



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF  
CURSO DE MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL**

**MARCELO ARGENTA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO "CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO" EM  
EMPRESA PARCEIRA DA CALÇADOS BEIRA RIO S.A.**

**RESTINGA SECA/RS**

**2019**



**MARCELO ARGENTA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO "CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO" EM  
EMPRESA PARCEIRA DA CALÇADOS BEIRA RIO S.A.**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado  
ao Curso de MBA *Business Intuition*  
Empresarial como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>.: Josemar Sidnei Soares

**RESTINGA SECA/RS**

**2019**



**MARCELO ARGENTA**

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

**Banca Examinadora:**

Orientador: Prof. Dr. Josemar Sidnei Soares \_\_\_\_\_

Membros: Almir Foletto \_\_\_\_\_

Claudio Carrara \_\_\_\_\_

**RESTINGA SECA/RS**

**2019**

# IMPLEMENTAÇÃO DO “CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO” EM EMPRESA PARCEIRA DA CALÇADOS BEIRA RIO S.A.

Marcelo Argenta<sup>1</sup>  
Prof. Dr. Josemar Sidnei Soares<sup>2</sup>

## Resumo

Na atualidade a concorrência, em qualquer área de atuação, está cada vez maior. Em nível nacional e internacional, em consequência, as empresas estão buscando alternativas para tornarem-se mais competitivas e líderes de mercado. O setor calçadista, como os demais, também procura melhorar seus produtos e processos, uma vez que a concorrência é mundial e, pelas características de manufatura neste setor, em que a maioria das empresas trabalha com grandes lotes de produção e baixa variedade, necessitam grandes volumes com um produto padronizado. Atualmente o consumidor está em busca de diferenciação nos produtos, que estão cada vez mais customizados e, conseqüentemente, os lotes estão menores e com uma grande variedade de produtos. Então há um grande questionamento sobre como atender estes consumidores de uma forma eficaz. Considerando esta realidade, o objetivo de estudo deste artigo é analisar os elementos do programa ‘Conquistando a Perfeição’ da Calçados Beira Rio S.A., para a sua implementação em uma empresa parceira, assim criando um programa de melhoria com base nos conceitos do programa estudado. Verificou-se como funciona o programa na empresa Beira Rio e se iniciou a implementação na empresa parceira após serem analisados os elementos que esta empresa poderia utilizar para o seu programa. A metodologia utilizada no estudo foi pesquisa bibliográfica alinhada com estudo de caso. Confrontando a bibliografia consultada com o estudo de caso, pode-se evidenciar muitas conquistas e oportunidades para a empresa desde o início da implementação do programa de melhoria.

**Palavras Chaves:** ‘Conquistando a Perfeição’. Ontopsicologia. Formação de Pessoas. Programa de Qualidade. Calçados Beira Rio S.A.

## Abstract

Nowadays the competition in any area of operation is increasing at national and international levels. As a result of this, companies are looking for alternatives to become more competitive and, as a consequence market leaders. The footwear sector, like the others, also seeks to improve its products and processes since the competition is worldwide. Because of the manufacturing characteristics in this sector, where most companies work with large production lots and low variety, i.e. large volumes with a standardized product. Currently, the consumer is looking for differentiation in products which are increasingly customized. Consequently the lots are smaller and with a wide variety of products. Therefore there is a big

---

<sup>1</sup> Marcelo Argenta é Bacharel em Administração, Pós Graduado especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Feevale, é aluno dos cursos MBA Business Intuition Identidade Empresarial e do Bacharelado em Ontopsicologia da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

<sup>2</sup> Josemar Sidinei Soares, Doutor em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). É professor dos cursos de bacharelado em Ontopsicologia e Direito da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

questioning about how to attend these consumers in an effective way. Considering this reality, the objective of study of this article is to analyze the elements of the program ‘Conquistando a Perfeição’ of Calçados Beira Rio S.A. In order to implement the program in a partner company, thus creating an improvement program based on the concepts of the studied program. To achieve this goal, a bibliographic research that addresses the theme and a case study were developed. It verified how the program works in Beira Rio and started the implementation in the partner company after analyzing the elements that this company could use for its program. The methodology used in the study was bibliographic research and the case study. Confronting the bibliography consulted with the case study, many achievements and opportunities can be seen for the company since the beginning of the implementation of the improvement program.

**Keywords:** “Conquistando a Perfeição”, Ontopsicologia, People Formation, Improvement, Quality Program, Calçados Beira Rio S.A.

## 1. INTRODUÇÃO

Com cenários mais competitivos em todas as dimensões, os empresários necessitam estar cada vez mais preparados, apresentando produtos ou serviços melhores, valores corretos e competitivos e que suas empresas sejam rentáveis.

Em uma economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver novas maneiras de realizar o seu trabalho e garantir o sucesso. Constatando isso, evidencia-se que os sistemas passados de produção estão obsoletos, ou ao menos questionáveis ante a nova realidade.

Para as empresas que almejam a liderança no seu mercado, é necessária uma nova tipologia de trabalho, em especial no setor calçalista, onde há a combinação de grandes volumes distribuídos em pequenos lotes, com uma altíssima variedade de produtos. Se faz necessário o desenvolvimento de um programa de melhoria para a empresa conquistar o sucesso.

O modelo de programa de melhoria estudado é o ‘Conquistando a Perfeição’, um programa desenvolvido pela empresa Calçados Beira Rio S.A. Neste sistema, a formação de pessoas vem em primeiro lugar, despertando o potencial de cada um que trabalha na empresa, o que contribui para melhorar o seu próprio trabalho e, em consequência, a companhia.

Como base histórica, os modelos de aplicação de melhoria mais conhecidos são o modelo americano e o modelo japonês, dois programas que já são muito estudados e possuem vasta bibliografia. Para o programa em estudo, chamado ‘Conquistando a Perfeição’, ainda

não há estudos acadêmicos realizados, tão somente estudos que citam o programa, o que faz deste trabalho o primeiro estudo realizado sobre o programa.

Diante deste cenário de alta concorrência, cujo foco é o setor calçadista, desenvolveu-se esta proposta de artigo, que tem como objetivo principal analisar os elementos do programa, que consiste em um estudo de caso em uma empresa parceira da Calçados Beira Rio, na qual foi iniciada a implementação de um programa de melhoria com base no conceito do programa em estudo.

Para tornar este estudo viável, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica em assuntos correlacionados, focando no tema base que dá título a esta obra. Fortalecendo o posicionamento bibliográfico e corroborando a viabilidade prática deste estudo, apresenta-se como resultado empírico um estudo de caso *in loco*, com uma empresa parceira da Calçados Beira Rio.

Todo trabalho ou proposta de estudo deve ter importância marcante, tanto para quem o produz, quanto para quem o utiliza, assim, o ‘Conquistando a Perfeição’ pode ser um guia de orientação para os empresários formularem um novo sistema de trabalho. Não necessariamente existe a obrigatoriedade da implantação do modelo na sua íntegra, mas existe a possibilidade de utilização de vários elementos que, certamente, trarão excelentes resultados para a empresa.

Para que as empresas, em especial as do setor calçadista, possam continuar liderando dentro deste novo contexto de mudança constante, é necessário ter tecnologia, racionalidade e a inteligência das pessoas envolvidas.

## **2 METODOLOGIA**

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, que possui uma abordagem teórica e uma prática, na qual são coletados dados para auxiliar a elaboração do trabalho. Com base nas informações, será elaborado um plano de ação para aplicar o ‘Conquistando a Perfeição’ na empresa parceira da empresa Calçados Beira Rio S.A. Para atingir o objetivo do estudo, será necessária tanto pesquisa bibliográfica, fundamentada, quanto estudo de caso.

De acordo com Prodanov e Freitas (2009), a metodologia científica preconiza uma série de regras em que o conhecimento deve ser adquirido. É um elemento facilitador do

desenvolvimento do conhecimento, indicando quais os caminhos para chegar aos objetivos propostos. Assim, a metodologia é definida como um elemento que facilita a produção do conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o método de busca de respostas, com as respostas podemos nos posicionar adequadamente com perguntas pertinentes sobre o tema estudado.

Como afirma Demo (1995), a finalidade da pesquisa bibliográfica pode ser citada como a ampliação de conhecimento em determinada área e o domínio deste conhecimento como instrumento auxiliar para a construção e a fundamentação de hipóteses que visam a resolver um determinado problema. A pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2001), para este tipo de pesquisa, a fonte da coleta de dados restringe-se a documentos, escritos ou não (fontes primárias). Exemplos comuns de fontes de documentos: arquivos públicos (documentos oficiais como leis, relatórios, ofícios, alvarás; publicações parlamentares como atas, debates, projetos de lei; documentos jurídicos, oriundos de cartórios como registros de nascimento, casamento); arquivos particulares (domicílios particulares com correspondências, diários, autobiografias; instituições de fontes privadas como bancos, sindicatos, escolas); fontes estatísticas (IBGE, IBOP).

Nesta etapa, como comentam Prodanov e Freitas (2009), devem ser analisadas as obras científicas disponíveis sobre o assunto ou que dão o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do estudo em questão. Na pesquisa bibliográfica são explicados os principais conceitos e termos técnicos a serem utilizados no estudo.

O estudo de caso apresenta uma realidade. Assim, o pesquisador parte de uma hipótese e, a partir dessa realidade, ele se aprofunda. Um estudo de caso pode servir também para levantar problemas de pesquisa. Pode ser realizado sobre um determinado indivíduo, grupo ou família, com o objetivo de examinar aspectos variados de sua vida. É a estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno no seu contexto. Procura representar os diferentes pontos de vista presentes em uma situação. Quando o objeto ou a situação estudada ocasionam opiniões que possam ter discordância, o pesquisador vai tentar trazer, nesse caso, o estudo, revelando seu próprio ponto de vista sobre a questão.

