

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
BACHARELADO EM ONTOPSICOLOGIA**

MARCELO ARGENTA

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE
COM PRINCÍPIOS DA ONTOPSICOLOGIA**

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA / RS

2023

MARCELO ARGENTA

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE
COM PRINCÍPIOS DA ONTOPSICOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ontopsicologia, Curso de Graduação em Bacharelado em Ontopsicologia, Faculdade Antonio Meneghetti.

Orientador: Prof. Dr. Josemar Sidnei Soares

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA / RS

2023

RESUMO

Com cenários competitivos em todas as áreas, atualmente, formar equipes e pessoas de alto desempenho é condição indispensável para se manter competitivo diante às exigências cada vez maiores impostas, tanto pelo mercado, como pela concorrência e pela vida. O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral o desenvolvimento de equipe de alta performance a partir dos princípios da ciência Ontopsicológica. As empresas estão buscando alternativas para se tornarem mais competitivas e líderes de mercado; assim, o desempenho mediano de equipes e pessoas, antes aceitável, já não é suficiente para se manter no topo. Em uma economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver equipes e pessoas para a garantia do sucesso. Os objetivos específicos ou problemas desta monografia são: evidenciar como a ciência Ontopsicológica pode auxiliar na formação de pessoas; evidenciar o método, por meio da ciência Ontopsicológica, para instituir equipe de alta performance; argumentar como se constitui a forma *mentis* da liderança Ontopsicológica; e, apresentar um estudo de caso de desenvolvimento de equipe a partir dos princípios da ciência Ontopsicológica. A metodologia será composta de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, estudo de caso, método de abordagem, método de procedimento e técnicas de coleta de dados e de análise de dados. Neste trabalho, é apresentado um método, com base na ciência Ontopsicológica, desenvolvida pelo Professor Antonio Meneghetti, a fim de impactar as empresas a investirem no método para o desenvolvimento do potencial das pessoas, buscando seu crescimento e, com isso, alcançarem cada dia uma realização maior.

Palavras-chave: Formação de equipe. Alto desempenho. Empresas. Formação de pessoas. Ciência Ontopsicológica.

ABSTRACT

With competitive scenarios in all areas today, forming a team and high-performance people is an indispensable condition to remain competitive in the face of the increasing demands imposed both by the market and by competition and life. The present work of completion of course has as general objective Development of high performance team from the principles of Ontopsychological science. Companies are looking for alternatives to become more competitive and market leaders, so the average performance of teams and people, acceptable, is no longer enough to stay on top. In a knowledge economy companies must develop teams and people to ensure success. The specific objectives or problems are: evidence how Ontopsychological science can assist in the formation of people; evidence the method, through Ontopsychological science to institute high performance team; to argue how the form lies of Ontopsychological leadership is constituted; to present a case study of team development from the principles of Ontopsychological Science. The methodology will be bibliographical research, exploratory research, case study, method of approach, method of procedure, technique of data collection, and data analysis. In this work is presented a method, based on Ontopsychological science developed by Professor Antonio Meneghetti, to impose companies that invest in the method to develop the potential of people tends to grow and reach a higher fulfillment every day.

Keywords: Team building. High performance. Companies. Training people. Ontopsychological science.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A melhoria/resultado contínuo não termina nunca	84
Quadro 1 – As habilidades das lideranças.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 DE UM PANORAMA GERAL À VISÃO DA CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA NA FORMAÇÃO DE PESSOAS	11
2.2 O LÍDER COMO EXEMPLO.....	20
2.3 EVIDENCIAR O MÉTODO, POR MEIO DA CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA, PARA INSTITUIR EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE.....	32
2.4 UNIDADE DE AÇÃO	33
2.5 PROGRAMA “CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO”	37
2.6 INOVAÇÃO DO "CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO"	42
2.7 COMO CONSTITUIR A FORMA MENTES DA LIDERANÇA ONTOPSICOLÓGICA	46
2.8 RELAÇÃO ENTRE SER, SABER E FAZER	51
3 MÉTODO	55
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	55
3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA	56
3.3 ESTUDO DE CASO	57
3.4 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....	58
3.5 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	59
3.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	60
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	60
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	62
4.1 QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO	62
4.2 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO	62
4.2.1 Respostas do Entrevistado A	62
4.2.2 Respostas do Entrevistado B	64
4.2.3 Respostas do Entrevistado C	66
4.2.4 Respostas do Entrevistado D	68
4.2.5 Respostas do Entrevistado E	69
4.2.6 Respostas do Entrevistado F.....	70
4.2.7 Respostas do Entrevistado G.....	72
4.2.8 Respostas do Entrevistado H.....	74

