisador para o exercício científico”* nos posiciona que:

(...) qualquer sujeito que demonstre externamente funcionalidade circular a si mesmo, certifica ser um home exato. A circularidade da função (correspondência das diversas partes em uma única função) estabelece que o sujeito é sadio: é um mente que tem a capacidade de “andar junto” à ação da sua vida em crescimento. Isto significa que tem condições de funcionar a pleno regime. “Regime”, do latim *rex*, significa: regência, direção, dar a condução. Com “pleno regime”, então, entende-se que deve existir a unidade de ação. Por exemplo: o motor de um automóvel deve ter adequadamente distribuída a unidade de ação: a gasolina, as velas, a distribuição, a aceleração, devem ter uma só dinâmica, o motor funciona todo em um único estilo de movimento. Quando existe um dano no motor, aquela parte esta fora da direção (do regime), quer dizer que aquela parte não tem o todo da unidade de ação de todo o motor. (...). (MENEGHETTI, 2010, p.143).

Por mais que eu tenha estudado a teoria Ontopsicológica e que também tenha feito Consultoria de Autenticação, longe de me considerar um pesquisador exato, com os exemplos explicitados neste trabalho relato de caso, e em muitos outros vivenciados durante os trabalhos que nos levaram a recuperar a empresa, essa referência teve um papel fundamental tanto no sentido de busca de modos de proceder como para o entendimento do que acontecia neste processo. Ao final desta jornada eu confirmo uma percepção que sempre tivera: a de que a empresa é viva. Pudemos constatar este fato, porque, por maiores que fossem os desafios um a um foram vencido e ao final de cada um, no lugar do desgaste, nos sentíamos motivados e estimulados a avançar, restabelecidos sempre por esta energia vital. E isto aconteceu comigo que liderava este processo e com todos que fizeram parte dele.

Vivenciada esta experiência se hoje fosse fazer uma definição de empresa, não poderia deixar de considerá-la de fato como um ser vivo. Não se pode atribuir vida a uma máquina ou a um processo de uma empresa, da mesma forma também não se pode atribuir vida a uma molécula de carbono presente nas células do corpo

humano, entretanto, a célula e o ser humano são vivos. Partindo do fato de que a empresa é idealizada por humanos, que tudo o que realiza o faz com humanos, e que tudo o que faz, o faz direta ou indiretamente para humanos, então sabia que não seria absurdo pressupor a empresa como “A empresa é um Ser Análogo ao Humano: Biológico, Inteligente e Orgânico – SAHBIO”.

Onde se entende por *“ser: princípio universal do quanto existe ou é real. O ser é o primeiro simples geral que consente a lógica apriórica entre ser e não ser”* (MENEGETTI, 2008, p. 248) ou ainda *“ser: 1 ter identidade, característica ou propriedade intrínseca”* (HOUAISS, 2009, p. 1732). Para o termo **“biológico: 2 relativo a ou próprio dos seres vivos”** (HOUAISS, 2009, p.292) e por **“Inteligência: “intus legere actionem = ler dentro da ação, compreender dentro; Faculdade que conhece e identifica as formas essenciais e causais de qualquer coisa ou evento”** (MENEGETTI, 2008, p. 143). Cabe também esclarecer o significado de analogia: *“ 1 relação de semelhança entre coisas ou fatos distintos; 3 fil na filosofia grega, identidade de relação entre pares de conceitos dessemelhantes (como na proposição “a inteligência está para a opinião assim como a ciência está para a crença”* (HOUAISS, 2009, p. 125), e finalmente por **orgânico: “variável semovente com módulo (forma) constante”** (MENEGETTI, 2008, p. 201) ou *“que é um organismo ou pertence ao organismo. Além dos significados relativos a este termo, o adjetivo foi e é às vezes empregado para indicar a subordinação das partes ao todo que se considera típica do organismo”* (ABBAGNANO, 2003, p. 732).

Partindo da visão de empresa como *“ser análogo ao humano, biológico inteligente e orgânico”*, na medida do possível e da minha compreensão eu aplicara o conceitos e princípios da ciência Ontopsicológica para compreender, estruturar e reorganizar a empresa assim concebida.

A Ontopsicologia: é a pesquisa sobre a atividade psíquica na sua causalidade primeira. Pesquisa sobre o projeto lógico elementar que preside à atividade e fenomenologia psíquica. (...) A Ontopsicologia é a última nascida entre as ciências contemporâneas, que tem por objeto a análise da atividade psíquica. Insere-se no filão da psicologia humanístico-existencial.

Elabora-se no êxito clínico do desaparecimento da noxa patológica e na realização da pessoa, segundo a objetiva intencionalidade do projeto de natureza concreta, seja individual que sistêmico (economia, técnica e política); e tem também um aspecto global e interplanetário. (MENEGETTI, 2008, p.195).

Cabe ressaltar que embora estivesse na base de tudo o que fizera, foram poucas as vezes que eu mencionara diretamente os conceitos diretamente para a equipe. Nem mesmo caíra na pretensão de pretender fazer psicoterapia dentro da empresa. Não somente usara os princípios e conceitos desta ciência como o fizera de forma prevalente e prioritária, e ao meu ver esta possibilidade seria viável porque

Com essa exposição, proponho-me a dar o fundamento epistemológico a partir do qual se pode proceder por todos os conhecimentos aplicados e, de modo particular, por aqueles do conhecimento ontopsicológico. “Epistemologia – Conhecimento base” Para mim, a Ontopsicologia é a ciência de conhecimento-base a todas as outras ciências (MENEGETTI, 2005, p. 85).

Portanto, quando rememoro as experiências vividas me parece que fica difícil expor a sensação que se tem quando se está na ação. A minha entrega fora total, neste trabalho estive presente de corpo e alma, eu vibrava com ele, era como se estivesse dentro de outra dimensão, de uma realidade alterada, num lugar mágico, tudo me tocava, tudo dizia respeito a mim, nada era um trabalho a fazer, mas simplesmente era. Nada era percebido como inalcançável, tudo era ponto de interesse, tudo me dizia respeito, nada me intimidava sobre conseguirmos encontrar as soluções. Ao final entendi porque as pessoas me acompanharam, elas fizeram o mesmo que eu e estavam sempre disponibilizadas. Eu pedia e oferecia às pessoas esta totalidade, essa verdade, esta plenitude e por isso as pessoas se envolveram. Foi o trabalho mais gratificante que me lembro de ter realizado na minha vida e acredito que tenha sido também muito importante para todos que dele participaram. Os resultados foram fruto do trabalho de todos.

O homem encontra-se continuamente no interior de um processo diádico, entendido como uma interação entre si e objetos mundanos, ou entre dois ou mais indivíduos que produzem uma relação dinâmica em contexto único atuada por campo semântico (relações sócias, de negócios, amizades; a partir de alguns aspectos-base da vida, por exemplo, os nossos pulmões não se podem ativar sem oxigênio). Nessa interação dinâmica cada um dos extremos exprime uma vetorialidade energética para si, mas o interrelacionar-se de polos energéticos cria uma nova direcionalidade energética. (MENEGETTI, 2010, p. 235). A sociedade é fundamental e insubstituível, todavia deveria posicionar-se para pressupostos evolutivos

para o indivíduo, e tender a uma qualificação do grupo. Uma sociedade posicionada sobre a coação a repetir, ao invés, determina a progressiva destruição do indivíduo. Então é fundamental o papel do *líder* como ativador de valores que deem funcionalidade à vida do indivíduo. Apesar de permanecer na inevitável díade social, a tarefa do sujeito é autenticar a si mesmo, seguindo a vetorialidade do Em Si ôntico, mediador do ser. Uma vez autenticado, o sujeito será líder capaz para a mobilidade do grupo. Atuando a própria virtualidade ele se qualifica. A sociedade não fornece valores interiores. Somente o indivíduo pode ser nascente evolutiva. (MENEGETTI, 2010, p. 246).

Quanto mais nos aprofundávamos nesta experiência, mais claro se tornava, que a empresa vinha em um gradual processo de fragmentação de sua competência, competitividade, e por fim da identidade, ou seja, do *core business*. Estas perdas não acontecem 100% num contexto, mas sim de forma lenta, gradual em todo e qualquer contexto que envolva a empresa, na máquina que gradualmente perde eficiência por se perder a qualidade da manutenção preventiva, também naquela obra onde o montador está descontente porque os seus pagamentos, embora o dinheiro esteja disponível no caixa da empresa, não chega a ele numa data pré-estabelecida porque alguém no meio do caminho perdeu a visão do quanto é fundamental uma pequena grande atitude como esta. Assim como quando falamos de custos, na empresa não existe um único grande custo, mas a somatória de muitos que ao final, em conjunto representam uma grande quantia.