O estudo, como outras metodologias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Um Estudo de Caso é uma pesquisa baseada na experiência que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; e, múltiplas fontes de evidências são utilizadas.”

De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso considera a unidade da pesquisa uma pessoa, família e grupo social como um todo. É uma tentativa, portanto, de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento.

De acordo com Roesch (1996), há vários mecanismos para a coleta de dados: a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Estes são fornecidos pela empresa em estudo para o pesquisador analisar e tirar as suas próprias conclusões e normalmente é designação de dados secundários, em contraste com os dados primários, que são colhidos diretamente pelo pesquisador.

Para Yin o estudo de caso é:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (2005, p. 20).

O Estudo de Caso, como outras metodologias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Um Estudo de Caso é uma pesquisa baseada na experiência que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; e múltiplas fontes de evidências são utilizadas.”

Conforme Yin (2005), aplicações do Estudo de Caso são

[...] explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu; avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um Estudo de Caso ilustrativo; explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados. O Estudo de Caso é preferido quando: o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por quê?”. Quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

Para Gil (2002), Estudo de Caso tem se caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e



detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. Como limite do estudo, ressalta-se que as categorias representam a realidade das empresas em estudo, no entanto, existe a probabilidade de validá-las em outros estudos em empresas que apresentem as mesmas condições.

Conforme as características do estudo de caso dada por Fachin (2001), o estudo de caso: “[...] é um estudo intensivo que leva em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado”. Todos os aspectos do caso são investigados. Segundo a autora, este método tem como função principal a explicação sistemática dos fatos que ocorrem e são relacionados com múltiplas variáveis. Quando isto ocorre, os dados devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e, por meio de uma análise descritiva, que os caracterizam.

O Estudo de Caso procura representar os diferentes pontos de vistas presentes em uma situação quando o objeto ou a situação estudados podem ocasionar opiniões que possam ser discordados, o pesquisador vai tentar trazer, nesse caso, o estudo, revelando seu próprio ponto de vista sobre a questão.

Para este artigo foi desenvolvido um estudo de caso, com a finalidade de observar todos os fatores que influenciam o tema, analisando em todos os seus aspectos relevantes para a elaboração de uma implementação. Os dados para o estudo de caso foram buscados em livros, acompanhamento do ‘Conquistando a Perfeição’ e o início da implementação do programa de melhoria na empresa parceira. Por meio dos dados analisados para este artigo foi possível conhecer questões relevantes para a sua realização.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

A introdução de máquinas no trabalho trouxe uma grande transformação aos métodos de produção, não só em termos quantitativos e qualitativos, mas também uma mudança estrutural que consistiu na superação do conceito de organização como associações humanas. Então o homem passa a ser usado como acessório da máquina, devendo, assim, obedecer ao ritmo dela, com horários rígidos, mecanização da atividade e controle rígido.

Há como base histórica o legado de produção, que com o passar dos anos criou modelos de programa de melhoria ou qualidade. Como o americano, que tem a sua ênfase no controle e padronização da produção.

Logo após a Segunda Grande Guerra no Japão se criou o modelo de programa de melhoria ou qualidade japonês, que tem a sua ênfase no controle e padronização da produção e nas causas dos problemas de produção. Estes dois programas de melhoria citados contêm grande número de estudos publicados e uma vasta bibliografia.

Então qual a diferença ou novidade no programa “Conquistando a Perfeição” em relação a estes dois programas mundialmente conhecidos e estudados? O programa aborda todas as ênfases dos outros programas citados. A diferença principal é a ênfase nas pessoas como princípio de mudança, pois o programa as usa para ser o principal agente de melhoria da empresa. O controle e as causas são importantes, mas são as pessoas que usam a própria inteligência e a racionalidade para a realização das melhorias. A seguir é apresentado como acontece o programa Calçados Beira Rio.

### 3.2 ETAPAS DO ‘CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO’

O programa ‘Conquistando a Perfeição’ se iniciou em maio de 2009. A primeira unidade a utilizar o programa foi a unidade da empresa Calçados Beira Rio S.A, situada na cidade de Roca Sales - RS. A partir desta experiência bem sucedida o programa foi implementado em todas as unidades e todos os setores da empresa. Com este primeiro passo iniciou-se uma nova era na questão de desenvolvimento, aprendizado contínuo, produtividade e desenvolvimento humano. A essência que norteia o Programa resulta na busca constante do encantamento dos clientes por meio de qualidade e inovação nos processos Administrativo, Comercial, Industrial e Produto.

Hoje a empresa é sinônimo de moda, inovação, criatividade e desenvolvimento humano. Como consequência a empresa tornou-se líder de mercado no segmento calçadista. As marcas desenvolvidas pela empresa são: Beira Rio Conforto, Moleca, Vizzano, Molekinha, Modare Ultraconforto, Molequinho e Activitta.

No decorrer desses anos de aplicação do programa houve na Calçados Beira Rio constantes transformações tecnológicas, as quais contribuíram para a busca incessante pela perfeição.

O programa está inserido no dia a dia de todos os colaboradores. Nele se reúnem iniciativas de liderança, cujo objetivo é a formação contínua das pessoas, oportunizando o desenvolvimento de novos talentos em todas as áreas da empresa. Com esta forma a empresa busca produtos com maior qualidade, fazendo mais com menos para garantia da solidez da empresa.

Em cada ano são realizados mensalmente 63 reuniões/encontros do programa em toda a Beira Rio, com 1.870 líderes de toda a empresa. Nestes encontros são apresentados 5.610 ações bem sucedidas e 5.610 pontos de melhoria anualmente. Em cada encontro mensal são apresentadas 3 ações bem sucedidas e 3 pontos de melhoria.

O programa tem a sua visão voltada à busca constante do aprimoramento. Por meio dele a empresa passou a investir, primeiramente, junto aos seus colaboradores internos, proporcionando a formação de novas lideranças e capacitação para disseminar o aprendizado aos demais, tornando-os protagonistas e responsáveis por suas ações.

A empresa desenvolve diariamente seus colaboradores por meio dos programas de Formação do ‘Conquistando a Perfeição’ e com treinamentos específicos em cada área. Todos os setores da empresa trabalham diariamente com objetivos propostos por seus respectivos líderes junto a seus colaboradores. Tanto líderes quanto colaboradores são avaliados mensalmente por meio de encontros do ‘Conquistando a Perfeição’, em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Com uma filosofia de formação de pessoas, é possível conhecer os talentos que temos dentro da empresa, na medida em que as pessoas vão apreendendo o método do ‘Conquistando a Perfeição’, mostram suas capacidades e resultados. Estes líderes internos que participam do programa são convidados a participar das decisões mais estratégicas. Ao incentivar o desenvolvimento contínuo das pessoas, a empresa se orgulha de investir no potencial dos seus colaboradores, garantindo o sucesso empresarial. Esse método faz com que cada pessoa seja protagonista em um projeto humano e vencedor.

O ‘Conquistando a Perfeição’ tem como objetivo a formação contínua dos colaboradores e proporciona o desenvolvimento de novos talentos em todas as áreas. A troca de experiências, ações bem sucedidas, pontos de melhorias e o acompanhamento da diretoria incentivam na busca de novas oportunidades e desafios. O mercado é ágil e se manter na fronteira da perfeição é um compromisso de quem ama o que faz.

O programa é aplicado em todos os níveis da empresa: pesquisa e produto, comercial-marketing, industrial e administrativo-financeiro. Em outro nível existem os grupos de melhorias. Basicamente, o ‘Conquistando a Perfeição’ é um momento de trocar experiências, ações bem-sucedidas e pontos de melhorias entre os próprios colegas, com o incentivo da diretoria para buscar novas oportunidades e desafios.

Todos os setores da empresa têm o programa no qual os integrantes das equipes realizam encontros mensais para discutir as ações bem sucedidas e pontos de melhoria com o seu líder de equipe. Neste encontro todos os integrantes comentam seus problemas, as suas ações bem sucedidas e os pontos para a melhoria. Após o encontro com a equipe, o líder elabora um material para se encontrar com os outros líderes e os diretores da empresa para o encontro.

Dentro do programa ‘Conquistando a Perfeição’ se desenvolveram treinamentos específicos em cada área, de acordo com a necessidade de formação das pessoas. Esses treinamentos mantiveram a essência do programa oportunizando o protagonismo aos colaboradores onde ora são alunos, ora são professores.

Nos tópicos que seguem é possível a identificação dos programas desenvolvidos como melhoria em cada área.

### 3.2.1 Área Comercial e Marketing

Destaque para a Escola de Mercado, que consiste em treinamentos específicos, formando profissionais por meio de métodos e dinâmicas comerciais da área. São treinamentos semanais e mensais em todas as áreas do setor comercial e marketing, nos *showrooms* de vendas do Brasil e no mundo e todas as empresas de representação comercial, também são desenvolvidos e com treinamento dos vendedores de nossos clientes, em temas específicos de moda e tendências das marcas Beira Rio, Moleca, Vizzano, Molekinha, Molequinho, Modare e Actvitta.

### 3.2.2 Na área Industrial e Pesquisa e Produto

Os ‘Grupos de Melhorias’ consistem em colaboradores de todos os setores das áreas Industrial e Pesquisa e Produto, que têm por finalidade a busca contínua das melhorias nos processos, organização e qualidade em tudo o que se faz. Estes momentos de encontro dos

Grupos são utilizados para a disseminação da comunicação com os colaboradores, tornando-a mais direta.