4.2.9 Respostas do Entrevistado I	75
4.2.10 Respostas do Entrevistado J	77
4.2.11 Respostas do Entrevistado K.....	78
4.2.12 Respostas do Entrevistado L	79
4.3 CONSTRUÇÃO DA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE COM A CULTURA DA ONTOPSICOLOGIA	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC) aborda o tema desenvolvimento de equipe de alta performance com princípios da Ontopsicologia. Formar pessoas que tenham um desempenho alto é condição indispensável diante da atual sociedade. Em uma economia do conhecimento¹, as pessoas devem desenvolver novas maneiras de realizar a sua formação para garantir o seu futuro. Então surge a questão: é possível formar equipes de alta performance com os princípios da Ontopsicologia?

O ser humano se desenvolve partindo da lógica aprendida no externo e não pela tensão constante que está dentro de si mesmo. Constatando isso, evidencia-se que a pessoa é detentora de uma enorme potencialidade² e virtualidade³, que necessitam ser respeitadas e colocadas em prática, a fim de que realize uma história de valor. Para isso ocorrer, a pessoa necessita estar em contato com pessoas de valor dentro da empresa.

Na atual economia do conhecimento, as empresas líderes devem desenvolver maneiras de se realizar, a fim de garantir o seu sucesso. Para as empresas que almejam a liderança, é necessária uma nova tipologia de conhecimento para as pessoas que estão na empresa. O desempenho mediano aceitável já não é suficiente para se manter no topo. Hoje, já se tornou comum esta convicção de que o maior capital que existe é a inteligência humana. Sem inteligência, não há nada.

Todos somos irrepetíveis, únicos, cada um de nós nasceu com um determinado potencial de natureza, com uma inteligência que já se intencionaliza a uma determinada direção. Os talentos são dons que se manifestam dessa inteligência que cada um carrega deste pequeno. Cada pessoa deve seguir sua própria lógica, todos possuem uma inteligência única, um potencial único que, para se desenvolver, precisa de indicações precisas e intervenções pontuais.

As variáveis que estão presentes neste trabalho são: como variáveis dependentes, a gestão de pessoas, a formação de pessoas, o desenvolvimento de equipe, a alta performance, a liderança e a administração; já como variável independente, a Ontopsicologia. Qual o melhor método para impostar os profissionais a realizarem desempenhos excelentes? O

¹ O termo “economia do conhecimento” foi cunhado pelo autor Peter F. Drucker, para se referir à aplicação do conhecimento de qualquer área ou fonte, novo ou velho, como estímulo ao desenvolvimento econômico (DRUCKER, 1993).

² Potencialidade, energia, pulsão, possibilidade de agir, concretizar, definir. Ter capacidade ainda não exercida ou aplicada (MENEGETTI, 2012b, p. 212).

³ Virtualidade, disponibilidade à amplitude de um projeto que, no início, é apenas essencial, cuja realização depende do concurso de outras causas (MENEGETTI, 2012b, p. 270).

desenvolvimento de pessoas, atualmente, é uma ação complexa. As empresas necessitam de um método em que o líder intervenha constantemente, impelindo a própria equipe a jamais se acomodar e aceitar como normais os resultados maiores a cada dia.

A equipe de excelência em resultados, em qualquer ramo, depende de um núcleo operativo qualificado. O líder não consegue fazer tudo sozinho, porque, quanto mais se evolui o negócio, mais se tem a necessidade de colaboradores e de líderes especializados em determinadas funções. E uma equipe, para ser de alto desempenho, precisa que cada membro, cada operador, seja um artesão, no sentido de refinado, de competente, de alguém que, quando se dedica a fazer a sua parte, toda a empresa sente a confiança, sabe que dali sairá algo superior.

A fim de 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 colaborando a viabilidade prática deste estudo, apresenta-se como resultado empírico um estudo de caso *in loco*, com líderes de diversas empresas do Brasil.