Eu credito o sucesso deste trabalho ao fato de não nos termos atido, num primeiro momento, a buscar nos números e relatórios qualquer referencial para atingirmos os nossos objetivos,

O *critério convencional* é aquele usado em todas as ciências chamadas exatas (estatística, matemática, física, medicina, química, etc.). Os cientistas estabelecem um critério e, uma vez definido, procede-se ao longo de toda a demonstração através da aplicação do próprio critério. A ciência define-se objetiva se responde ao critério escolhido (...). (MENEGETTI, 2010, p.146)
Isso significa que não se busca o que é real, mas sim o que é conforme. Portanto, *toda ciência é a conformidade ou a deformidade ao critério pré-escolhido*, aos primeiros princípios escolhidos, não derivados, então, de uma real necessidade. (MENEGETTI, 2010, p.147)

Eu sabia que antes do quantitativo que nada mais é do que fenômeno, consequência teríamos que resgatar o qualitativo, e assim o fizemos e por isso conquistamos o sucesso do resultado,

O *critério de natureza* é uma medida que procede por evidência. (...). “Evidência” significa: a verdade do fato nasce de mim que vejo, ou seja, nasce do mesmo princípio através do qual se existe. “Evidência” é exceção, a ação em ato: a ação se autorreflete. (MENEGETTI, 2010, p.147).

Considerando que havíamos feito muitas tratativas para estancar perdas, mas com resultados medianos, porque quando se perde a eficiência do corpo, da unidade de ação, quando você resolve aqui, reaparece lá, é um contínuo “enxugar gelo”. Assim priorizamos a busca da unidade de ação e conformidade da empresa com a nossa identidade. Nesta linha para efetivamente garantir resultados perenes, na virada de 2011 para 2012, no auge da realização deste trabalho, ao invés de desperdiçar muito tempo com um planejamento estratégico, que pelas circunstâncias dificilmente teria suas metas atingidas. Simplesmente estabelecemos alguns números referenciais e continuamos no resgate do aspecto qualitativo.

A economia é o quantum do poder, portanto um resultado: não tem ideia, passagem, história, vencedora se não se tem também a materialidade de um poder a coordenar para ser função a um evento, com resultado de bem-estar, superioridade. A partir do momento em que o homem é hilemórfico (matéria e forma), portanto, composto também de matéria, de fatos, de contatos, é determinante quanta força, quanta territorialidade pode adquirir e assumir para o próprio projeto. (MENEGETTI, 2013, p. 469).

Durante todo o período no meu coração a nossa identidade vibrava, e sempre presente nas ações, sentia em mim com a totalidade do meu corpo as vibrações não conformes a ela, e imediatamente reposicionávamos absolutamente tudo. Da identificação das causas, sempre em grupo, gradualmente a equipe, os terceirizados, os nossos clientes todos revitalizados com o fluxo vital da unidade de ação com todos alinhado em prol de um mesmo objetivo.

A identidade é a chave, o critério-base de todos os critérios. O próprio critério, para ser perfeitamente clínico, deve refletir em 100% a própria identidade e, a partir da própria identidade, dá identidade ao resto. Um banal metro deve ser o convencional preestabelecido para dar depois exatidão a tantas outras medidas na ciência. (Meneghetti, 2013, p. 473).

A sociedade significa colocar muitos “unos” juntos. *É o conjunto dos cooperadores de um projeto*, mas não é um conjunto de pedras ou uma massa disposta ao acaso: o conceito de “sociedade” é o corpo de muitos em uma unidade de sentido, de significado, portanto, muitos relacionados a um uno definido. Portanto, a sociedade implica *muitos indivíduos uniformados por um projeto acordado pelos singulares sócios.* (MENEGETTI, 2013, p. 470).

Eis que torna o conceito de “identidade” também na sociedade: quem são os sócios? Quem ou o que é o projeto? O projeto na sociedade é o core business: o que é para mim e o que é para essa sociedade, isto é, o meu projeto na multiplicidade de investimento. Por isso, é importante que eu entenda a identidade do meu core business ou aquela dos outros. Portanto, nos negócios é preciso procurar entender o que interessa a si mesmo e ao outro: se vai à procura da identidade específica do projeto business ou próprio ou alheio. (MENEGETTI, 2013, p. 471).

“Ação”: *quanto eu ajo uma relação*, faço um contato, decido uma conjunção, um intervento – para entender, possuir, andar junto, distanciar-me – eu comigo mesmo e eu com os outros, ou seja, a ação é síncrona no fato e no contato que eu sou com os outros.

Por isso “identidade”, “sociedade” e “ação” estão em uníssono, são um *global integral*: distinguem formalmente, porém nós os vivemos juntos. (...) *A ação é interação entre identidade e sociedade.*(MENEGETTI, 2013, p. 471).

Do começo ao final deste período de trabalho, explicitamos o conceito de um conjunto de núcleos dinâmicos e a interdependência entre eles. Salientamos, também, que cada um desses núcleos possuía a sua própria identidade e que, a par disso, constituía uma específica unidade de ação. E ainda, que na interdependência, a conquista de resultados perenes e sustentáveis somente aconteceria se, simultaneamente, cada núcleo se autorresponsabilizasse pelo próprio crescimento com utilidade e funcionalidade à sua própria identidade. Além disso, salientamos que, enquanto estes núcleos estivessem em relação como elementos deste conjunto, a relação se justificaria se a ação de cada um deles também fosse útil e funcional à identidade do outro.

O indivíduo colhe-se como ativo e o é na medida em que identifica a própria essência. Depois de uma certa evolução, é positivo para o indivíduo tudo o que reforça e aumenta a sua identidade. Caso contrário, ele perde. Não se trata de subjugação dos outros, mas de *metabolismo qualitativo*. No caso de qualquer violência sobre os outros, o indivíduo estará mal, porque associa coisas impróprias, portanto, provoca doença em si mesmo. O Em Si não quer o que é do outro, quer o que é seu, o que o identifica. O conceito de utilitarismo funcional do Em Si ôntico, deve ser, então, muito bem compreendido, para que não seja equivocadamente entendido como utilitarismo pragmático em sentido opressivo.(MENEGETTI, 2010, p.162)

Fazíamos referência a esta visão em tudo o que realizávamos, e, assim, tínhamos presente um sentido de valor para todos. Isso tornou possível, em todas as ações, grandes ou pequenas, a construção de legado e de qualificação. Desta forma todos se tornaram gradualmente proprietários corresponsáveis e

automotivados para o alcance dos objetivos. Estabelecemos, portanto, uma espiral com dinâmica evolutiva constante, permitindo ao final o restabelecimento da competência competitiva da empresa, portanto, consequência do resgate da unidade de ação com presença e onipresente da identidade empresarial, do nosso core business.

Ao longo deste relato de caso, o leitor já pode constatar as inúmeras conquistas e resultados alcançados pela nossa empresa e pelos nossos colaboradores, poderíamos citar muitos outros tais como: a estrutura de assistência técnica que se tornou fonte de melhorias dos nossos produtos e serviços, ao invés de reclamações de clientes passamos a constituir um novo negócio com venda de assistência técnica preventiva; a estrutura de controle de qualidade em obras na qual todos estão na busca de não controlar mas de identificar oportunidades de melhorias e existe agora acesso livre para que tudo flua de forma aberta e rápida com repercussão ampla, temos grande assertividade no cumprimento de prazos, as perdas da não qualidade diminuíram enormemente. A empresa se tornou leve e flexível e se move com rapidez dando respostas efetivas sempre na medida de cada contexto, a equipe está motivada e continuamente à busca de novos desafios. Certamente restituímos o orgulho de ser e sermos reconhecidos como a melhor e presa de pré-fabricados do Brasil é uma questão de tempo.

As pessoas cresceram, a empresa cresceu e a nossa capacidade para transformar nosso potenciais em realizações como esta presente no nosso valor, trabalho como espaço de realização e crescimento.