- Grupo SOL: organização, limpeza e ambiente de trabalho;
- Grupo Processos/Qualidade: padronização, melhoria contínua dos processos e tecnologia;
- Grupo Consumo e Desperdício: economia, otimização e padronização

O Programa de Formação de Lideranças Industriais tem como norte promover a formação dos profissionais de liderança da empresa por meio do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas.

O público alvo são profissionais indicados pela diretoria para atuação em cargos de liderança na empresa. Didática: As aulas são elaboradas e ministradas pelos profissionais da empresa de áreas/departamentos estabelecidos no programa.

Orientações Práticas para as Lideranças: são orientações elaboradas por meio das necessidades identificadas no dia a dia referente às relações de trabalho. Apresentados pela área de Recursos Humanos da unidade junto ao Conquistando a Perfeição Industrial com a participação do Padrinho. É uma pessoa que representa uma das quatro áreas da empresa e passa as informações da sua área para o grupo ou para as filiais da empresa em cada encontro do programa, também participa de todas as atividades de treinamento, ajudando e incentivando as pessoas que estão neste treinamento.

Método Padrão de Treinamento Operacional: Utilização do recurso de vídeo para facilitar e promover um treinamento técnico operacional padrão que resulte em mais qualidade em nossos produtos. A quem se aplica: este novo método será aplicado para novos colaboradores e para aqueles colaboradores que serão treinados para outra função.

Programa de Desenvolvimento Interno: Este projeto tem como objetivo formar multi operadores em todos os setores da unidade e preparar o profissional tecnicamente e operacionalmente para toda e qualquer função onde houver necessidade. Também busca formar líderes para atuar nas funções de encarregados ou até mesmo nas áreas de apoio a produção. O desenvolvimento interno tem fundamental importância na formação de futuros profissionais na indústria. Este desenvolvimento mostra a preocupação da empresa em oportunizar crescimento aos colaboradores internos.

### 3.2.3 Área Administrativa Financeira

No Programa de Formação de Profissionais Administrativos, o enfoque é promover a formação dos profissionais da área Administrativa Financeira por meio do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas. Público alvo: profissionais indicados pela diretoria e gerências que atuam na área Administrativa Financeira. Didática: As aulas são elaboradas e ministradas pelos profissionais da empresa de áreas/departamentos estabelecidas no programa.

### 3.3 O PROGRESSO POR MEIO DAS PESSOAS

Todos os programas de treinamento e desenvolvimento são criados por cada área da empresa com apoio e orientação do Setor de Recursos Humanos.

A grande parte das inovações implementadas na Calçados Beira Rio são pensadas dentro da empresa pelas próprias pessoas que vivem o problema. Poucas das soluções destes problemas ou melhorias são pensadas fora da empresa.

Todo mês são apresentadas ações bem sucedidas e pontos de melhoria para o próximo mês. O início de cada reunião ocorre com os hinos do Brasil e o hino da empresa. Após o início da reunião com os respectivos hinos, são iniciadas as apresentações de cada área da empresa, e dos grupos de melhoria. O líder interno de cada setor apresenta os indicadores de sua área e suas ações bem sucedidas, os pontos de melhoria e o impacto no trabalho obtido com a introdução das melhorias, efetuando, assim, uma troca de conhecimentos. As apresentações são assistidas pelo presidente, diretores e convidados, ocorrendo em uma das unidades fabris da empresa, com posterior visita guiada, com a finalidade de apresentar as melhorias realizadas recentemente. No final de cada apresentação o líder da empresa sempre faz comentários para o aproveitamento da ação indicada como melhoria.

No programa há os Grupos de Melhoria ativos em cada setor, em que as pessoas contribuem nas questões que são capazes de melhorar o próprio trabalho no dia a dia, refletindo em resultados para a empresa, trabalho realizado por equipes comprometidas com o desenvolvimento da empresa. Assim, eles são protagonistas na resolução de problemas e o melhoramento do processo produtivo.

Após apresentação para o grupo, se alguma unidade da empresa está com o mesmo problema, membros dos grupos responsáveis pela solução se deslocam até a unidade para

ensinar os colegas a sua melhoria. Esta ação faz com que a ideia que surgiu em um setor ou unidade possa estar em toda a empresa em um curto espaço de tempo.

O programa tem os seus princípios na Ontopiscologia, uma ciência desenvolvida pelo Professor Antonio Meneghetti. Como diz Roberto Argenta, presidente da Calçados Beira Rio, em uma entrevista na Revista Performance (2017, p. 10), “[...] o momento mais importante, sem dúvida, foi quando o Acad. Prof. Antonio Meneghetti, com quem sempre aprendi, me disse para colocar como lema da empresa a frase: “Dia a Dia na fronteira da perfeição”. Eu coloquei, mas em seguida me veio a pergunta: como chegar à perfeição? Foi a partir disso que criamos o programa ‘Conquistando a Perfeição’, e foi isso que nos levou a um crescimento mais consistente, com profundidade.”

A garantia de sucesso é resultado de investimento em pessoas, como sustenta Meneghetti (2013), porém, não são as máquinas ou as grandes tecnologias os responsáveis pelo sucesso das empresas, mas sim, a inteligência humana. A empresa usa a inteligência nos processos que envolvem todos os trabalhos, garantindo atenção aos detalhes do trabalho a ser feito e uma evolução contínua na qualidade nos produtos.

Por meio deste formato cada indivíduo que contribui com a melhoria de seu próprio trabalho qualifica toda a empresa. Esse modo faz com que quando o colaborador entenda que é responsável pelo seu desempenho, ele se sente dono do próprio trabalho e se desafia a realizá-lo melhor, mais rápido e com menos custo. Por meio do protagonismo de cada trabalhador, a empresa se torna competitiva.

A Calçados Beira Rio usa a inteligência e o raciocínio das pessoas, fazendo-as trabalharem unidas. Desta forma estimula em cada indivíduo o seu Em Si ôntico<sup>3</sup>. Este princípio forma a inteligência que faz autóctise histórica na pessoa e apresenta quinze características.<sup>4</sup>

No programa se evidência as seguintes características, nas palavras de Meneghetti (2014):

---

<sup>3</sup> O Em Si ôntico é o projeto-base originário da natureza, é um princípio formalizaste de uma ação em virtualidade complexa e ordenada. É uma unidade funcional que se fenomeniza com a própria identidade. Existência antropológica individual com projeto: assimilar inteligência do ser na existência histórica (no modo constante H). É uma unidade funcional que se fenomeniza criatividade histórica na existência antropológica. IN: MENEGHETTI, Antonio. **Da Consciência ao ser**: como impostar a filosofia do futuro. Recanto Maestro: Ontopiscológica Editora Universitária, 2014.

<sup>4</sup> Cf. MENEGHETTI, Antonio. **Da Consciência ao ser**: como impostar a filosofia do futuro. Recanto Maestro: Ontopiscológica Editora Universitária, 2014. cit.p. 294- 295.

- Utilitarista-funcional: o seu critério ou ética é a evolução da própria identidade com utilitarismo funcional;
- Econômico-hierárquico: intenciona com exata proporção qualquer impeto e interação, assimilando o devir segundo a prioridade das próprias exigências (a vida, a identidade, a subsistência, os meios mais gerais, depois os específicos etc);
- Vencedor: não impacta um novo real ou *gestalt* se já não lhe é próprio;
- Alegre: age por exercício de inteligência e se move caso seja garantido por uma novidade agradável de erotismo e contemplação;
- Criativo: completada uma *gestalt* é sempre motivado a uma sucessiva, proporcionada, mas superior à precedente. Por isso age contínua autóctise;
- Agente no interior de um universo semântico: é copartícipe da ordem da natureza cósmica. Age a própria virtualidade individual no iso da natureza. (MENEGETTI, 2014. p. 294).

Quem dá a qualidade e a competitividade é cada um dos colaboradores quando tem um certo posicionamento mental. Conforme explica Meneghetti (2011), é canalizada uma enorme força para vencer em qualquer situação e, assim, o resultado aparece. Com a força de todas as pessoas canalizadas para uma direção com o mesmo objetivo a melhoria acontece.

A maior parte das pessoas, como descreve Meneghetti (2013), tende em vez de resolver o problema, absorvê-lo, metabolizando-o e, desse modo, termina por alimentar medos, insegurança e estupidez. O problema metabolizado ocupa a nossa consciência, que não é mais capaz de realizar a solução da situação: a mente já está tomada, e disso deriva confusão com perda e ampliação do problema. Com as etapas escritas acima, a Calçados Beira Rio não deixa o problema tomar forma, porque as pessoas que participam das soluções dos problemas trabalham com objetividade, racionalidade e seguindo um sentido, pois a intencionalidade nasce da mente limpa.

Em todos os encontros o líder faz comentários no final de cada apresentação. Como colocado por Meneghetti (2013), o líder nunca é genérico, mas sempre específico, e a sua intuição volitiva apresenta as características superiores de um dirigente. Com estas intervenções, o líder coloca um novo desafio para as pessoas que estão participando do encontro: o de usar a sua racionalidade para a contínua melhoria.

Por meio de encontros mensais é dado estímulo pela empresa para que os funcionários contribuam ativamente para aperfeiçoar os processos de produção e administrativos visando, a redução de preços ao consumidor e aumento da qualidade do produto e de trabalho.

Como explica Meneghetti (2013), não se deve limitar a produção de quem tem condições de produzir mais. Quando isso é feito, diminui-se o trabalho e a riqueza para muitos. A Calçados Beira Rio não produz calçados, produz valor para quem trabalha e para quem compra os seus produtos.