Para a realização do trabalho, a pesquisa bibliográfica procurou se centrar nos conceitos relacionados ao tema deste trabalho, procurando conhecer seus princípios basilares. Ainda, a pesquisa exploratória foi usada, a fim de proporcionar uma maior familiaridade com o tema estudado, assim buscando mais conhecimento sobre o assunto. E, também, foi desenvolvido um estudo de caso, a fim de levantar quais ações os líderes usam dentro da empresa para formar pessoas.

Para que tudo seja possível, este estudo segue dois métodos de abordagem e de procedimento. Dentro do método de abordagem, o estudo contempla o método quantitativo e o qualitativo. O estudo será desenvolvido com teorias de autores sobre o tema do trabalho, através de consulta à empresa que possui um excelente programa de qualidade e de treinamento. A partir da relação entre a teoria e os dados obtidos através da consulta de informação e dos dados oriundos do estudo de caso, pode-se evidenciar uma ótima formação de pessoas.

Todo trabalho, ou proposta de estudo, deve ter importância marcante, tanto para quem o produz, quanto para quem o utiliza. Sendo assim, este trabalho pode ser um guia de orientação para os empresários formularem um método de formação de pessoas. Não necessariamente existe a obrigatoriedade do modelo na sua íntegra, mas existe a possibilidade de utilização de vários elementos que, certamente, trarão excelentes resultados para a empresa.

Empresas que investem no desenvolvimento do potencial das pessoas tendem a crescer e alcançar resultados cada dia mais altos. Com o crescimento das empresas, por sua vez, gera-se mais cidadania para a comunidade local onde a empresa está inserida, bem como contribui-

se para o crescimento do Brasil. Assim, propõe-se e estimula-se o estudo e o desenvolvimento de novos projetos relacionados com o tema.

A organização deste trabalho de conclusão de curso (TCC) se inicia com a revisão teórica, em que são abordados os seguintes tópicos: a fundamentação teórica, a ciência Ontopsicológica na formação de pessoas, o líder como exemplo, além de evidenciar o método, por meio da ciência Ontopsicológica, para instituir uma equipe de alta performance. Ainda, discute sobre a unidade de ação, a inovação do programa “Conquistando a Perfeição”, sobre como constituir e formar mentes da liderança Ontopsicológica e a relação entre Ser, Saber e Fazer.

Na sequência, no capítulo 3, descreve-se o percurso metodológico abordado na coleta das evidências empíricas. No capítulo 4, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados, seguidas das considerações finais, das referências bibliográficas, dos apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na atualidade, a concorrência, em qualquer área de atuação, está cada vez maior. Em nível nacional e internacional, em consequência disso, as empresas estão buscando alternativas para tornarem-se mais competitivas e líderes de mercado. A economia do conhecimento está baseada em ideias, informações, geração de inovações e difusão do conhecimento, gerando riqueza e melhoria da qualidade de trabalho. As empresas devem desenvolver novas maneiras de formar as suas equipes e garantir o sucesso. As pessoas estão em busca de diferenciação nos produtos, que estão cada vez mais customizados.

O mercado, hoje, não é baseado nas necessidades primárias, como comer e beber, mas é fundado nas necessidades secundárias, as pessoas compram para serem superiores e, por conta disso, as empresas com mais viabilidade são aquelas que sabem servir. Quando se produz um produto ou serviço, as empresas têm o dever de produzir o melhor produto/serviço, isto é, aquele que corresponde com a máxima economia ao melhor resultado.

O momento atual, como relata Dornelas (2001), pode ser chamado de era de equipe de excelência, pois são pessoas que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. A chamada nova economia, a era da internet, do conhecimento e da informação, tem mostrado que boas ideias inovadoras, *know-how* (saber fazer), um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada. São ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios, o capital, podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Era algo inconcebível há alguns anos. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de ações criativas, a fim de buscar alternativas para se manter neste mercado, interagindo com o mesmo para tomar as melhores decisões

De acordo com Meneghetti (2022), a equipe de excelência em resultados, em qualquer ramo, depende de um núcleo operativo qualificado. O líder⁴ é uma pessoa que, estabelecido um escopo⁵, busca e cria meios e as pessoas funcionais a este escopo. É a mente operadora de

⁴ A palavra "*leading*", da qual deriva "líder", encontra-se pela primeira vez na língua viking. Esse termo, substancialmente, indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isso implica uma capacidade de realizar e uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de socialização (MENEGHETTI, 2022, p. 20).