A seguir transcrevemos um e-mail recebido de um cliente com seu feedback a respeito de nosso trabalho:

Abaixo seguem as nossas considerações:

1) A relação com a Empresa começou bem com o Comercial “Pessoa A” no momento da venda, mais depois no momento da obra ocorreram muitos problemas de projeto, atraso de prazo, falta de atenção com o gestor da obra (Eng. “Pessoa B”) e principalmente com o atendimento pós venda prestado pelo Eng. “Pessoa A”, que foi muito ruim. Devido à estes e outros problemas na execução da obra, ocorreu um Stress muito grande com o nosso Eng. “Pessoa C”. Neste momento de muito stress, entrou no circuito o “Autor” que deu o apoio necessário, e buscou com atenção, e assumindo as falhas, a solução e boa entrega da obra, mesmo com enorme atraso! Devido à esta postura, decidimos confiar no “Autor” e compramos novamente da Empresa. 2) O “Pessoa D” é um profissional novo, com

muito "foco" no que faz, com liderança, alto desempenho; simplifica os problemas na busca de solução e não de culpados; a nossa " leitura" é a melhor possível! 3) A atuação do "Autor" foi impecável desde o primeiro momento, aonde não se buscou culpados, se assumiu as responsabilidades, buscou as soluções possíveis, e assumiu as consequências das falhas! Por este motivo decidimos mais uma vez apostar na Empresa, e creio que acertamos, porque até agora estamos muito satisfeitos com a nova etapa da obra que contratamos. Esperamos ter ajudado!! Abraço, "Cliente"

Deste modo, podemos evidenciar que o nosso trabalho com o cliente também nos deu resultado, visto que, este retorno que obtivemos indica que estamos na direção certa. Assim, podemos perceber que o maior desafio foi de fato em assumir a responsabilidade pela nossa vida, pela nossa empresa e na medida em que estávamos centrados nesse objetivo os resultados começaram a aparecer

SÍNTESE DO TRABALHO REALIZADO DESCRITO NESTE RELATO DE CASO

Apoiados na experiência vivida, objeto deste relato de caso, pretendemos aqui estruturar de forma sintética a essência do aprendizado conquistado que servirá como um primeiro passo e estímulo para a criação de um futuro manual inspirador para que se possa replicar e ampliar este conhecimento.

Nesta etapa não nos ativemos a retomar explicações de conceitos, definições, termos, etc. que já tenham sido explicitados com o foco evidenciado pelo autor ao longo do relato do caso, estando presentes aqui somente os que são citados pela primeira vez.

Propomos entender a empresa como viva, a empresa “SAHBIO” (Ser Análogo ao Humano, Biológico, Inteligente e Orgânico) na qual é o empresário líder que dá a identidade da empresa, ele é o Em si ôntico da empresa, e é dele que tudo emana. A empresa é o corpo do empresário líder e é através da empresa que o projeto do líder se fenomeniza em produtos e serviços para o mercado. A competência competitiva parte do líder e se realiza através do líder e de todo o corpo empresarial exatamente nesta sequência. A empresa busca o lucro, mas o lucro perene e crescente. Não basta que a empresa cresça, ela tem que evoluir, assim como o ser humano busca a evolução e auto-realização o mesmo se aplica à empresa nesta concepção.

O que gera o seu crescimento e resultado é o seu potencial e a sua capacidade de transformar este potencial em realidade, “*propriedade que discrimina o ser do não ser; sucessivamente, especifica os vários modos do concreto*” (MENEGETTI, 2008, p. 236), e não o estabelecimento de metas, projetos, etc.

Os modelos são fenômenos, são culturas, em regra não são criações e sim registro de observações de experiências vividas. A empresa viva é a que pode ser líder porque ela não é produto de um modelo, ao contrário, ela gera modelos continuamente.

Como no ambiente econômico, político e social globalizado, os contextos sempre mudam e de forma cada vez mais rápida, surge, então, a necessidade de novas escolhas na forma do fazer empresarial.

A empresa viva é uma unidade de ação na qual tudo o que é essencial se expande com reforço da essência e tudo o que não é essencial, mas necessário para a realização do seu potencial se torna flexível, dinâmico, relativo e adaptado à

escolha ótima, momento a momento, ela assim tem competência competitiva, cresce continuamente, estabelece metas desafiadoras e conquista resultados superiores.

Abaixo apresentamos uma síntese de problemas que a empresa vivia, o que causavam e como agimos e os resultados que foram alcançados.

Problema	O que Estava Causando	Ação Realizada	Resultado
Reforçando a evolução da empresa - Ações de reforço da identidade, do Corebusiness, dos potenciais essenciais			
Perda da identidade empresarial	Perda de escopo e foco, desencontro geral, perda de sincronismo, resultados descendentes, perda de mercado. Risco de colapso, etc.	Presença do líder empresarial em toda a operação, utilizando fatos concretos para demonstrar como se escolhe e se age naquele caso específico em busca do que é útil e funcional à identidade.	Restabelecimento da identidade em todo o corpo empresarial e em decorrência todas as ações conformes a nossa identidade.
Perda da Unidade de Ação	Empresa segmentada em departamentos, varias empresas dentro da mesma empresa, falta se sincronismo e alinhamento de prioridades, perda do foco na identidade e no cliente.	Envolvemos todas as lideranças continuamente na identificação das prioridades de cada momento, no planejamento, na realização, no acompanhamento e na correção das ações da empresa, grandes ou pequenas. Sempre.	Reforço da identidade, Visão sistêmica, imobilização precisa e econômica de recursos, cumprimento de compromissos contratuais, sinergia da equipe, flexibilidade e rapidez reconquistadas, melhora dos processos, pro atividade colaborativa

<p>Perda da Competência empresarial</p>	<p>A empresa se afundava em problemas, gastava toda a energia para corrigi-los, e estava em processo de regressão, interna, no mercado, comprometendo o futuro do negócio.</p>	<p>Em conjunto com todas as lideranças, fizemos um pacto de transparência para que todos os problemas fossem aparentes para todos e para cada problema mostrávamos se inseriam as competências essenciais da empresa.</p>	<p>Reinserção na cultura empresarial, e na estruturação da empresa de três pilares essenciais que sustentam a competência empresarial: 1-Excelência Operacional; 2-Engenharia; 3-Foco na intenção do Projeto do Cliente.</p>
<p>Perda da competência: Excelência Operacional (competência essencial do negócio).</p>	<p>Descumprimentos dos compromissos contratuais em qualidade, prazo e custo, aumento de custos e perdas com correções, aumento de custos fixos, comprometimento da imagem da empresa, etc., perda da capacidade de realizar dezenas de contratos simultaneamente.</p>	<p>Em conjunto com todas as lideranças, a cada problema, identificada a causa do mesmo e a sua resolução, reavaliávamos todos os processos. Sempre avaliando tudo como unidade de ação e todos contribuindo mesmo que o assunto não atingisse todas as áreas da empresa.</p>	<p>Estabeleceu-se um processo de melhoria contínua, auto responsabilização de todos por tudo, independentemente da sua área de atuação, fortalecimento da visão sistêmica, continuo reforço da cultura empresarial e melhor assimilação do todo do negócio.</p>

Perda da competência: Engenharia (competência essencial do negócio)

Muitos problemas na qualidade, muitos erros em projetos resultando em obras erradas, retrabalhos, aumento de custo, empresa insegura em assumir contratos de maior envergadura técnica, perda de linhas inteiras de produção, Muitos passivos nas obras, perda de imagem da empresa, comprometimento de prazos e custos, etc.

Desconstruímos a ideia de engenharia como o departamento técnico, e passou a ser transversal e presente e de responsabilidade de todo e qualquer colaborador da empresa, do técnico que inspeciona obras ao diretor operacional, na produção, nos projetos, no transporte, nas obras, no suprimento, no planejamento, etc. Demos participação acionária ao Gerente de engenharia visando desenvolvimento e perenização do conhecimento, estimulamos a participação como palestrantes em fóruns técnicos, a publicação de artigos técnicos, e participação em cursos específicos e de pós-graduação, e fortalecemos ações de Pesquisa e desenvolvimento com universidades

Estancamento de novos problemas técnicos, aprofundamento de conhecimentos, reconhecimento pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços, comprometimento de todos com as melhores práticas da engenharia, conquistamos a cultura da responsabilidade compartilhada, eliminamos o superficialismo, desenvolvemos produtos e serviços novos, praticamente acabamos com as perdas por estabelecemos indicadores

<p>Perda da competência: Foco na intenção do projeto do Cliente (competência essencial do negócio)</p>	<p>Total insatisfação dos clientes com tantos problemas em suas obras, com descumprimento de prazos e qualidade, perda de clientes, equipe comercial perdendo a força para fechar novos contratos, e saindo da empresa, multas, etc.</p>	<p>Com a participação de todas as lideranças. A empresa toda se voltou para atender a demanda mais urgente do momento dos contratos em andamento, para cumprimento dos compromissos contratuais, corrigimos todas as obras que tinham problemas, independentemente de o cliente solicitar, custasse o que custasse, adotamos um pacto de total transparência com o cliente, etc.</p>	<p>O foco na intenção do projeto do cliente, nos obriga a ir muito além da obra simplesmente, de seus prazos e da qualidade necessária, ao entendermos o universo do cliente podemos ser proativos na proposição e antecipação das suas necessidades, sem que ele tenha que nos monitorar, resgatamos a credibilidade, a equipe se tornou proativa e rápida, passamos a interagir com outros fornecedores do cliente visando antecipar eventuais problemas mesmo que não de nossa responsabilidade. Total confiança da força comercial e fortalecimento da imagem da empresa no mercado</p>
--	--	--	---