Em resumo, o programa ‘Conquistando a Perfeição’ é uma metodologia de capacitação de pessoas que utiliza a inteligência e a capacidade dos próprios colaboradores para qualificar todo o processo da empresa. Portanto, a garantia de sucesso empresarial é resultado de uma formação contínua de pessoas, conforme o escopo da empresa. No ‘Conquistando a Perfeição’ a perfeição e a inovação andam juntas, pois quem inova dentro da empresa são as pessoas, pois são impulsionadas a fazer isso no seu trabalho todos os dias.

### 3.4 INOVAÇÃO DO ‘CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO’

Com a competitividade crescente, que por muito tempo utilizou a tipologia de operações, eram combinados alto volume com baixa variedade de modelos de calçados, em que máquinas usavam o ser humano como mero operador. A mudança ocorreu, passando a existir alta variedade de modelos e baixo volume, deixando a situação mencionada anteriormente pra trás. As empresas devem desenvolver novos métodos ou aperfeiçoar os já existentes no local de trabalho, pois a inovação se inicia com as pessoas, com a sua racionalidade, imagem positiva e a ação.

Para Liker e Meier (2007), as empresas devem enxergar a tecnologia de forma diferente, usando-a para diminuir perdas. A tecnologia não deve ser usada como um substituto da força humana e raciocínio, mas deve ser colocada em uma expectativa ajustada, orientada por um propósito prático. Para usar esta tecnologia, a empresa necessita de pessoas ou equipes com instruções para trabalhar com as máquinas.

De acordo com Barbieri (2003), as inovações são um meio para se obter vantagens competitivas sustentáveis para as empresas em que a capacidade de inovar é vista como um dos fatores mais importantes para a sobrevivência e o crescimento das empresas, que dependem cada vez mais da maneira de criar, inovar e da contínua adaptação ao mercado.

O sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes principais, como destaca Carvalho (2009): a) recursos com pessoas, equipamento, conhecimento, dinheiro; e b) capacidades da organização para geri-los. É, portanto, uma melhoria que venceu diversos riscos associados, tanto de ordem tecnológica quanto próprios de mercado, gerando valor para os grupos dos interessados envolvidos.

É necessário entender que inovação implica em dois elementos fundamentais: a criatividade e o surgimento de ideias novas. Porém, Sarkar (2008) ressalta que é mais do que

somente ter ideias. É indispensável que a ideia seja posta em prática e tenha seu impacto econômico positivo. A diferença entre invenção e inovação está na questão da execução e na programação das ideias.

Para Estrin (2010), o processo de inovação é impulsionado pela necessidade de compreender como algo funciona ou por que não funciona. Desde gerar receitas, reduzir custos ou aumentar a produtividade, solucionar um problema de um cliente, até o de bem-estar das pessoas, o processo de inovação pode produzir avanços radicais, capazes de mudar a vida das pessoas ou melhorias incrementais em ideias ou produtos existentes.

De acordo com Meneghetti (2011), quando se começa a impulsionar a inovação, quer dizer que o sucesso é possível. Porém, é necessário saber fazê-lo nascer para conquistar espaços psicológicos progressivamente sempre mais amplos, espaços de valor que geram outros valores e ser um contribuinte no interior do ser. Isto traz poder e satisfação, fazendo-nos darmos conta que estamos aqui para um grande significado, entrando no epicentro das causas alcançadas.

A empresa líder em inovação, para Meneghetti (2013), deve fornecer a própria mercadoria de modo que agregue valor aos seus melhores clientes. Deve procurá-los e estudá-los, objetivando entender como o seu melhor cliente quer as coisas, com aquele gesto, com aquele sorriso, com aquela diferença. É preciso ir à direção do cliente, não lesando o princípio orgânico da constituição pessoal de ganho. Muitas vezes tende-se a querer enfatizar e ensinar a didática operativa, a eficiência do produto, a qualidade. Não é esse o ponto, na verdade trata-se de saber servir a identidade dos melhores clientes, ou daqueles que se quer sejam os próprios clientes. É uma capacidade de relação específica que faz a inovação ser obrigatória em todos os aspetos do trabalho ou produto.

A origem da riqueza, de acordo com Meneghetti (2004), está baseada na inteligência empreendedora e inovadora de empresas. Quem se destaca emula energia primária da vida, gera um poder de inteligência e, assim, aprendemos sempre. Então o aprendizado sempre acontecerá e assim as pessoas líderes na empresa se tornam professores e alunos sempre.

O ‘Conquistando a Perfeição’ e a inovação andam juntos, aquele é o impulsionador da inovação dentro da empresa, que se inicia com uma intenção para a solução de um problema. Desta forma as pessoas são impulsionadas a inovar no seu trabalho todos os dias impulsionando os funcionários para sempre estarem motivados em trazer melhorias que

contribuem para a empresa tornar-se mais competitiva. Para isto ocorrer devemos sempre procurar melhorar a formação de pessoas que trabalham em nossas empresas.

### 3.5 FORMAÇÃO CONTÍNUA DE PESSOAS

Para uma empresa que almeja ser líder, é necessário sempre desenvolver pessoas ou grupos. Uma equipe bem treinada deve reunir forças, habilidades e capacidades para enfrentar os desafios de trabalho, alcançando os objetivos da empresa.

Alguns autores, como Liker e Meier (2007), garantem que as pessoas são, na verdade, o maior bem das empresas. Os dois autores mencionados escreveram livros sobre a empresa Toyota, que emprega a semelhança de um jardim para descrever sua crença nas pessoas: o solo é cultivado e as plantas são regadas. Quando crescem, o solo é mantido, capinado e sempre regado até os frutos estarem prontos para a colheita. É imagem de dedicação, paciência e cuidado.

Liker (2005) ressalta que os líderes que coordenam o trabalho são os responsáveis por fazer as equipes criarem ideias inovadoras, mesmo por meio de pressão. No entanto, para a maior parte, é mais eficiente que os indivíduos façam o verdadeiro trabalho. Mesmo sendo funcional o trabalho de equipe, ou seja, ter indivíduos trabalhando juntos em grupo, é um ótimo momento em que os funcionários podem aprender novas atividades.

As pessoas são, na verdade, o maior bem das empresas, as quais devem ter um grande empenho para selecionar funcionários, treiná-los e proporcionar uma participação efetiva no processo. Cabe aos líderes à tarefa de abrir a consciência dos seus liderados para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Meneghetti (2005), o líder deve ter uma estratégia para a formação da equipe, que consiste em ações indelegáveis que são: a) escolher o pessoal para o próprio projeto; b) formar o manager-líder; c) motivar o manager-líder; d) formar a sua equipe; e) controlar a funcionalidade de cada manager e de toda a equipe. Hoje há uma nova pedagogia de trabalho, que é o conceito de formação permanente. Não basta o trabalhador apenas trabalhar, é necessário que ele seja colocado em condições de atualizar-se sempre, requalificar-se e reformar-se para manter o passo das novas tecnologias e dos sistemas de trabalho em incessante transformação. Portanto, esta formação torna-se garantia ao longo arco da vida de crescimento, mas também de segurança e de bem-estar em sentido global.

Meneghetti (2013) descreve que:

O modo pelo qual servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com suas necessidades e curiosidades. Vende-se, portanto, o serviço e o produto passa como se em segundo plano. Retorna-se, portanto, á importância da pessoa: quem é a empresa, o empresário, o colaborador, o sócio. (MENEGETTI, 2013. p. 59).

De acordo com Meneghetti (2013), o líder deve investir em pessoas de sucesso, que estejam próximas a ele, e que tenham características liderísticas. Assim irá avaliar critérios para se certificar que é uma pessoa líder: valor social, valor profissional, valor econômico, valor de ambição, valor biológico, valor legal, valor de confiança e valor potencial ou virtual. A pessoa para ser um líder eficaz deve ter também uma proporção entre quatro dimensões: 1) a esfera individual pessoal; 2) a esfera familiar, portanto, esfera afetiva; 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social. A esfera individual pessoal compreende o sujeito em sentido físico e absoluto de existência. A esfera afetiva é construída pelo ambiente de referências emotiva, sexual, de amor: as suas referências de valor absoluto. A esfera dos colaboradores compreende as pessoas físicas por meio das quais o líder opera: os mediadores de atividade econômica, legal etc. Enfim, temos a esfera social, da atividade no mundo dos negócios, do ambiente, da explícita atividade econômica: relações, diplomacia e todo o vasto mundo que a arte do líder compreende. A única forma de uma empresa estar sempre competindo nos negócios é desenvolver equipes, para um desenvolvimento mais completo. A multifuncionalidade é uma das ferramentas.

Como destaca Meneghetti (2010), para um aprendizado contínuo as pessoas devem estar sadias e inteligentes. Desta forma cria-se a unidade de ação que se endente com uma unidade auto constituinte no interior energético da semovência universal. O homem faz parte de um contínuo dinâmico que se manifesta através de momentos interagentes entre si.

Formar pessoas é uma das muitas responsabilidades das empresas líderes, pois grandes empresas líderes são feitas por grandes pessoas, devendo valorizar a capacidade de cada pessoa e promover o desenvolvimento de cada um. Assim, a empresa líder é também uma escola de negócios e de vida para as pessoas que trabalham, com ótima formação de liderança garantindo a capacitação para gerir equipes e promover a aplicação do programa.