⁵ Em relação ao escopo, são distinguidos um escopo definitivo e um continuativo. Sei fazer bem uma vez e, portanto, é definitivo. Se, ao contrário, sei realizar o projeto em questão continuamente, enquanto se trata de fazer repetição, é um escopo continuativo. Podem variar os contextos, circunstância, tempo, leis, idade, sexo e que se quiser, mais se manter de modo continuativo a realização do escopo previsto (MENEGHETTI, 2022, p. 54).

funções a um escopo, em que centro operativo significa também que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo.

O líder é o momento providencial do espírito no mundo, como uma mão de auxílio para muitos. A pessoa líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a e impõe uma dialética que dá impulso de progresso. O líder não consegue fazer tudo sozinho, porque, quanto mais se evolui o negócio, mais se tem a necessidade de colaboradores, de pessoas especializadas em determinadas funções. Uma equipe, para ser de alto desempenho, precisa que cada membro, cada operador seja um artesão, no sentido de refinado, de competente, de alguém que, quando se dedica a fazer sua parte, toda a empresa sente a confiança, sabe que dali sairá algo superior.

O líder geralmente está associado à capacidade de criar e gerir empresas, aproveitar oportunidades, ter sucesso, gerar emprego, renda e riqueza. Porém, a liderança vai além disso; pressupõe, acima de tudo, a realização do indivíduo, por meio de atitudes de inquietação, ousadia e proatividade na sua relação com o mundo. Define-se, também, como o tipo de comportamento que favorece a interferência criativa e realizadora no meio, em busca de um crescimento pessoal e coletivo, através do desenvolvimento da capacidade intelectual, a fim de investigar e solucionar problemas, tomar decisões, ter iniciativa e orientação inovadora, competências essas cada vez mais exigidas na formação profissional e valorizadas no mundo do trabalho.

2.1 DE UM PANORAMA GERAL À VISÃO DA CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA NA FORMAÇÃO DE PESSOAS

Uma empresa que almeja ser líder no seu segmento necessita sempre desenvolver pessoas ou grupos de pessoas. Uma equipe bem treinada deve reunir forças, habilidades e capacidades para enfrentar todos os desafios de trabalho, a fim de alcançar um determinado objetivo da empresa. As equipes líderes devem desenvolver maneiras de se realizar para garantir o sucesso. Para as empresas que almejam a liderança, é necessária uma nova tipologia de conhecimento para os times das empresas. Para uma empresa, é necessário sempre desenvolver pessoas ou times. Um time bem formado deve reunir forças, habilidades e capacidade para enfrentar os desafios de trabalhar, alcançando o objetivo da empresa.

As pessoas não estão nas empresas apenas por dinheiro, mas sim, para desenvolver o seu capital humano. Sem este desenvolvimento, se torna mais difícil implementar as ambições das suas carreiras e aquelas que as organizações portam em seus interiores. Portanto, a primeira

coisa a se averiguar, em cada desempenho, é o quanto ele produz para a própria carreira e para a empresa.

De acordo com Dolabela (1999), muitas pessoas ainda não valorizam as características de liderança, pois não têm a capacidade de analisar o mercado e inserir-se profissionalmente da maneira mais adequada, com o aproveitamento de suas habilidades pessoais, devido a fatores sociais, como a “síndrome do empregado”, o que faz com que as pessoas se comportem de maneira contrária ao líder, ou seja, não sendo proativas, sem criatividade, não analisam o mercado como um todo e não se preocupam em buscar novas oportunidades. Assim, acabam se tornando um profissional dependente do mercado e não de suas próprias ações, sempre necessitando que alguém crie e lhes ofereça condições para que desenvolvam seu trabalho, sem nenhuma autossuficiência.

Segundo o mesmo autor, é necessário desenvolver estas habilidades para quem almeja ser líder. É importante ressaltar que as habilidades pessoais podem ser desenvolvidas, moldadas e adaptadas às diversas situações e contextos sociais. O desenvolvimento pessoal vem ao encontro da criação de negócios bem-sucedidos (DOLABELA, 1999).

Shapiro (1975), outro economista, define uma pessoa líder como o indivíduo que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes, também introduzindo mudanças e inovações. Segundo ele, o comportamento de liderança inclui tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, além de aceitar o risco ou o fracasso.

Liker e Meier (2007) escreveram livros sobre a empresa Toyota, que emprega a semelhança de um jardim para descrever sua crença nas pessoas: o solo é cultivado, as plantas são regadas e, quando crescem, o solo é mantido, capinado e sempre regado, até quando os frutos estão prontos para a colheita. É a imagem de dedicação, paciência e cuidado.