Problema	O que Estava Causando	Ação Realizada	Resultado
Realização do Potencial Empresarial - Construção da flexibilidade, dinamismo e relativismo na empresa para a correta adaptação de suas estruturas e pessoas para a escolha otimal, momento a momento			
Pactos transversais envolvendo toda a empresa para o aprendizado contínuo buscando o reforço da cultura, da unidade de ação e dos pilares essenciais para realizar os potenciais da empresa e garantir a evolução do negócio, da competência competitiva			
Grande quantidade de problemas, diversos, recorrentes, de muitas naturezas.	Custos, retrabalhos, perda do tempo e consertar problemas, desgaste da imagem, desagregação das equipes, descrença na empresa.	Estabelecimento de pactos transversais: para a busca de soluções envolvemos o maior número de pessoas possível lideranças e colaboradores de todas as áreas da empresa. Em cada problema, em cada encontro, sempre relembro os pactos, e situando o mesmo quanto ao corebusiness, à identidade, aos pilares essenciais.	Reforço da Identidade e da cultura empresarial, da unidade de ação, da auto responsabilização, dos pilares essenciais do negócio, ambiente para a criatividade, visão sistêmica, sinergia, melhorias perenes, melhor compreensão de consequências, autonomia, etc.
Identificar e universalizar o conhecimento dos problemas	Generalizava-se os problemas, eram recorrentes e por mais que se gastasse energia na resolução deles sempre voltavam e a percepção geral era de que tudo estava fora de controle	Pacto 1 - Da transparência	todos os problemas passaram a ser expostos ao grupo, o nome dos implicados também. Adquiriu-se visão real do tamanho e quantidade dos problemas

	<p>Pacto 2 - Só falaríamos em fatos e dados e nunca em hipótese ou de forma genérica</p>	<p>Isto permitiu à equipe agir de forma objetiva no genérico não se pode agir</p>
	<p>Pacto 3 - Quem sabia tudo éramos nós todos;</p>	<p>Garantia a busca do conhecimento de todos.</p>
	<p>Pacto 4 - Qualquer problema seria problema de todos e encontrar soluções também, independentemente de o problema se tratar de outra área</p>	<p>Garantiu o envolvimento de todos e eliminou a desresponsabilização por se entender que o problema era do outro, abriu-se o ambiente para a busca das reais causas que geralmente não estão onde o problema aparece e cuja solução é sistêmica e transversal.</p>
	<p>Pacto 5 - Todo o problema teria que deixar um legado e uma qualificação.</p>	<p>A presença de pessoas de todas as áreas trouxe a possibilidade de se identificar as verdadeiras causas. Muito mais importante do que resolvermos os problemas foi o legado (reformulação imediata da estrutura e processos para agir nas causas) e de qualificação (dos colaboradores em geral)</p>

		<p>Pacto 6 - Evolução pessoal. A empresa tem a visão de ser reconhecida como a melhor empresa de pré-fabricados do Brasil - para isso os colaboradores têm que ser os melhores do Brasil. O desejo de ser o melhor tem que ser valor pessoal para si próprio antes de o ser para a empresa.</p> <p>Pacto 7 - O da Evolução e auto realização - o resultado do nosso trabalho não visaria eliminar os problemas da empresa mas colocará a empresa e os colaboradores num patamar muito acima de onde estariam se os problemas não tivessem acontecido.</p>	<p>Aumentou muito o fazer sentido para a pessoa, aumentou a busca continua pessoal pela qualificação e estudo, aumentou o sentido de auto responsabilidade, as pessoas passaram a dar o melhor de si e sua inteligência a favor do desenvolvimento da empresa.</p> <p>Aumentou o orgulho e amor próprio, pelo trabalho e pela empresa. Tornou desafio individual e coletivo o reforço da identidade, do corebusiness e dos pilares essenciais do negócio. Abriu o caminho da evolução e do resultado perene, cada conquista passou a ser celebrada e automaticamente combustível para expandir mais reforçando sempre o nosso núcleo empresarial.</p>
--	--	---	---

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o primeiro momento em que pusemos os pés no local onde hoje está instalada a nossa empresa nos apaixonamos pelo que vimos. Um local de natureza maravilhosa, enfim, cheio de vida. Não há quem nos visite que saia de lá sem ser tocado por esta maravilha que é a natureza. Assim como a beleza do local a fábrica por nós construída, inaugurada em dezembro de 2009 também impressiona, é uma das mais modernas do país.

Com mais de 20 anos de existência, mais de 2500 obras executadas, imagem consolidada de capacidade técnica, seriedade e comprometimento com nossos clientes, no início de 2011 abate-se sobre nós uma crise num momento inesperado. No ano de 2010, com a fábrica nova e com as excelentes condições do mercado da construção civil em franca expansão, erramos na medida, aumentamos consideravelmente a estrutura para atender às demandas de um crescimento arrojado. As obras foram se acumulando e tivemos que fazer uma verdadeira operação de guerra, que fora liderada, de forma astuta pelo meu sócio. Corríamos o risco de pela primeira vez, na nossa história, descumpriremos com os compromissos assumidos junto aos nossos clientes. As obras foram entregues, entretanto, restaram profundas sequelas.

Não conseguíamos estabilizar a operação, tivemos perda de colaboradores experientes, problemas de qualidade e por consequência, clientes insatisfeitos, equipes desestimuladas e em parte com pequena experiência no nosso setor, e, em decorrência, venda abaixo das necessidades. O segundo momento de superação da crise fora liderado por mim e é da experiência vivenciada a partir de outubro de 2011 até o presente momento, ou seja, Julho de 2013 que se refere este relato crítico de caso.

O ponto central foi a concentração da gestão de toda a operação sob minha liderança com o intuito de obter visão do todo. O desafio inicial era o de ter contato preciso com a realidade dos problemas, resolvê-los, construir o legado de reestruturar os processos e os conhecimentos da empresa, completar o conhecimento das equipes, recuperar a capacidade técnica e a qualidade dos

produtos e serviços de forma perene, e gradualmente reestabelecer a nossa unidade de ação, com utilitarismo e funcionalidade à nossa identidade.

Neste trabalho, foi fundamental a aplicação de conhecimentos e princípios da Ontopsicologia no contexto da compreensão do que vivenciávamos, assim como também, fonte de inspiração para reestruturação da empresa e para o desenvolvimento a evolução das pessoas. Em todos os momentos foi estimulado nas pessoas o desenvolvimento do potencial humano para a auto realização, e através dele, o crescimento da empresa. Embora eu não possuísse uma larga experiência técnica, agir junto à equipe e dentro da ação me permitiu intuir a cada momento muitas das soluções que nos levassem à conquista dos objetivos cabendo ressaltar que o envolvimento e atuação da equipe foi determinante para a realização das conquistas.

Aumentamos a nossa responsabilidade frente à intenção do projeto dos nossos clientes, e ao final conseguimos não somente retirar a empresa da crise, eliminar os problemas de obras decorrentes de má execução, restituir a capacidade operativa, de criatividade e a confiança dos colaboradores na empresa. Ao final a minha liderança foi reconhecida e também a de todos os gestores pela evidência dos resultados. Hoje podemos dizer que desenvolvemos efetivamente uma unidade de ação, a nossa identidade está presente no todo e poderia dizer que cada parte também a contém. A minha visão da empresa como um ser análogo ao humano biológico, inteligente e orgânico (SAHBIO) foi fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos por mim realizados, tornando tudo vital, contexto que pretendo explorar com maior profundidade no futuro.

Para concluir quero ressaltar que esta experiência foi a mais intensa, profunda e gratificante que eu tivera ao longo de toda a minha vida profissional e empresarial e que nela me fortaleci, me vitalizei e compreendi por evidência o significado da intuição que se tem quando se age dentro da ação. A equipe, a empresa, e eu mesmo, ao final alcançamos um patamar muito superior em relação ao que ocupávamos até mesmo antes da crise. A empresa está pronta para o crescimento, e os resultados demonstram que recuperamos a nossa competência competitiva.

REFERÊNCIAS

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4ª Edição. Recanto Maestro/RS. Ontopsicologia editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2ª Ed. Recanto Maestro/RS. Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2ª Ed. São Paulo/SP. Foil Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística, 2013.