### 3.6 APLICAÇÃO DO ‘CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO’

Com a adequação da empresa e colaboradores, chega-se finalmente à etapa de planejamento da implementação do ‘Conquistando a Perfeição’. Para tanto, existe a necessidade de se elaborar um ‘Plano de Ação’, no qual deverão ficar claramente definidas as etapas a serem desenvolvidas, bem como a responsabilidade de cada pessoa no processo. Os líderes são os principais agentes de desenvolvimento para a implementação do programa, eles sabem administrar o poder do corpo social da empresa, garantido, em consequência, o crescimento da empresa.

De acordo com Liker e Meier (2007), a criação do plano de ação tem como objetivo mais importante desenvolver um entendimento compreensivo e abrangente da implementação, que pode demorar um pouco até as pessoas compreenderem como funciona o programa. Nesse caso, é melhor dividir as atividades. Estas atividades oferecem benefícios descritos pelos autores: a) as tarefas menores acarretam mais frequências de intervalos para verificação; e b) a força da ideia é testada depois que pequena parte estiver terminada.

Em outro pensamento Liker e Meier (2007) afirmam que o Plano de Ação, ou desenvolvimento do programa, deve ter ajustes ao longo do tempo, pois a solução de problemas é um processo contínuo que contempla as seguintes etapas: desenvolvimento de uma teoria, testagem da teoria, mensuração dos resultados, ajustes da teoria, retestagem, mensuração, até que o resultado desejado seja obtido. Com estas práticas, as atividades de melhoria contínua tendem ao sucesso nas primeiras tentativas.

Womack e Jones (2004) relatam que para começar um programa na empresa ou na unidade de negócios é necessário que o sistema seja implantado em uma unidade ou em um setor para servir de exemplo para o restante da empresa. Uma vez implantado o programa de melhoria, os líderes de cada setor, como gerente e diretores, por exemplo, podem ser convidados a aprender como se faz a implementação do sistema, com o objetivo de assimilar as ideias e retornar às suas unidades de origem.

Para cada etapa do plano, como comenta Meneghetti (2013), é importante que tenha a participação do líder da empresa. Isso cria fascínio, mercado, dinheiro e sucesso. O líder deve amar sua vocação. No fundo de cada grande líder há uma vocação: ser daquele modo significa ser uma palavra profunda da vida, um dom genial que a vida faz à coletividade, presenteando um verdadeiro líder, capaz de dar solução a muitos.

Um líder, para Meneghetti (2013), deve amar o objeto que produz, deve gostar dele, deve vivê-lo. Cada um tem os seus estilos e os seus modos, porque o amor sobre o objeto que produz, sobre o objeto que vende, transmitirá a sua semântica de sucesso aos outros: se o líder ama o seu produto, sem dúvida, o vende.

Em muitas empresas não se dá muita atenção para a fase do ‘Plano de Ação’ ou desenvolvimento do programa e partem logo para a ação. Após este passo concluído, é bom olhar para o futuro e estabelecer uma expectativa de que a atividade de melhoria nunca está completada. A partir de toda esta ênfase, de entender e dominar o programa, é o momento de usá-lo na empresa.

### 3.7 USAR O ‘CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO’ PARA MUDAR A EMPRESA

O ‘Conquistando a Perfeição’ pode ser aplicado para mudar as empresas de qualquer setor da economia. Com a implementação do programa as empresas podem melhorar o trabalho, a produtividade e a relações com as pessoas e, em seguida, a lucratividade. As empresas devem trabalhar com pessoas que tenham conhecimento sobre o programa e que se movimentam para adaptar a empresa. Se todas as pessoas trabalharem juntas, quem vai impedi-las de transformar a empresa em uma empresa Líder?

Ainda de acordo com Liker (2005), para mudar a empresa é importante fazer encontros de melhoria, estes encontros devem ter uma ou mais pessoas de cada setor da empresa. Os colaboradores que participam do encontro devem contar com um agente responsável pela melhoria das atividades, que são os líderes de cada setor ou grupo, e mais o líder da empresa. Os encontros de melhoria têm três fases que devem ser seguidas para um entendimento completo do programa. A primeira fase é a preparação para o encontro. Nesta fase é importante definir claramente o escopo, determinar o início do processo e estabelecer objetivos, com metas claras.

A segunda fase do encontro é a revisão do processo de melhoria e dos objetivos do grupo. Identificar as necessidades das pessoas e os processos que agregam valor; analisar o estado atual, caminhar ao longo do processo e discutir o processo com funcionários para saber os problemas e as soluções de melhoria.

E a terceira e última etapa é a que trata da manutenção da melhoria contínua. Após as outras etapas estarem concluídas, é necessário manutenção do estado futuro, que continuará a

promover as melhorias para fazer a manutenção do ciclo ou verificação-ação. Os encontros são uma ferramenta essencial para a transformação da empresa, pois envolvem praticamente todos os funcionários e é ótimo para explicar o programa à todos.

Liker (2005) enfatiza que a lição do modelo melhoria é que cria laços entre pessoas e parceiros para se adaptarem uns aos outros de forma correta e trabalhem juntos para uma meta comum. O programa construído do zero, iniciando por uma filosofia, começa com os executivos da empresa. Esta filosofia é construída a longo prazo, para que ofereça um valor extraordinário para os seus clientes e para a sociedade, o que exige uma visão de longo prazo e de liderança contínua.

Liker e Meier (2007) afirmam que em empresas líderes as pessoas sempre foram instruídas a continuar a melhoria para nunca pararem de se desenvolver. A solução mais simples desenvolve uma educação mais profunda. Estas empresas lutam todos os dias para obter pequenas vitórias e é do líder a responsabilidade que todos os funcionários pratiquem as soluções de problemas e as melhorias contínuas, não importando qual o tamanho delas.

A melhoria contínua é como subir uma escada. A cada degrau ou melhoria, é possível enxergar qual o próximo degrau ou melhoria. Os autores Liker e Meier (2007) dão um conselho: “por favor, faça, faça o melhor possível, lembre-se que todos os dias de subir um pouco”. Abaixo destaca-se uma figura que demonstra como é a melhoria contínua:

Figura: A melhoria contínua não termina nunca.



Fonte: Liker e Meier (2007)

Para Meneghetti (2013), os líderes das empresas devem possuir o conhecimento mais atualizado sobre o seu objeto de produção e, quando existem grandes problemas, o melhor é

ajudar o líder, porque é ele quem indicará imediatamente onde está a solução. O programa, desta forma, funcionará apenas funciona com a ajuda do líder da empresa.

A preparação, como trata Meneghetti (2011), é uma ação que se age fazendo, cada um no próprio dia, o ótimo dos próprios interesses para uma satisfação pessoal. Da realização gradual dos pequenos meios tem-se acesso aos degraus da montanha.

O entendimento do programa e sua aplicação é simples por ser um programa de muita prática e pouca teoria. Então a parte mais difícil é a quebra de antigos paradigmas intrincados nas pessoas.

Os líderes das empresas devem estar comprometidos com o programa de melhoria. Sendo assim, para o ‘Conquistando a Perfeição’ ter êxito é necessário que os líderes da empresa tenham a intencionalidade de sempre melhorar a sua vida e sua empresa e usem a unidade de ação.

### 3.8 UNIDADE DE AÇÃO

Todas as partes do meu corpo se relacionam e se integram em uma união, que sou Eu, com este corpo eu me relaciono com os outros corpos e com o mundo. Esta relação ente corpos se chama unidade de ação. Com a tecnologia do meu corpo, dos meus instintos, pensamentos, me movo, converso, trabalho, impacto o mundo.

O indivíduo é o operador da vida e a unidade de ação corresponde a ele segundo o seu Em Si. Então a unidade de ação é uma inteligência, que é operada para ter a capacidade de fazer mais e assim opera e se encontra em constante interação com as outras pessoas ou unidade de ação, que em conjunto formam uma força organizada e altamente definida, como perseverança da ação de cada um outro: *o ato em si*.

Meneghetti (2011) chama atenção para a unidade de ação que é: pesar, medir. ‘Pensar bem’ quer dizer que o sujeito pensa logicamente: pondera e mede de modo apropriado as diversas proporções como coeficiente da sua unidade de ação. ‘Pensar mal’, ao invés, significa medir de modo errado: o sujeito faz relações desequilibradas, desproporcionais, opera justaposição que não se sincretizam entre si, coloca algo de impróprio, que a sua unidade de ação reconhece como própria e não metaboliza. Portanto, diminuição de si mesmo. A unidade de ação no indivíduo humano tem a intelectualidade apriórica de ordenar a si mesmo e por consequência o mundo, isto é, possui o próprio ISO que é cósmico, faz parte do



jogo dos eventos cósmicos. Porém, devido à unívoca introdução dos sinais que incentivam a uma fixidez, o escopo da programação do indivíduo humano é aquele de passar a mensagem e nada mais.

Para Meneghetti (2017), o homem é unidade de ação, que depois essa ação seja psíquica, biológica, linguística, cultural. Ela é o momento-ponta, a exposição daquele conjunto, completo em si de energia, de ação e do qual o homem é uma unidade. Nesta unidade de ação é aberta uma serventia autônoma em si mesmo, que autogera e que se autogera. Em sentido ontopsicológico a unidade de ação se compreende e especifica-se uma unidade de ação que se autoconstitui no inteiro energético de fazer universal. É um *ato em uno*, um *uno* onde a mente da mente converge constantemente para si, mesmo quando parece história.