As pessoas são, na verdade, o maior bem das empresas e, para ter pessoas com habilidades, as empresas devem empregar o processo de seleção para as equipes, como é descrito pelos autores:

- a) motivação adequada ao trabalho;
- b) participação em reunião;
- c) liderança em reunião;
- d) iniciativa;
- e) habilidade para o trabalho;
- f) adaptabilidade;
- g) identificação de problemas e habilidade de solucionar problemas;

- h) ritmo de trabalho;
- i) habilidade de comunicação (LIKER; MEIER, 2007).

Continuando com o pensamento de Liker e Meier (2007), a Toyota tem um empenho muito grande para juntar e selecionar os melhores funcionários (melhores sementes) e tem o mesmo empenho para a sua cultura (preparar o solo), sendo que este processo é conduzido em duas etapas. Na primeira, ao funcionário, é apresentada a cultura da empresa e as demais políticas da empresa; também, é realizada uma atividade de trabalho simulado para fortalecer-se nesse tema. Na segunda etapa, o novo funcionário é encaminhado para a área de produção, onde pode ver como é o trabalho real, sendo que essa etapa não tem um tempo preestabelecido. Este tipo de treinamento é utilizado pela empresa por mais de cinquenta anos, demonstrando que este método é muito poderoso. Todos os funcionários são incentivados a participar de atividades e de programas de formação de pessoas.

A indústria está constantemente buscando melhorias em produtividade e qualidade dos seus produtos. A Toyota procurou desenvolver todo um contexto que pudesse dar sustentação a sua nova visão de como administrar a produção e, para tanto, desenvolveu uma estrutura para o Sistema Toyota de Produção (STP), conhecido também por Modelo Toyota, baseada em quatro pilares e quatorze princípios.

De acordo com Liker e Meier (2007), os pilares são:

- a) filosofia de longo prazo;
- b) o processo certo produzirá os resultados certos (que utilizam muitas das ferramentas do STP);
- c) agregam valor para a organização, desenvolvendo as pessoas;
- d) a solução contínua a partir da raiz dos problemas estimula a aprendizagem organizacional.

Liker (2005) apresenta que os quatorze princípios de gestão do Modelo Toyota foram construídos em cima de dois pilares que os sustentam: a melhoria contínua e o respeito pelas pessoas. Para as empresas que querem ser altamente lucrativas, dentro de cada pilar, apresenta-se a seguir:

a) Pilar 1 – Filosofia de longo prazo:

- **Princípio 1:** basear as decisões administrativas em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo, A redução de custos tem sido uma paixão no STP. A Toyota sempre começa com a meta de gerar valor para o seu cliente, onde a redução dos custos não é a principal ação da empresa;

b) Pilar 2 – Processo certo produz os resultados certos:

- **Princípio 2:** criar um fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona. O fluxo significa reduzir a zero a quantidade que qualquer projeto de trabalho estiver desperdiçando a espera de alguém para realizá-lo. O objetivo do fluxo não é apenas fazer com que materiais ou informações se desloquem com rapidez, é ligar processos e pessoas de modo que os problemas apareçam imediatamente;
- **Princípio 5:** construir uma cultura de parar e resolver os problemas, obtendo a qualidade na primeira tentativa. A empresa utiliza todos os métodos modernos para garantia da qualidade que se tornaram um padrão na indústria. Quando há um problema, não vá simplesmente adiante, com a intenção de resolvê-lo depois. Pare o trabalho e solucione o problema, a produtividade pode diminuir no momento, mas, no longo prazo, aumentará, quando as medidas forem adotadas;
- **Princípio 8:** usar somente tecnologia confiável e completamente testada que atenda aos funcionários e aos sistemas. Por ser focada na estabilidade, na confiabilidade e na previsibilidade, a empresa demonstra muita cautela quando da utilização de tecnologia não comprovada nos processos empresariais, no sistema de manufatura e nos produtos;

c) Pilar 3 – Valorização da empresa através do desenvolvimento de seus funcionários e parceiros:

- **Princípio 9:** capacitação de líderes que compreendam o trabalho, que vivam a filosofia e a ensinem aos outros. A Toyota não vê a função de administrador como uma simples tarefa e um conjunto de boas habilidades pessoais. Estes profissionais são representantes do Modelo Toyota, pois eles devem exemplificar a filosofia em tudo que fizeram;
- **Princípio 10:** desenvolver pessoas e equipes excepcionais que sigam a filosofia da empresa. A cultura forte é aquela em que os valores e crenças estão alinhados por seus membros. A Toyota tem uma cultura, a essência do Modelo Toyota constitui-se de pessoas e grupos excepcionais que atuam com a filosofia do Sistema Toyota de Produção, a fim de obter resultados notáveis;
- **Princípio 11:** respeitar os seus parceiros e fornecedores, desafiando-se a melhorar. A empresa não abusa de seus fornecedores, extraindo tudo pelo menor preço, mas sim, um fornecedor torna-se uma extensão da Toyota. Este respeito

é o desafio importante no Modelo Toyota e central para o modo como as pessoas e os fornecedores se desenvolvem;

d) Pilar 4 – A solução contínua de problemas na origem estimula a aprendizagem da empresa:

- **Princípio 12:** ver por si mesmo para compreender completamente a situação. Não se pode resolver um problema e melhorar, a menos que compreenda totalmente a situação real, indo até a fonte, observando e analisando em profundidade o que está acontecendo;
- **Princípio 13:** tomar decisões lentamente, por consenso, contemplando todas as opções e implementá-las com rapidez. Esse é o método de analisar por completo a raiz do problema, o problema superficial raramente é a causa. As decisões sobre o problema são um processo de levar os problemas e as soluções potenciais às pessoas que são afetadas por eles, reunindo as ideias e chegando a um acordo quanto à solução;
- **Princípio 14:** tornar-se uma empresa de aprendizagem, através da reflexão incansável e da melhoria contínua; a melhoria contínua segue imediatamente após os processos estabilizados. É planejar, fazer, verificar e agir, sendo que o maior sinal de força aparece quando o indivíduo pode abertamente identificar o que não funcionou e já apresentar as contramedidas, a fim de impedir que o mesmo erro ocorra novamente (LIKER, 2005).

De acordo com Liker (2005), é possível utilizar estes princípios na formação de pessoas. A empresa terá um salto de curto prazo nas medidas de desempenho, que não serão sustentáveis; por outro lado, a empresa que pratica os princípios está no caminho de uma vantagem competitiva sustentável.

Para ter uma equipe excepcional, a premissa básica é desenvolver com o tempo e que não podem passar de poucos de indivíduos, imediatamente, para equipe de alto desempenho. A multifuncionalidade é um dos elementos importantes dentro da empresa. Para chegar neste estágio, é necessária uma estrutura de treinamento contínuo, de modo que as pessoas e as equipes se tornem aptas a realizar diferentes atividades no local de trabalho. Neste estágio, as pessoas se transformam em alunos e professores, onde todos aprendem e ensinam todos ao mesmo tempo. Com equipes excepcionais, a empresa ganha uma competitividade, que é percebida pelo seu cliente e distingue ou favorece os seus produtos. Com equipes ou pessoas multifuncionais, formadas dentro da empresa, fica mais fácil a tarefa de ser uma empresa vencedora.

As pessoas são, na verdade, o maior bem das empresas, que devem ter um grande empenho para selecionar funcionários, treiná-los e proporcionar uma participação efetiva no processo. Cabe aos líderes a tarefa de “abrir a consciência” dos seus liderados para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. O trabalho em equipe, conforme Liker (2005), é fundamental para que as pessoas se desenvolvem, sendo um ótimo momento em que os funcionários podem aprender novas atividades.

Liker (2005) ressalta que os indivíduos que coordenam o trabalho são aqueles que fazem as equipes, motivando-as para que umas aprendem com as outras. As equipes criam ideias inovadoras, mesmo controladas através da pressão entre pares. No entanto, para a maior parte, é mais eficiente que os indivíduos façam o verdadeiro trabalho detalhado. 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. Os trabalhadores excelentes são exigidos na formação de equipe excelentes. A premissa básica é que precisam se desenvolver com o tempo e que não podem passar de um punhado de indivíduos, imediatamente, para formar uma equipe de alto desempenho.

Quando se olha para a visão da Ontopsicologia sobre o tema, há um contributo diferenciado. Segundo Meneghetti (2005), a empresa deve ter uma estratégia de formação de pessoas, 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.