MENEGHETTI, A. **O monitor de deflexão na psique humana** 5ª Ed. Recanto Maestro/RS. Ontopsicologia Editrice, 2005

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4ª Edição. Recanto Maestro/RS. Ontopsicologica Editrice, 2008

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 1ª Edição São Paulo/SP. Martins Fontes, 2003.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder Brasil**. INDG Instituto de Desenvolvimento Gerencial S.A., 2009.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1ª Reimpressão com alterações. Rio de Janeiro/RJ: Editora Objetiva, 2009.

APÊNDICE I

HISTÓRICO SOBRE CONTRATAÇÃO E CARGOS DE DIRETORES E GERENTES OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVO

Diretor Administrativo (administração, contabilidade, fiscal, financeiro, departamento pessoal e suprimentos): Não tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratado em Maio de 2010 para a função de *Gerente Administrativo*, permanecendo no cargo por 25 meses. Em Junho de 2012 assume a *Diretoria Administrativa* cargo no qual permanece até hoje. Permanência no cargo atual: 1 ano e dois meses.

Diretor Operacional (operação): Não tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratado em Maio de 2010, Desligamento em Maio de 2011, permaneceu na função por 1 ano.

Gerente de Engenharia (técnico): Inicia suas atividades na empresa há mais de 10 anos. Inicialmente como *estagiário*, passando em seguida, ao cargo de *Engenheiro Estrutural*. Em Maio de 2010 assume a *Supervisão do Departamento Técnico* (já com princípios de departamento de engenharia), permanecendo na função por 3 meses. Em Julho de 2010 assume a *Gerência do Departamento Técnico*. Em Abril de 2011 o departamento técnico é transformado em *Departamento de Engenharia*. Permanece até hoje no cargo de *Gerente de Engenharia*. Permanência no cargo atual: 3 anos e 1 mês.

Gerente de Produção (fábrica): Já tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratado para o cargo de *Gerente de Obras e Serviços* em Fevereiro de 2011, permanece no cargo por 2 meses. Em Abril de 2011 assume a *Gerência de Produção*, cargo no qual permanece até hoje. Permanência no cargo atual: 2 anos e 4 meses.

Gerente de Obras e Serviços (obras): Não tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratado para o cargo de *Líder de Contrato (obras)* em Novembro de 2010, permanece no cargo por 1 ano e 5 meses. Em Abril de 2012 assume a *Gerência de Obras e Serviços*, cargo não qual permanece até hoje. Permanência no cargo atual: 1 ano e 4 meses.

Gerente de QSSMA (qualidade, segurança, saúde, meio ambiente): Não tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratada para a função de *Engenheira Civil* em Abril de 2010, permanecendo no cargo por 11 meses. Em Fevereiro de 2011 assume o cargo de *Gerente de QSSMAI*, permanecendo no cargo até hoje. Permanência no cargo atual: 2 anos e 6 meses.

Gerente do COP – Centro Operacional (planejamento): Possuía experiência em projetos e na área comercial no setor de pré-fabricados. Contratado para a função em Agosto de 2012, permanecendo no cargo até hoje. Permanência no cargo: 1 ano e 1 mês.

Consultor Comercial (vendas): Não tinha experiência no setor de pré-fabricados - Contratado para o cargo de *Líder de Contrato (obras)* em Março de 2011, permanecendo no cargo por 8 meses. Em Novembro de 2011 assume a *Gerência do COP (Centro Operacional)*, permanecendo no cargo por 10 meses. Em Setembro de 2012 assume o cargo de *Consultor Comercial* na qual permanece até hoje. Permanência no cargo atual: 11 meses.

APÊNDICE II

TRABALHOS PRODUZIDOS, PUBLICADOS E APRESENTADOS PELA ENGEHARIA LEONARDI NO TRIÊNIO 2011-2012-2013

- **Artigos publicados em (periódicos) revistas**

MARIN, M. C. ; DEBS, M. K. E. Contribuição para a avaliação da redução da rigidez de elementos estruturais de concreto pré-moldado de edifícios de múltiplos pavimentos para análise da estabilidade global. **Revista IBRACON de Estruturas e Materiais**, v. 5, p. 329, 2012.

(versão em inglês e português)

- **Trabalhos Apresentados em Congressos e Encontros**

ZAGO, C. S. ; MORENO JUNIOR, A. L. ; MARIN, M. C. . Considerações sobre o desempenho de estruturas de concreto pré-moldado em situação de incêndio. In: 3º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado, 2013, São Carlos. **3º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado**, 2013.

MIZUMOTO, C. ; MARIN, M. C. ; SILVA, M. C. Aspectos técnicos referente a sistemática de controle de produção da laje alveolar de concreto pré-fabricado. In: **3º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado**, 2013, São Carlos. 3º. Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado, 2013.

RAYMUNDO, H. ; CAMILLO, C. A. ; CARVALHO, R. C. Análise de pavimentos de laje alveolar considerando o efeito diafragma. In: 3º. Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado, 2013, São Carlos. **3º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado**, 2013.

CAMILLO, C. A. ; CARVALHO, R. C; RAYMUNDO H. Consideração da Alternância de cargas em pavimentos formados por lajes alveolares contínuas. In: 3o. Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado, 2013, São Carlos. **3º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-Moldado**, 2013.

MIZUMOTO, C. ; MARIN, M. C. ; MOREIRA, K. A. W. . O controle tecnológico na indústria de concreto pré-fabricado. In: **54º Congresso Brasileiro do Concreto**, Maceió, 2012.

MIZUMOTO, C. ; SALLES, F.M . Efeitos da aplicação de escória granulada de alto forno em diferentes finuras em composições de argamassa. In: 54º Congresso Brasileiro do Concreto, 2012, Maceió. **54º Congresso Brasileiro do Concreto**, 2012.

CAMILLO, C. A. ; RAYMUNDO H. ; CARVALHO, R. C. . Estabilidade global em edifícios de múltiplos pavimentos em concreto armado: comparação entre modelos planos e tri-dimensionais. In: **53 Congresso do IBRACON**, Florianópolis, 2011.

RAYMUNDO, H. ; CAMILLO, C. A. ; CARVALHO, R. C. . Distribuição da ação de vento nos elementos de contraventamento considerando o pavimento como diafragma rígido: análise simplificada e matricial. In: 53 CONGRESSO DO IBRACON, 2011, Florianópolis. **ANAIS DO 53º CONGRESSO DO IBRACON**, 2011.

- Para reconhecimento dos colaboradores nas citações

MARIN, M.C. - Marcelo Cuadrado Marin

ZAGO, C. S - Cassiano da Silva Zago

MIZUMOTO, C – Camilo Mizumoto

CAMILLO, C. A – Carolina Alvares Camillo

RAYMUNDO, H – Henrique Raymundo

APÊNDICE III

MÉTODO DA CUMBUCA

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder**. 2009

Ao trabalhar como consultor de gestão em várias organizações, percebi, com frequência, que muitas dificuldades no processo de melhorias eram causados por

falta de estudo. Julgo que não gostamos muito de ler. Para eliminar esta dificuldade, sugiro que seja utilizado o estudo em grupo, que estamos chamando de “Método da Cumbuca”. Proceda da seguinte maneira;

1. Forme um grupo de no máximo 6 pessoas (mínimo de 4).
2. Faça um encontro por semana de 2 horas, num mesmo dia, no mesmo horário (por exemplo: quarta-feira, às 16:00h).
3. A sala deve dispor de meios para projetar figuras e tabelas desde texto (faça o download destas figuras e tabelas no site www.indgtecs.com.br/download/Figuras_Tabelas_O_Verdadeiro_Poder.zip). Deve também conter uma cumbuca com papéis nos quais é escrito o nome de cada participante.
4. Todos os membros do grupo estudam um capítulo durante toda semana (no caso deste livro seria conveniente dividir o capítulo 6 em duas partes, com uma semana para cada parte). Um dos membros do grupo é sorteado na hora do encontro para apresentar o capítulo da semana aos outros. Como todos estudaram para apresentar, a discussão geralmente é muito boa.
5. Caso o apresentador não tenha estudado, a reunião é desfeita. Não se deve sortear ou indicar outro, nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos.
6. Após o sorteio o nome retorna à cumbuca. Uma pessoa que apresentar um capítulo numa semana poderá ser sorteado na próxima.

Este método é um sucesso. Não gostamos muito de ler, mas gostamos de trabalhar em grupo.

APÊNDICE IV

ANEXO IV – DEPOIMENTOS DE CLIENTE, GERENTES E COLABORADORES.

Os depoimentos foram solicitados por e-mail no final da manhã e para que fossem no mesmo dia. As respostas todas foram feitas por e-mail.

Os depoimentos foram mantidos exatamente como enviados, com as seguintes ingerências: 1)- Formatamos o texto para manter um padrão único; 2)- O nome da empresa foi substituído por “Empresa”; 3)- O meu nome foi substituído por “Autor”; 4)- Os nomes das pessoas citadas foram substituídos por “Pessoa”.