Ela é eterna não no sentido de que existe como repetição, mas enquanto existe como uma intencionalidade. Como descreve Meneghetti (2017), quando o homem alcança a intencionalidade pura de si mesmo, a unidade de ação não deseja, não escolhe e já é, portanto, os sinais, os pensamentos. Mesmo quando o homem existe corporalmente, se dão na medida em que a unidade de ação semântica dá realidade, dá encarnado, ação, presença, intencionalidade. O mundo da intencionalidade é um mundo próprio da unidade de ação e o circunscrito é simplesmente possibilidade de acontecimento histórico. É real aquilo que intenciono, aquilo que a unidade de ação intenciona, mas esse das realidade é sempre algo de apriorico em relação ao acontecimento histórico, isto é, o conhecimento humano, em referência ao homem ou aos abjetos em geral, é possível na medida em que a unidade de ação faz semântica na medida em que a unidade de ação assinala a si mesmo em referência àquele símbolo, àquele objeto etc.

Meneghetti (2012) descreve quatro elementos da unidade de ação que é:

a) Intencionalidade: o que faz e pelo que se faz o dentro de ação, onde a ação faz vatorialidade ou direção do escopo; b) Imagem: projeção figural de um fato ou de um conteúdo, o sinal projetado pela ação ou coisa que se projetam, como se referem na minha consciência da solução do problema; c) Ação: para a solução do problema ou a melhoria do processo produtivo; d) Resultados: são as ações melhorias que os grupos imaginaram e são apresentado aos demais colaboradores. (MENEGHETTI, 2012).

Meneghetti (2012) explica que uma unidade de ação é uma energia em relação a um evento ou efeito que ocorre em três atos: primeiro ato, intencionalidade<sup>5</sup> pura; segundo ato é a fenomenologia mundana, que são lógica e de natureza; terceiro ato é a energia para fazer.

Para Meneghetti (2017), a unidade de ação é o fazer, sobrevive reciclando continuamente a energia do inteiro e vive na medida em que se recicla a energia. Ela é aberta que encontra ou é encontrada por especificidades preferenciais onde se vive mais. Escolhe segundo relações de otimalidade existencial.

Como explica Meneghetti (2017):

Por isso, eu homem posso colher o meu Em Si, a minha unidade de ação, somente percorrendo toda a escala dos meus acontecimentos históricos: acontecimento como corpo, como pensamento, como planeta, como matéria, acontecimento segundo as diversas modulações que a energia elementar, segundo o entendimento físico-matemático clássico, consente. (MENEGETTI, 2017. p. 98).

Onde há um trabalho em grupo para o crescimento de pessoas ou empresa há unidade de ação como destaca Meneghetti (2017). Onde há pessoas que sabem se relacionar existe diversas formas de energia que trabalham em conjunto, que pode ser definida como elementar e que forma a unidade.

Naturalmente a unidade de ação é uma experiência *a-verbal* informal, uma experiência direta, grandíssima, mas indemonstrável a outros. Quando se tem pessoas que estão trabalhando juntas em um mesmo projeto, objetivo a unidade de ação é a máxima de concretude que a pessoa possui, onde posso aquilo que quero, e quero aquilo que sou. Este poder pode ser experimentável de acordo com Meneghetti (2017), somente por todos aqueles que conseguirem entender de não ser um magma de complexos, mas simplesmente um sistema-vida que se adapta aqui, se sentido de uma cibernética biônica. Portanto acontece aqui, como homem através desse determinado sistema mecanicístico, como qual. Porém, está em identidade de ação com cada pessoa e sem isto a unidade de ação não poderia existir aqui.

Como destaca Meneghetti (2018):

A vida é uma constante problemática, mas a unidade de ação tem o modo de interagir com este problema e resolvê-lo, metabolizando a energia problemática para crescimento unitário. (MENEGETTI, 2018. p. 32).

---

<sup>5</sup> É quando se dá ato à virtualidade para chegar à realização finita. Cf. MENEGETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012. cit.p.254.

A vida quer dar protagonismo, prazer, ambição e que as pessoas vençam, tudo isto é uma busca para dar uma solução a grandes problemas. Consequentemente ganha-se realização superior. Só a unidade de ação pode intencionalizar ações para alcançar os objetivos, pois seja na vida, ou em qualquer outro momento. Com a motivação dada pela intencionalidade as pessoas ficam mais motivadas para impulsionar mais no fazer e agir com o seu Em ôntico. Com a unidade de ação a empresa alcança a liderança em seu setor.

### 3.9 LIDERANÇA NA ONTOPISCOLOGIA

Por todos os lados hoje se fala em empresas líderes, na dificuldade de enfrentar a concorrência, da necessidade de se estar em aprimoramento constante para encontrar o espaço de liderança e o protagonismo de cada empresa é ser líder em seu mercado.

Para Meneghetti (2012) a empresa líder é aquela que sabe servir, que sabe fazer a funcionalidade, a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção e resultado.

Em outra oportunidade, o autor mencionado (2010), entende que o líder deve ter um conhecimento da inteligência em modo total do grupo, porque a inteligência é a energia-base que funda todas as outras formas de inovação. O capital humano é o quociente de inteligência: o potencial-base que pode controlar qualquer tecnologia. Assim, por meio da sua inteligência, o líder sabe garantir a função para todos, porque sabe aplicar a fórmula justa de modo a dar a solução vencedora. O líder é aquele que sabe construir a harmonia das relações entre todos, a fim de que exista o máximo de produção de valor e de coisas.

Conforme Meneghetti (2013), não existe função sem a pessoa certa. Antes de mais nada, deve-se encontrar esta pessoa, por meio de treinamentos, pois sem ela não existe *business* algum. Quanto mais o profissional é treinado para determinada função, mais se torna o indivíduo certo, mais forte é o *Core Business*, mais oportunidades a empresa terá de se deslocar em um *Business* adjacente lucrativo e contemporaneamente, sem perder o foco.

Como escreve Meneghetti (2013), o verdadeiro mestre diz onde está o acerto e defeito da pessoa e se está movendo-se na direção certa, e como consentir a eficiência daquilo que está fazendo. O líder ou empresa não pode substituir o esforço e o empenho da pessoa, ele deve provocar o processo de crescimento e mérito da pessoa para esta se afirmar com autonomia.

Como afirma Meneghetti (2004), o líder é operador social que sabe cada funcionalidade do ser humano, ele sabe que para ser o primeiro deve conhecer mais do que os outros. O operador vencedor deve sempre ser um cuidadoso coordenador na formalização da prioridade.

Segundo Meneghetti (2010), quem comanda a equipe é somente aquele que sabe servir mais aos outros. Este indivíduo é um líder porque sabe fazer mais do que os outros para os outros. Ele é o condutor de realização de todos do grupo.

Como argumenta Meneghetti (2013), um grande líder vigia constantemente a evolução de sua empresa, ela é a exatidão de sua inteligência. A constante cautela de ter íntegra a inteligência é a garantia de sucesso. Com esta vigília a consequência é uma escola de aprendizado e de um sacrifício para o bem da empresa. O líder como empresário deve ser capaz de coordenar sempre que possível os encontro do programa, ele é manejador da intuição da empresa, portanto, livre do circuito idiomático, isto é, coordena o encontro com a sua mente limpa.

Segundo o pensamento de Meneghetti (2013), chama atenção a personalidade psicológica do líder e de sua empresa, que é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes. Para mudar a cultura temos que manter as melhores e as principais atividades da cultura da qualidade, por meio das quais se procura atingir a excelência, iniciando da seguinte forma:

1) Manter: o primeiro objetivo é manter pelo menos o nível atingido das prestações de serviço, e para fazer isso é necessário três condições serem satisfeitas, que consistem em a) manter mínimas as variações dos parâmetros dos processos; b) fazer as coisas de modo certo na primeira vez; c) a estrutura deve despender o menor tempo possível na atividade de manutenção.

2) Melhoria: É aqui que se mede o sucesso da empresa. As atividades de melhorias se realizam de dois modos, que inicia a) com a inovação; e, posteriormente b) com a melhoria em pequenos passos.

Como destaca Meneghetti (2013):

O líder um sujeito com três características fundamentais: a) superioridade de potencial humano no nascimento, no que se refere ao *talento de fazer e coordenar*; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre as atividades e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltiplas; c) superioridade de realização devido a decisões intuitivas. (MENEGETTI, 2013. p. 32).

Em outra definição Meneghetti (2013) salienta que o Líder tem a capacidade de soberania, comando, superioridade, de exercer poder ou dominar, controle ou a relação com os outros. É uma pessoa reconhecidamente superior no coordenar a ação de muitos a um determinado objetivo e aceito pelos componentes do corpo. Para o líder é fundamental o saber dar unidade de função a uma ação múltipla de exigências, capacidade e meios.

O líder é uma pessoa-vetor, como salienta Meneghetti (2010) e tem a capacidade de síntese de um contexto de relações, ele é o centro operativo de diversas operações e funções. Possui uma hierarquia de funções: a) contrói; b) controla; c) desenvolve. Sempre em relação direta com o seu escopo definido. O Líder é um indivíduo que sabe providenciar relações com vantagem, é um vetor proporcional de vários pontos-fortes. É uma pessoa que prefixado um escopo busca e faz os meios e as pessoas funcionais ao seu escopo.

O líder deve ter um conhecimento da sua inteligência em modo total, como destaca Meneghetti (2010):

[...] porque a inteligência é a energia-base que funda todas as outras formas de energia. O Capital humano é o quociente de inteligência: o potencial-base que pode controlar qualquer tecnologia e globalidade, contanto que seja especificamente evoluído segundo o projeto de natureza. Através da sua inteligência, o líder sabe garantir a função para todos, porque sabe aplicar a fórmula justa de modo a dar a solução vencedora. Não é alguém que esmaga, inquire, destrói. (MENEGHETTI, 2010. p. 339).