Como demonstra Meneghetti (2022), líder é aquele que, por meio da inteligência, sabe garantir a função a todos. Neste ponto, é essencial o saber dar unidade de função a uma ação múltipla de exigências, capacidades e meios. A característica comum a esses líderes embasa-se em três aspectos:

- a) produção de postos de trabalho;
- b) produção de dinheiro;
- c) produção de qualidade.

O líder, de acordo com Meneghetti (2013), tem a responsabilidade de uma atividade que os constringe a delegar. Os líderes não podem operar sem delegar a outros a realização de um projeto da empresa. “Dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto

peçoal” (MENEGHETTI, 2013, p. 159). Delegar é dar uma tarefa sua para que outra pessoa execute, para realizar um aspecto do projeto.

Dessa forma, para Meneghetti (2013), delegar significa fazer com que o outro participe em:

- a) autoridade;
- b) meios;
- c) responsabilidade;
- d) escopo;
- e) realização.

Caso se queira ter um grande negócio, é necessário ter uma mente que, a priori, controla o arquiteto, o engenheiro, etc. O sucesso dos líderes não depende do arquiteto ou do advogado que usam ou dos juízes com os quais falam; eles mesmos são o gênio nativo. O líder é o gênio do dinheiro, como descreve Meneghetti (2013), é ele que delega oportuna e congruamente aos diversos fiduciários: usa e muda os carros, mas a estrada e a meta são apenas suas.

A escolha das partes de programação, ou atores diretos do projeto da empresa, implica em uma severa tomada de consciência por parte do líder, dado que a pessoa assumida entre no seu negócio, portanto, é preciso verificar se aquele funcionário estará do lado do líder ou, então, se será um “parasita”, que desorganizará a empresa⁶. O líder deve escolher uma pessoa com as seguintes capacidades:

- a) capacidade técnica objetiva da profissão para a qual se apresenta e em relação àquilo que serve o líder como serviço;
- b) capacidade de relação, a pessoa que assumir é paga para manter boas relações no interior do grupo;
- c) ambição de sucesso, aqueles que querem ganhar, aqueles que servem à empresa pela própria ambição devem trabalhar bem.

Aos líderes que são encarregados, é preciso dar completa autonomia no seu campo específico de intervenção, de modo que tenham a possibilidade de externar as próprias capacidades, relaxando, ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que incentive sucessivamente outros aspectos. Por tal razão, delegar é sempre um fator de economia para o líder e não um modo de substituí-lo.

Atualmente, existe uma nova pedagogia de trabalho, que é o conceito de formação permanente. Não basta o trabalhador apenas trabalhar, é necessário que seja colocado em

⁶ Exatamente como ocorre nos transplantes de órgãos, antes dos quais é necessário verificar para que ocorra o processo de identidade entre o órgão e o corpo que o recebe (MENEGHETTI, 2013, p. 162).

condições de atualizar-se sempre (*life long learning*, em tradução livre, aprendizagem ao longo da vida) requalificar-se e reformar-se, a fim de manter o passo das novas tecnologias e dos sistemas de trabalho em incessantes transformações. Portanto, esta formação torna-se uma garantia ao longo arco da vida de crescimento, mas também de segurança e de bem-estar em sentido global.

Conforme Meneghetti (2012a), a pessoa é um projeto aberto no fazer a si mesma infinitamente e, cumprida uma configuração, é sempre motivada a uma sucessiva, contudo proporcionada, mas superior a precedente. Então, a pessoa sempre deve estar aberta para novos projetos. Cada indivíduo é criativo, somos todos criativos, porque a vida é criativa. Sobre este tema, Meneghetti (2013, p. 59) descreve:

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 passam como se em segundo plano. Retorna-se, portanto, à importância da pessoa: quem é a empresa, o empresário, o colaborador, o sócio.

Ainda, 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 alguns 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:

- a) esfera individual pessoal;
- b) esfera familiar, portanto, esfera afetiva;
- c) esfera dos colaboradores;
- d) setor social.

A esfera individual pessoal compreende o sujeito em sentido físico, absoluto de existência. A esfera afetiva é construída pelo ambiente de referências emotiva, sexual e 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, tem-se a esfera social, da atividade no mundo dos negócios, do ambiente, da explícita atividade econômica, formada por 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 pessoas.

De acordo com Meneghetti (2005), conforme já dito, ao trabalhador não basta só trabalhar, deve colocá-lo em condições de atualizar-se sempre. Significa auxiliar para que ele

mantenha em dia o seu *life long learning*, que é uma das ferramentas da gestão do conhecimento nas empresas segundo o conhecimento FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística). Isso significa 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.