SOLICITAÇÃO (feita por email):

Prezados como vocês sabem estou concluindo o trabalho de meu TCC.

Este trabalho tem por objetivo um case das experiências vividas na Empresa a partir do momento que eu assumi integralmente a área operacional.

Preciso que vocês relatem para mim, antes do final do dia como vocês perceberam este processo por dois pontos de vista.

Para a empresa (no máximo meia página)

Para vocês individualmente. (no máximo meia página)

Solicito que sejam o mais francos possível, não haverá identificação de vocês e como sempre trabalhamos falar do real percebido no íntimo de cada um.

Desculpem-me pela urgência, mas foi uma demanda da minha orientadora feita hoje.

“Autor”

CLIENTE

Abaixo seguem as nossas considerações:

1)-- A relação com a Empresa começou bem com o Comercial “Pessoa A” no momento da venda, mais depois no momento da obra ocorreram muitos problemas de projeto, atraso de prazo, falta de atenção com o gestor da obra (Eng. “Pessoa B”), e principalmente com o atendimento pós venda prestado pelo Eng. “Pessoa A”, que foi muito ruim. Devido à estes e outros problemas na execução da obra, ocorreu um Stress muito grande com o nosso Eng. “Pessoa C”. Neste momento de muito stress, entrou no circuito o “Autor” que deu o apoio necessário, e buscou com atenção, e assumindo as falhas, a solução e boa entrega da obra, mesmo com enorme atraso!

Devido à esta postura, decidimos confiar no “Autor” e compramos novamente da Empresa.

2- O “Pessoa D” é um profissional novo, com muito "foco" no que faz, com liderança, alto desempenho; simplifica os problemas na busca de solução e não de culpados; a nossa " leitura" é a melhor possível!

3- A atuação do “Autor” foi impecável desde o primeiro momento, aonde não se buscou culpados, se assumiu as responsabilidades, buscou as soluções possíveis, e assumiu as consequências das falhas! Por este motivo decidimos mais uma vez apostar na Empresa, e creio que acertamos, porque até agora estamos muito satisfeitos com a nova etapa da obra que contratamos.

Esperamos ter ajudado!!

Abraço,

“Cliente”

DEPOIMENTO: “Colaborador de Atividade de Obra A”

Para a Empresa:

Prezado “Autor”, no meu depoimento como Empresa sobre sua vinda para área operacional foi a melhor coisa que aconteceu nos últimos quinze anos pois hoje temos total controle sobre tudo o que acontece no dia a dia da empresa na maior transparência possível, dando liberdade para todos trabalharem mas com muita responsabilidade. Seu trabalho devolveu a confiança a união o respeito em todos os departamentos, pois com seu conhecimento em todas as áreas e sua diplomacia com todos funcionários e clientes fez nascer uma nova era sólida e constante, eu vejo também que desde que você assumiu este departamento a confiança e a seriedade está estampada em todos e a Empresa cresce também desta forma, hoje também no campo está refletido todo seu trabalho e empenho reconhecido por clientes e empreiteiros, tanto é que hoje um líder de contrato resolve problemas de

outro líder com maior prazer ,isto foi você que proporcionou portanto, a Empresa está totalmente remodelada e confiante.

Para a própria Pessoa

No meu ponto de vista sua vinda para esta área veio fulminante ao encontro dos meus ideais por eu trabalhar com seriedade, responsabilidade, honestidade, ética você deu total liberdade para eu exercer minhas atividades. O que mais me motiva e creio que a todos também é sua disposição de não deixar passar nada sem questionar e dar importância a todos os mínimos problemas. Da minha parte fico muito contente pois, os problemas das obras sei que você irá verificar e cobrar da parte que cabe a responsabilidade, hoje já não se houve mais dos nossos empreiteiros que "já falei e ninguém fez nada" hoje todos os problemas são resolvidos na maior transparência e o mais importante não existe "gambiarra" em nosso vocabulário, eu sei que ainda temos muito trabalho pela frente mas junto contigo e desta forma que você vem conduzindo o departamento nos vamos alcançar nossos objetivos com certeza.

Abraços!

DEPOIMENTO: “Sócio”

Em julho de 2010, logo depois da mudança para fábrica em Atibaia, contratamos um diretor operacional acreditando que além da condução da nossa operação, seria o homem que nos ajudaria a resolver muitos dos nossos problemas. Em pouco tempo ficou claro que ele não poderia corresponder a nossa expectativa e que não poderíamos lhe delegar às responsabilidades que eram exclusivamente nossas. O grande desafio que existia quando o contratamos havia aumentado exponencialmente, inclusive com a perda de vários gestores e com a equipe, que ainda não havia se consolidado na nova sede, fragmentada e muito desmotivada.

Voltamos a mergulhar na operação. Eu, que era o diretor comercial, acumulei a gestão dos projetos e da fabrica e o “Autor”, que era o diretor administrativo, acumulou a gestão dos contratos (serviços nos canteiros de obra e procedimentos junto com os

clientes). Depois de alguns meses, com uma nova equipe de gestores sendo formada nas posições chave, nos deparamos com outro problema: dificuldade de conseguir novos contratos que delineavam um cenário preocupante. Neste cenário, com a necessidade de reestruturação da equipe, que implicaria na formação dos novos gestores da operação, otimização e qualificação dos processos e recuperar a satisfação dos clientes, o Carlos se dispôs a assumir toda a área operacional, mesmo tendo pouca experiência e conhecimento técnico específico.

Com muito investimento na formação e desenvolvimento das pessoas, dedicação e persistência, aliados a algumas de suas características pessoais: habilidade na comunicação, diplomacia e paciência o “Autor” conquistou o respeito de todos e conseguiu o alinhamento, comprometimento, motivação e sinergia da equipe. Assim os resultados começaram a aparecer. Isto também se refletiu perante os clientes que perceberam uma nova postura da empresa e mesmo os que sofreram com algum atraso na fase mais complicada, demonstraram compreensão e já estamos fazendo novas obras para muitos deles ou por suas indicações. Conseguiu um êxito na condução do operacional que é inquestionável. Neste processo, acredito que o conhecimento Ontopsicológico que ele adquiriu ao longo destes últimos anos foi tão ou mais importante que a sua experiência empresarial e conhecimento técnico.

Foi uma passagem delicada e dolorosa, mas tínhamos que pagar o preço pelo erro que cometemos. Porém o aprendizado foi grande e certamente saímos muito mais fortalecidos e preparados para os próximos desafios que certamente teremos que enfrentar. A equipe não está pronta, mas hoje é uma equipe. Um time jovem de muita garra com pessoas comprometidas e alinhadas com nossos valores e identidade que estão inseridas um ambiente onde podem conciliar o desenvolvimento profissional com o pessoal.

DEPOIMENTO: “Gerente A”

Para a Empresa:

Com o “Autor” na direção operacional, os gerentes passaram a ser mais técnicos e conhecedores do negócio onde a base é a engenharia, não bastando ser apenas um bom gestor, mas sendo necessariamente uma pessoa com base e profundidade no conhecimento da pré-fabricação.

Ele começou a implantar - e hoje acredito que já há resultado - em fazer com que todos passassem a procurar a enxergar as coisas “trezentos e sessenta graus”, não olhando somente o que está em pauta, mas vendo as repercussões daquele assunto e as melhorias que podem ser implementadas a partir dali. Tudo passou ser investigado e desenvolvido na base, porque assim se obtém o resultado esperado.

Hoje não há departamentos na empresa para agir mediante necessidades. Há uma movimentação entre os setores em tempo mais ágil a fim de se obter uma unidade de ação em resposta à necessidade. E quando isso não ocorre, o “Autor” aponta onde ocorreu a falha, a fim de todos crescerem e aprenderem com aquilo.

Com a percepção e a insistência do “Autor”, ele consegue fazer com que o que é relevante e importante seja incorporado pelas pessoas da empresa, fazendo com que hoje haja uma “Empresa” mais madura, não mais superficial como há dois anos; mas transparente e com análise profunda dos assuntos da empresa.

Para a própria Pessoa

Há dois anos recebi a notícia que o novo Diretor Operacional seria o “Autor”. Na ocasião, não sabia o que seria dessa nova direção, porque eu não tinha muito contato com ele e não o conhecia direito.

Durante os primeiros meses, assustei com sua maneira franca, transparente e sincera de conduzir assuntos relacionados às pessoas e à empresa, às vezes até me deixando sem respostas às suas perguntas ou me surpreendendo com detalhes

que eu não achava relevantes, mas sempre me fazendo analisar minhas atitudes e maneira de conduzir as coisas.