Um líder que comanda, de acordo com Meneghetti (2010), é somente a pessoa que sabe servir mais que os outros. É líder porque sabe fazer mais do que os outros para os outros. Ele é o condutor de realização do contexto em função do contexto integral.

Dentre as atribuições da liderança, de acordo com Meneghetti (2013), o líder deve qualificar-se como um produtor de progresso, de utilidade, de lucro para si mesmo e para todos. O líder deve preocupar-se além da própria riqueza, mas também com a riqueza das pessoas que estão com ele. Cada um dos colaboradores, independente do cargo ou função que desempenham, auxiliam a reduzir custos, a vender, a transmitir ao cliente a alegria de trabalhar na empresa. Isto traz uma integração em todas as áreas de forma que a empresa torna-se uma verdadeira unidade de ação, em que cada parte está harmonizada com a qualidade e integrada com o todo em um movimento único.

Os níveis superiores de um Líder como destaca Meneghetti (2018):

Se alcançam usando os instrumentos ontopsicológicos. Uma vez que se usam, é impossível perder, porque a Ontopsicologia descobriu que existe um Em Si ôntico,

que é igual a natureza do projeto de vencedor e consente ao sujeito compreender, momento a momento como investir. (MENEGHETTI, 2018. p. 38).

Com o conhecimento ontopsicológico, uma pessoa, antes de tudo, tem condições de melhor compreender a estrutura do seu inconsciente, que é a máxima parte do seu quântico de inteligência. Depois pode conhecer as dinâmicas e os determinismos que, inconscientemente, opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente.

Através da instrumentalização ontopsicológica, Meneghetti (2012) aponta:

Um líder pode conhecer a ordem básica formal e dinâmica de todo o ambiente no qual vive. Mesmo que o ser humano não compreenda a dinâmica formal dos eventos, é forçado a vivê-los como efeito. Que tipo de realidade transmite a quem lhe está próximo, à pessoa com quem trata um negócio ou trabalho, ou tem um *feeling*? E qual realidade o outro transmite a ele? Ou o sujeito conhece e controla essa realidade ou - se não conhece - inevitavelmente a sobre. (MENEGHETTI, 2012. p. 212).

Com a ajuda da ontopsicologia as empresas líderes e o líder delas podem compreender melhor cada aspecto da vida. Assim transformando uma pessoa com a capacidade de síntese de um contexto de relações para saber fazer as relações com vantagem para o seu negócio. Uma pessoa que sabe fazer mais do que os outros para o seu bem-estar e em consequência o bem-estar da sociedade.

Certamente existem outros fatores que não somente os técnicos para o sucesso desta transformação, porém cabe a cada um fazer as adaptações que se façam necessárias para obter os resultados pretendidos com este novo modelo de melhoria.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO CONQUISTADO A PERFEIÇÃO**

O estudo de caso revela como foi o início da implementação do programa de melhoria com base no 'Conquistando a Perfeição'. O estudo foi realizado nos meses de setembro à dezembro de 2018 e janeiro de 2019.

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa que está no mercado há 12 anos, parceira da Calçados Beira Rio S.A. Esta empresa produz planilhas de montagem para todos as marcas de calçado da Beira Rio, conta com 80 colaboradores e atende as filiais do Vale do Rio Taquari, principalmente.

O interesse dos líderes da empresa pelo programa ocorreu logo após uma visita à filial de Roca Sales, quando foram convidados a participar do encontro do programa. Logo após a

visita, os líderes ficaram interessados no programa e procuraram o autor deste artigo para ter maiores informações sobre o programa.

A implementação se iniciou em setembro de 2018, com a apresentação do ‘Conquistando a Perfeição’ para os principais líderes da empresa e, logo após, para os demais líderes da empresa. Estes formaram grupos com os demais colaboradores para iniciar o programa no mês de outubro.

A Empresa iniciou o seu programa de melhoria baseado no programa original ‘Conquistando a Perfeição’, começando com os grupos de melhorias de: Consumo e Desperdício e Processos e qualidade, nos quais participam um líder e colaboradores de cada setor da empresa. No início os grupos são formados com a participação de dois colaboradores e mais o líder. No decorrer da implementação do programa, todos os colaboradores vão participar.

Na empresa há cinco setores, quais sejam: Administração, Desenvolvimento, Industrial, Manutenção e Expedição.

Em cada setor há um líder e dois funcionários que iniciaram uma melhoria no mês de outubro e uma sugestão de melhoria para o próximos dois meses. Os grupos se reúnem a cada quinze dias para a discussão sobre os temas de cada grupo. No início da implementação, os encontros ficaram definidos com a frequência bimestral.

Em novembro de 2018 ocorreu o primeiro encontro do programa de melhoria, onde foram apresentadas as melhorias e sugestões de melhoria. A apresentação ocorreu da seguinte forma:

Administração: a melhoria com os fornecedores de papelão foi uma negociação em que o envio de material para a empresa será com o transporte do fornecedor, assim reduzindo o frete em 1,2% sobre o custo da nota fiscal.

Sugestão de melhoria: ampliação da melhoria, para que seja iniciada a negociação com os demais fornecedores para a redução de custo no frete dos demais insumos.

Desenvolvimento: a melhoria foi em ação com o desenvolvimento da Calçados Beira Rio, na qual foi negociado o aproveitamento de material em estoque. Com a negociação, foram utilizadas 460 placas, com valor de R\$ 8.700,00.

Sugestão de melhoria: este trabalho de reaproveitamento será constante com os demais materiais.

Industrial: para a melhoria foi verificado o tempo de produção em cada etapa: tiras; corte; montagem; e acabamento.

Sugestão de melhoria: será verificado o tempo em todas as etapas de produção.

Manutenção: para a melhoria foi modificado o reservatório da máquina de adesivo onde ocorria o transbordo dele. Para evitar o desperdício de adesivo e produto de limpeza, foi feita uma abertura na tampa da máquina para o colaborador verificar o nível de adesivo. Para melhorar a postura do colaborador ao aplicar o adesivo, a máquina foi adaptada sobre a esteira, o que resultou em melhora na execução do trabalho.

Sugestão de melhoria: está em andamento a adaptação de todas as máquinas para a norma NR12 referente à segurança do trabalho. Esta adaptação será gradual todos os meses até o ano de 2021.

Expedição: para a melhoria e o menor custo de material usado no setor foi modificada a fita adesiva de 24mm para 15mm gerando assim uma economia de R\$ 0,97 por fita.

Sugestão de melhoria: rever o custo de todo o material utilizado na expedição.

#### 4.2 QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO

Para evidenciar os resultados positivos conquistados na implementação do programa desde o início, o autor deste artigo produziu um questionário para os líderes/supervisores, numerados de 1 a 8, que são responsáveis pelo programa. As perguntas do questionário são:

A. Quais os ganhos que a empresa teve até agora?

B. Como foi a implementação?

C. O que aprenderam com o programa?

As respostas dos líderes/supervisores:

Líder 1:

A. “Os ganhos foram de maior produtividade e menor consumo de materiais (matéria-prima), conseqüentemente estamos tendo um maior retorno financeiro. Além disso, e não menos importante, conseguimos notar uma satisfação, um sentimento de realização dos funcionários que ajudaram ou que participaram da realização das melhorias”.

B. “A implementação foi feita após participarmos de uma reunião do programa “Conquistando a Perfeição” na Beira Rio. Repassando o funcionamento e o objetivo do



programa em um primeiro momento aos supervisores. Estes por sua vez iniciaram um trabalho com suas equipes e as melhorias começaram a surgir”.

C. “Aprendemos que a participação de todos, procurando melhorias, tanto de organização, processos, redução de consumo. É mais simples e rápido, é mais fácil modificar as “coisas” quando mais pessoas estão envolvidas com o projeto”.

Líder 2:

A. “Melhorias na qualidade, na organização, na produção e qualidade do ambiente de trabalho”.

B. “Algumas dúvidas no início de como fazer. Mas o programa é bem simples”.

C. “O programa incentiva o colaborador à melhorar o próprio ambiente de trabalho, operações, assim mostra por menor que seja as melhorias, trazem grande resultados”.

Líder 3:

A. “Valorização dos colaboradores, onde se sintam mais importantes. Ambiente mais limpo e seguro”.

B. “Feita em reunião, entre os colaboradores. Também a busca de idéias em nossos fornecedores”.

C. “Valorizar os colaboradores facilitando o dia, tornando-o mais agradável e tranquilo”.

Líder 4:

A. “ganhou com organização no local de trabalho, automaticamente ganhando mais rendimento e qualidade”.

B. “Foi bom pois todos estão aptos para melhorar”.

C. “Aprendemos que a gente não pode achar que tá tudo certo, tá bom assim. Podemos sempre pensar, em inovar e melhorar”.

Líder 5:

A. “Organização, modernização de máquina reaproveitamento de matéria e melhoria na qualidade”.

B. “Serviu para que termos mais idéias, para como melhorar mais o nosso ambiente de trabalho”.

C. “Que devemos usar mais a nossa mente para poder criar novas idéias”.

Líder 6:

A. “A empresa ganha com idéias que facilitam a forma de realizar as tarefas. Com isso ganha e produtividade, organização e segurança”.

B. “Apresentação de ideias a um grupo de pessoas e se faz as melhorias necessárias”.

C. “Que sempre tem uma forma mais fácil e eficaz de se realizar uma tarefa ou operação”.

Líder 7:

A. “As pessoas mais produtivas e mais felizes com o seu trabalho”.

B. “Esta sendo boa”.

C. “Ser mais organizado, ir atrás das coisas não ficar esperando, temos que ser positivos todos os dias e cada dia sermos melhores”.