Com ele aprendi que “quanto mais informação, melhor”. Qualquer análise que se queira fazer com qualidade, é preciso envolver outras pessoas, ouvir outros pontos de vista e experiências. Hoje procuro sempre analisar cada assunto com o maior número de informações possíveis, a fim de encontrar a melhor solução para cada detalhe.

Aprendi com o “Autor” que se a gente quer fazer as coisas da maneira correta e eficaz, temos que nos responsabilizar por tudo, o que realmente funciona. Se eu me responsabilizar, garantirei que o processo dê certo. Isso eu aplico na minha vida profissional e pessoal.

Em dois anos acredito que amadureci e aprendi muito com as conversas que tive com o “Autor”. Sua experiência e seu ponto de vista me fizeram enxergar os problemas e os obstáculos como oportunidades de crescimento e amadurecimento profissional e pessoal.

DEPOIMENTO: “Gerente B”

Para a Empresa:

"A partir do momento que o Sr. “Autor” assumiu a área operacional, passamos a trabalhar de um modo mais integrado, como ele mesmo diz, numa unidade de ação, o que têm sido muito benéfico para a empresa, pois os assuntos são tratados de forma clara, discutido entre as áreas, e conduzidos através de uma mesma linha de raciocínio, privilegiando sempre, satisfazer as necessidades do cliente, o saber servir, e conseqüentemente, gerando resultados para a empresa. A alta capacidade técnica, a grande experiência adquirida ao longo dos anos, juntamente com todos os conhecimentos adquiridos frente as diversas entidades que atua, e todos os cursos de formação realizados, faz deste profissional, um líder nato e de alta capacitação pessoal e profissional, e que estão permitindo conduzir a empresa , a um patamar diferenciado, capacitando melhor as pessoas e processos, através de conhecimentos novos e sólidos. A empresa avançou muito, e creio que este crescimento continuo têm se perpetuado.

Para a própria Pessoa

Este tipo de gestão, tem me permitido liberdade de ação, de participação, e faz também, com que tenhamos interação com todas as áreas, isto, contribui muito para nosso crescimento, pois aprendemos muito do todo, e também nos obriga, a melhorarmos nosso conhecimentos, a nos tornarmos profissionais mais completos, pois, para termos sucesso neste conceito de gestão, temos que estar sempre buscando, novos conceitos, novas tecnologias, novos métodos, pois temos que crescer, mas também, juntamente, têm que crescer nossa equipe, e desta forma, temos que ser cada vez mais, melhores líderes e melhores pares, dentro de uma organização que possui hierarquias, mas procura sempre atuar de forma transversal, onde todos somos motivados a sermos empreendedores.

Gerente

Empresa

DEPOIMENTO: “Gerente C”

Para a Empresa:

A vinda do “Autor” para a área Operacional trouxe a Empresa um sistema de gestão diferenciado da maneira como a empresa estava habituada a operar. Esse sistema de gestão, que inclusive identificado como sendo os três pilares da política da empresa, voltado a excelência operacional, a engenharia e ao foco no cliente, foi fundamental para o crescimento da Empresa.

Na época em que o “Autor” assumiu a Diretoria Operacional, a Empresa estava passando por um momento complicado, tanto no ambiente externo, como no ambiente interno. Porém, à base de muito trabalho e da mudança da cultura que estava inserida na empresa, se conseguiu superar estes obstáculos e elevar o nível da Empresa para outro patamar, tanto no âmbito do mercado quanto no âmbito da sociedade.

Posso dizer que o modo de condução e a maneira como enxerga os problemas e nos provoca a pensar nas soluções, surpreende e nos leva a agir de

forma mais ampla e completa. E a equipe sendo assim conduzida, tem mais força para tornar a empresa diferenciada.

Para a própria Pessoa

Pessoalmente, na época em que o “Autor” assumiu a área Operacional, entendi como sendo uma ótima oportunidade de crescimento e aprendizagem pessoal, pois embora nunca estivesse trabalhado com ele diretamente, era sabido o seu conhecimento na parte de gestão.

Entretanto, me surpreendeu a sua habilidade na resolução de problemas e conflitos, e sua transparência com toda a equipe. O que ajudou na formação de uma equipe coesa, com foco no resultado e comprometida com a Empresa, e automaticamente, também colaborando com o meu amadurecimento como profissional.

Desde o momento em que foi me dado a oportunidade de fazer parte da equipe Empresa, pude perceber o quanto a postura do “Autor”, possibilita que a cada situação do dia a dia na sua presença, há um aprendizado relevante, e que será com certeza importante em novas oportunidades.

Atualmente posso afirmar que a postura pessoal do “Autor”, me proporciona a oportunidade de aprender a gerir processos e problemas, me prepara para situações mais complexas.

DEPOIMENTO: “Gerente D”

“Autor”, boa noite!

Seguem meus relatos:

Para a Empresa:

De forma geral, seu envolvimento na Operação como um todo possibilitou a reconquista da imagem da empresa como referencia do setor, primeiramente nos

próprios colaboradores que já não enxergavam a Empresa como referencia, e consequentemente nos clientes, no mercado e pela concorrência.

Outro trabalho de grandiosa importância foi a reconquista e consolidação da sinergia e confiança entre os gerentes operacionais e consequentemente de seus departamentos. Vivíamos num ambiente estressante onde se pensava mais em expor erros alheios e "esconder" os próprios à buscar melhorias para o corpo todo. Metaforicamente, o cérebro trabalhava para abortar o Fígado quando deveria pensar num remédio que curando o fígado estancaria a dores de cabeça.

Hoje vivemos uma empresa com departamentos complementares e principalmente com pessoas que se enxergam assim. Ao nos depararmos com dificuldades pensamos todos juntos na cura e posteriormente buscamos as causas, expondo construtivamente os problemas e não as pessoas. Conquistamos, portanto, um ambiente em que a transparência é palavra de ordem, mas que ninguém se sente inseguro ou incomodado pelas exposições, mas entendem como o processo necessário para o crescimento e a qualificação do indivíduo e da empresa.

Para a própria Pessoa

Como sabemos, meu contato mais próximo com você aconteceu num momento delicado, quando estava me preparando para sair da Empresa. Aquelas 2 semanas de Abril/2012 foram até aquele momento a melhor e maior oportunidade que tive para fazer reflexões e análises sobre minha vida profissional e também pessoal. O maior legado que trago desde então é o inconformismo com análises superficiais e ofuscadas. Tratar as coisas com profundidade e em suas minúcias e detalhes tem sido uma busca constante em minha vida e sem dúvida fui despertado para esta necessidade em nossas conversas.

Amadureci como indivíduo durante nossas reuniões provavelmente mais que no último ano inteiro. Enfim o desfecho foi positivo, especialmente pra mim, assumindo a Gerência de obras e serviços. Tenho evoluído muito neste tempo, tanto pessoalmente quanto profissionalmente, mas sei que a caminhada ainda é longa, alias "quem sabe tudo somos todos nós" e sempre estamos aprendendo mais. Sempre compartilho com meus colegas que não há uma conversa ou reunião feita com você que não agregue valor e aprendizado. Lidar com indivíduos com seu

calibre me faz progredir e tenho buscado em você um espelho, especialmente para transmitir as pessoas ao meu redor parte do que tenho aprendido.

Espero que tenha ajudado.

PS. Apesar de não fazer parte da operação, acredito que seja interessante uma contribuição do Gerente pois, sem dúvida os reflexos deste trabalho teve impactos importantes no comercial.

(NOTA DO AUTOR: A recomendação foi seguida embora não tenha identificado o referido gerente como sendo do comercial)

DEPOIMENTO: “Gerente E”

“Autor” Boa Noite!!

Para a Empresa:

Quanto à empresa: No ano de 2011 e meados de 2012, período em que a Empresa passou por grande dificuldade, causou-me certa surpresa você assumir fábrica, obras e engenharia para reorganizar a empresa pois o desafio era grande e tinha que ser resolvido em curto prazo. Não que não acreditasse em você, mas a coisa estava tão nebulosa que achei que você não daria conta, a tempo de salvar a empresa. Num primeiro momento foram detectados, por você, os problemas mais graves e com ações pontuais e incisivas foram resolvidas (qualidade, prazos e clientes) e os problemas internos, passo a passo até que tudo fosse sanado. O mais importante: imagem da empresa preservada e não deixar transparecer para o mercado nossas dificuldades. O que me impressionou muito no período foi a sua capacidade de gerir e motivar a equipe, transparência, não deixar de atender nenhum colaborador e em nenhum momento deu sinal de esmorecimento! Me impressionei com sua energia e motivação constante. Foi uma experiência única.