Líder 8:

A. “Ganho em fazer as pessoas melhorar a cada dia, buscando resultados para a empresa e melhorar o ambiente de trabalho”.

B. “Em alguns casos bem tranquilos em outros nem tanto, pois a mudança sempre gera contratempos no início”.

C. “Olhar com mais atenção a nossa volta, questionar mais, buscando melhorar todos os dias”.

Após a análise das respostas, fica evidente que a mudança está ocorrendo de forma gradual e o principal agente de mudança estão sendo as pessoas. Cada problema é primeiro exposto ao grupo para assim encontrar a melhor maneira de resolver os problemas. Todos os colaboradores estão engajados a encontrar melhorias no seu trabalho.

Na maioria das respostas fica evidente que há mais satisfação entre os colaboradores, o ambiente de trabalho melhorou, as pessoas estão trabalhando mais tranquilas e felizes, buscando ser mais produtivas, isto traz mais liberdade para as pessoas, como descrito nos capítulos acima: quem trabalha com alegria é mais produtivo e mais criativo. Está sendo criada uma cultura de que cada pessoa é protagonista e responsável em seu local de trabalho.

A empresa está no rumo certo e só tende a crescer com a implementação do Programa ‘Conquistando a Perfeição’. O programa está sendo implementado de forma gradual para que todos os colaboradores da empresa tomem conhecimento do método e que as pessoas possam produzir conhecimento funcional para elas e assim melhorar o local de trabalho em primeiro lugar e, posteriormente, sua casa e sua vida. A empresa está criando civilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando da abordagem do assunto pesquisado, procurou-se neste artigo elementos para uma proposta de implementação do ‘Conquistando a Perfeição’ em uma empresa parceira da Calçados Beira Rio S.A. Para o desenvolvimento deste trabalho buscaram-se parâmetros conceituais em literaturas relacionadas com o tema e um estudo de caso como prática sobre o tema e a própria experiência do pesquisador dentro da empresa estudada.

O objetivo do estudo foi apresentar que a implementação de um programa de melhoria fundamentado no ‘Conquistando a Perfeição’ poderá trazer consigo benefícios para a empresa e sociedade, pois com a nova visão de produção é possível aumentar a qualidade dos produtos, a produção, empregos e lucro.

Este estudo teve como principal objetivo discutir uma proposta de implementação do Programa ‘Conquistando a Perfeição’, relacionando-se a alguns fatores que fundamentam o programa e, assim, demonstrar as possíveis melhorias no processo produtivo para a indústria parceira da Calçados Beira Rio.

Womack e Janes (2004) relatam que um programa de melhoria pode aumentar a produtividade radicalmente e reduzir os erros em todas as atividades da empresa, alcançando resultados mais eficientes. Ideias simples podem tornar os procedimentos mais satisfatórios, melhorar a produção e melhorar produto. O programa é uma inovação que vai com o tempo forçar as outras empresas a melhorarem, para que possam acompanhar a sua concorrência.

Para atingir os objetivos propostos por este estudo utilizou-se metodologia em que executou-se um estudo de caso e um estudo bibliográfico, cujos resultados são apresentados no decorrer do artigo. Buscou-se obter informações mais detalhadas sobre o programa e todos os aspectos que o envolve, pois o objetivo principal é a implementação. Para obter as informações o pesquisador acompanhou vários Seminários do Conquistado a Perfeição na empresa Calçados Beira Rio. Após análise, o pesquisador viu a viabilidade para a implementação do programa em empresa parceira da Calçados Beira Rio.

A empresa estudada iniciou o seu programa de melhoria com base no ‘Conquistando a Perfeição’, adaptando-o para a sua realidade. A empresa estudada iniciou o seu programa com 3 grupos de trabalho, que são: grupo de organização; grupo consumo e desperdício e grupo processo e qualidade. Nos primeiros trabalhos dos grupos, os resultados foram positivos: a empresa apresentou mais agilidade, organização e satisfação dos colaboradores. Com o passar

do tempo, estes resultados serão a sustentabilidade, uma dinâmica vencedora, uma equipe em unidade de ação e lucro.

De modo geral, o estudo apresentou evidências contundentes com a implementação do programa de qualidade. Embora haja mais desafios, a proposta é começar devagar, para que o programa se ajuste ao longo do tempo e as pessoas compreendam o método.

Com um programa de melhoria a empresa poderá aperfeiçoar os seus negócios, resultando em excelência operacional e como uma arma estratégica. O programa, objetivamente, pode melhorar os processos em toda a empresa.

Por meio do programa ‘Conquistando a Perfeição’ em todos os níveis hierárquicos da empresa, é possível a formação profissional, em que a pessoa é estimulada a ser protagonista dentro da empresa. Com o desenvolvimento das equipes e pessoas as empresas podem buscar a liderança nos ramos que atuam e, assim, construir uma empresa vencedora. A Calçados Beira Rio tornou-se um exemplo de desenvolvimento humano para outras empresas.

O programa ‘Conquistando a Perfeição’ usa a ferramenta mais importante de melhoria: as pessoas. O programa usa as pessoas para resolver os problemas da empresa, em que o protagonismo dessas pessoas é como agente de modificação da situação atual para uma situação melhor. A Calçados Beira Rio usa a inteligência e a racionalidade das pessoas para mudar os processos de trabalho.

Implementando o programa e tendo a pessoa como base para a melhoria, a empresa terá a unidade de ação entre as pessoas da empresa, em que todos trabalham juntos para alcançar os objetivos específicos de cada setor. Com a unidade de ação presente na empresa, todos os líderes da organização trabalham em unidade de ação em busca da superação de todos os objetivos das áreas, qualidade no produto ou serviço e o constante encantamento na arte de saber servir o cliente.

Como diz o Senhor Roberto Argenta, presidente da Calçados Beira Rio S.A., com os ensinamentos do programa as pessoas podem trabalhar na objetividade e racionalidade, seguindo um sentido, pois a intencionalidade nasce da mente limpa, o intelecto da inteligência e as imagens positivas se tornam vencedoras, Nós, em consequência, criamos a nossa própria imagem, transformando as ações em resultado, assim podendo garantir o seu futuro. O programa é a inteligência humana nos processos produtivos.

Em uma entrevista para a Revista Performance Líder (2017, p. 10), Roberto Argenta, falando das pessoas, salienta que:

“[...] não existe outra opção. Ela deve buscar a perfeição continuamente, em cada ação, e isso cria uma dinâmica fantástica, maravilhosa, pois todos querem mostrar que são bons, capazes, e a empresa progride, pois mais pessoas se formam, mais pessoas aprendem a fazer. A consequência disso é “quer” crescer. A intencionalidade de várias pessoas cria uma força fantástica”.

Como salienta Meneghetti (2013), é necessário ter uma grande ação em sincronia entre os meios, pessoal e estrutural, pois quanto mais eficiente é a pessoa e o trabalho, mais eficiente deve ser a estrutura. Uma característica comum a essas empresas líderes embasa-se em três aspectos: a) produção de postos de trabalho; b) produção de dinheiro; c) produção de qualidade. Assim, as empresas líderes são os anticorpos naturais que, historicamente, reequilibram os valores vitais para todos.

Neste estudo do programa ‘Conquistando a Perfeição’, fica evidente a contribuição da Ontopsicologia nas atividades desenvolvidas. Ciência interdisciplinar praticada com sucesso no campo econômico, os seus ensinamentos são um apoio à formação de pessoas e ao desenvolvimento de suas potencialidades, visando o seu crescimento, da empresa e da sociedade, trazendo civilidade para as pessoas.

Com este artigo espera-se ter contribuído com a empresa Calçados Beira Rio e com a empresa parceira, para que possam melhorar os seus processos produtivos e/ou serviços. Objetiva-se também que as demais empresas que trabalham com a Calçados Beira Rio possam basear-se neste artigo, como um guia para o início de um programa de melhorias, pois assim as pessoas interessadas no programa em estudo poderão agregar mais conhecimento sobre o tema.

Empresas que investem no desenvolvimento do potencial das pessoas tende a crescer. Com o crescimento das empresas, por sua vez, se contribui para o crescimento do Brasil. Assim propõe-se e estimula-se o estudo e o desenvolvimento de novos projetos relacionados com o tema.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras**: estudos e casos brasileiros. São Paulo: FGV, 2003.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ESTRIN, Judy. **Estreitando a lacuna da inovação**: como reacender a centelha da criatividade na economia global. São Paulo: DVS Editora, 2010.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIKER, Jeffrey K. **Modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIKER, Jeffrey K; Meier David. **Modelo Toyota Manual de Aplicação**: Um guia prático para a implementação dos 4 ps da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e personalidade**. Recanto Maestro: Editrice, 2004.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, Antonio. **Da Consciência ao ser**: como impostar a filosofia do futuro. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.
- MENEGHETTI, Antonio. **O Monitor de Deflexão na psique humana**: princípio crítico sobre a razão humana antecipada por um monitor metabolizado no cérebro. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.
- MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **IsoMaster: um ensaio sobre infalibilidade econômica**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopiscológica Editora Universitária, 2018.

MENEGHETTI, Antonio. **A Imagem e Inconsciente**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopiscológica Editora Universitária, 2012.

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

MENEGHETTI, Antonio. **Atos do Congresso Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2005.

PERFORMANCE LÍDER. Recanto Maestro: Ed. Universitária, n.19 ano IX, 2017. p. 10.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo/SP: Atlas, 1996.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

WOMACK, P. James; JONES, Daniel.T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas: elimine desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.