Para a própria Pessoa

Quanto a mim: Na fase de nossas dificuldades, foi o período que mais me aproximei de você pois, haviam tantas dificuldades que falávamos constantemente a respeito de problemas de obras, clientes, contratos, qualidade..... e você me passava (e passa) uma confiança e segurança muito grande. Nosso convívio ficou mais próximo e não tenho o menor constrangimento em compartilhar qualquer tipo de questão com você e você sabe bem disso.

Te confesso que agora, em que vivemos tempos de calma na empresa, tive tantas boas experiências e aprendizado com você , principalmente auto controle em momentos de pressão e gestão do de pessoas do departamento comercial.

Espero ter colaborado!

Até mais

DEPOIMENTO: “Gerente F”

Espero que ainda de tempo de utilizar o conteúdo deste e-mail.

Vamos lá...

Para a Empresa:

Começo com um dito popular que exemplifica muito bem o que passamos: "Cachorro que tem dois donos, morre de fome".

Entendo que este processo foi o ponto crucial para a virada na área operacional da empresa, pois uniformizou a visão e o comando sobre a operação, dando um ritmo único para os processos, isto é, sendo a mesma pessoa que tem a responsabilidade pelas diversas área, ela sempre vai tomar decisões com base em uma visão sistêmica, onde vai procurar levar em conta as causas, efeitos e principalmente o impacto desta decisão, e isto você fez de forma providencial.

O processo de tomada de decisão ocorre com erros e acertos, dizem os grandes pensadores que só não erra quem não faz nada, acertando ou errando, as suas tomadas de decisões sempre tiveram o intenção de estabelecer processos uniformes e de acordo com o que você entendia ser o correto para cada momento, mas eles sempre foram com a intencionalidade de resolver o problema de forma geral e que aquilo se perpetuasse e não simplesmente agindo de forma contingencial.

Os colaboradores de um modo geral estavam descontentes e desacreditados em relação ao futuro, pois não confiavam que a empresa poderia ser capaz de dar uma virada, fazendo com que o comprometimento quase não existisse e de forma clara isto era comentado internamente, o grande trabalho desenvolvido por você sem dúvida nenhuma foi o resgate da identidade da Empresa, você trabalhou o resgate constantemente, sendo que este processo foi o mesmo que criar uma nova cultura (neste caso era o resgate da cultura), e sabemos que mudança de cultura é um processo que leva tempo e principalmente paciência, persistência e resiliência.

Para a própria Pessoa

Eu entrei na Empresa em um momento conturbado, onde estávamos passando pelos grandes problemas relatados acima, não entendia como poderíamos ter tantos problemas, se sempre escutei dos antigos colaboradores que anteriormente as coisas não funcionavam tão problemáticas com se apresentavam no momento. Mas principalmente não entendia o porque da não disseminação da identidade sua na empresa, identidade esta, que havia de certa forma encaixado tão bem dentro das minhas próprias quando no processo da minha contratação. Acredito que você lembre quando algumas vezes havia comentado com você, que apesar de vocês serem os donos, incluindo neste caso o “Sócio”, a empresa não estava com vocês, não sentia a identidades de vocês lá dentro, mas depois deste processo, entendi que na verdade existia sim, o que tinha ocorrido era uma perda dela, que certamente hoje foi retomada graças ao seu empenho.

Dentro do meu tcc eu trabalhei duas atitudes psicológicas do líder, a ambição e o amor ao trabalho, pois a meu ver se estas duas não estiverem presentes não há

sinergia dos projetos, sendo neste caso meu projeto e o da empresa e entendo fortemente que estes dois são responsáveis diretos pelo nosso crescimento, como profissional e organização (empresa). E com este seu trabalho de resgate da identidade, tive a oportunidade de realmente conhecer o que é a Empresa, desta forma deixando vivo o amor ao próprio trabalho.

Penso que sempre me identifiquei como uma pessoa ambiciosa e sou, se não fosse verdade, certamente não teria crescido na minha carreira, sei que me esforcei para chegar a onde estou, mas sem dúvida se ocupo o cargo de diretor na Empresa foi porque você transformou isto em realidade.

Ao longo do tempo que estou na Empresa, aprendi muitas coisas com você, poderia elencar várias, mas entendo que o principal foi que como todo verdadeiro líder que sabe o que é a liderança e que esta está ligada diretamente a gestão da sua equipe, você me proporcionou a oportunidade de estar vivo com a minha ambição e o amor ao meu trabalho, fazendo eu realmente acreditar que fiz a escolha correta na hora de vir trabalhar na Empresa.

Parabéns pelo trabalho, foi, é e sempre será duro, dói, mas não há crescimento sem dor. No pain, no gain.

Abraços,

Gerente

DEPOIMENTO: “Controle Tecnológico”

Para a Empresa:

O fato do Diretor “Autor”, assumir a área operacional proporcionou uma modificação na forma da integração entre os setores da empresa, onde os setores trabalham de maneira conjunta com foco no resultado final para obter a excelência operacional. Outro aspecto importante foi a preocupação com cliente final, atendimento dos

prazos e qualidade final do produto pré-fabricado, bem como o estímulo a pesquisa e desenvolvimento dos produtos e processos.

Um aspecto importante foi a inserção de reuniões que estimulam a busca pelo crescimento técnico, dentre as quais destacam-se " Reunião de Cumbuca" e o "Fórum técnico", onde há o estímulo pela interpretação conjunta de textos técnicos e o entendimento da situação dos processos associados a fábrica e as Obras para melhoria da qualidade e foco nas ações de maneira imediata para melhoria contínua.

Para a própria Pessoa

Em termos pessoais, pude perceber que com a direção operacional pelo Diretor "Autor" proporcionou uma melhoria no processo de produção, onde temos sempre a preocupação do entendimento do processo, monitoramento e ação imediata nas correções de erros que venham a impactar a qualidade do produto final.

Além disso, pessoalmente tive um crescimento dentro da empresa onde percebi a preocupação das áreas operacionais (produção e qualidade) na busca de soluções técnicas conjuntas, e o destaque do laboratório nos controle de produção, bem como a presença de treinamentos constantes junto as equipes operacionais para reciclagem dos funcionários envolvidos nos processos produtivos.

Adicionalmente, as pesquisas junto as universidades voltadas a aplicação de sistemas produtivos, tem crescido, proporcionando a realização de artigos técnicos gerados na Empresa e a disseminação do conhecimento.

DEPOIMENTO: "Consultor de vendas"

Para a Empresa:

-Equipe comprometida, motivada e satisfeita, buscando satisfação do cliente e resultados positivos.

A área administrativo-financeira é importante para toda empresa, mas apenas administra as consequências da atuação da área comercial (receita) e operacional (custos/despesas). Portanto é pouco estratégica e influencia pouco nos resultados, apenas registra-os.

Ao deixar esta área nas mãos de um excelente profissional (depois de tantas tentativas), foi possível concentrar todos os esforços no sentido de assumir a área operacional com toda dedicação.

Nesta nova atuação você usou as seguintes ferramentas:

- Muito trabalho, servindo de exemplo,
- Ouviu os colaboradores, motivando e valorizando a equipe (se observar as pessoas praticamente são as mesmas, porém agora com excelentes desempenhos e resultados) e também delegando.
- Trabalhou nos detalhes (seu perfil é detalhista).
- linha de trabalho – sinergia – SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM RESULTADOS.

Para a própria Pessoa

- Orgulho de fazer parte desta nova empresa,
- Possibilidade de ver realizar as expectativas criadas nos clientes (cumprir minha palavra),
- Motivação e busca de realizar metas.

Em Junho de 2012 durante a negociação da Empresa A eu disse ao “Sócio” que aquela negociação seria a gota d’água pois se não fechássemos eu sairia da empresa. Ao fechar o contrato, veja que interessante, eu pensei em dar uma última oportunidade para a empresa, uma vez que foi uma obra com prazo curto e várias exigências do cliente. Quando realizamos a reunião de OP eu percebi uma VONTADE muito grande do “Lider A” e da “Técnica A” de satisfazer o cliente. Desde então me motivei, tracei metas pessoais e decidi me envolver e dedicar muito mais a empresa.

Esta postura só melhorou desde então e nesta semana realizamos a reunião de OP do Semar com o “Gerente de Obras”, “Técnica” e “Gerente COP”, onde no final eu disse o seguinte:

“Vocês são Du Caramba !!! São fora-de-série !!!! Muito obrigado !!!”

Agora, a bola da vez é o comercial... faz um ano que peço uma integração entre consultores e líderes de contrato e na última reunião comercial insisti novamente e parece que fui ouvido, o “Gerente Obras” e o “Gerente comercial” estão tratando do assunto.

Vamos em frente pois temos muito o que fazer !!!!

Obrigado , Parabéns e um abraço !!!