Como escreve Meneghetti (2013), o verdadeiro mestre⁷ diz onde está o acerto e o defeito da pessoa, se está movendo-se na direção certa e como conseguir a eficiência daquilo que está fazendo. As empresas fazem um esforço grande para escolher seus futuros líderes, de forma sábia, se um funcionário estiver interessado em ser promovido à líder de grupo. 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.

Meneghetti (2004) afirma que o líder é um operador social, que sabe cada funcionalidade do ser humano; ele sabe que, para ser o primeiro, precisa conhecer mais do que os outros. O operador vencedor deve sempre ser um cuidadoso coordenador na formalização da prioridade. Para que possa ter uma atuação mais ampla, deve também buscar delegar suas atribuições àqueles colaboradores que são de confiança. Sobre o tema da delegação, por exemplo, Meneghetti (2020, p. 159) explica que delegar significa fazer com que o outro participe em autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. O autor afirma que representa “dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto empresarial”.

Ainda, segundo Meneghetti (2010), quem comanda a equipe é somente aquele que sabe servir mais os 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 o grupo. Hoje, o cliente não busca apenas a qualidade do produto ou serviço, mas almeja estabelecer uma relação afetiva, consciente ou não, com a empresa que lhe vende o produto ou serviço. A percepção do cliente, portanto, deve começar com o reconhecimento de que se vive uma época excessivamente narcisista. Ao enfatizar o valor da individualidade, o direito de que cada um possa ter sua própria opinião, seu próprio estilo, seu próprio "jeito de ser", acaba por reforçar o cenário em que cada pessoa passa a se considerar o centro do universo.

⁷ É a pessoa que sabe fazer. "Saber fazer" significa que a pessoa deve coordenar tecnicamente os pequenos meios que possui, de modo prudente e racional, começando a investir em um ganho de personalidade (MENEGETTI, 2013).

Formar pessoas é uma das muitas responsabilidades das organizações, pois grandes empresas líderes são feitas por grandes pessoas, que valorizam a capacidade de cada pessoa e promovem o desenvolvimento dela. Assim, a empresa líder é também uma escola de negócios e de vida para as pessoas que trabalham. Para uma ótima formação de liderança, os líderes devem dar exemplo aos seus colaboradores, assim garantindo a formação de pessoas.

2.2 O LÍDER COMO EXEMPLO

Por todos os lados, atualmente, se fala em pessoas e empresas líderes, na dificuldade de enfrentar a concorrência, da necessidade de se estar em aprimoramento constante para encontrar o espaço de liderança e de que o protagonismo de cada empresa é ser líder em seu mercado. O filósofo Heráclito escrevia e dizia que o homem não se pode banhar duas vezes no mesmo rio, porque, na segunda vez, nem o homem, nem o rio são os mesmos. O ser humano está em contínuo movimento, sendo assim, o que ele já fez é necessário dar espaço para a contínua evolução. Então, para se tornar um líder, como pessoa ou empresa, cada uma das partes deve ter excelência no que faz.

Liker e Meier (2007) afirmam que, no Modelo Toyota, as pessoas sempre foram instruídas a continuar a se desenvolver e nunca parar esse desenvolvimento; a solução mais simples desenvolve uma educação mais profunda. A empresa luta todo o dia para obter pequenas vitórias, sendo do líder a responsabilidade para que todos os funcionários pratiquem as soluções de problemas e as melhorias contínuas, não importando qual o tamanho delas.

Os líderes são pessoas diferentes, como considera Dornelas (2003), que possuem motivação, são apaixonadas pelo que fazem, desejam ser reconhecidas e admiradas, tornando-se referências e exemplos a serem seguidos.

Um grande número de estudos investigou o perfil de personalidade dos líderes e, como retrata Daft (1999), eles se diferenciam dos gerentes bem-sucedidos em empresas estabelecidas. Os líderes, em geral, desejam alguma coisa diferente da vida que os gerentes tradicionais levam. Eles, aparentemente, dão grande importância a serem livres e a atingir o máximo de seu potencial. São esses perfis de personalidade que têm uma importância especial que são apresentados por Daft (1999):

- a) **situações de controle:** a tarefa de iniciar a administração de um novo negócio requer que se possam fazer as coisas acontecer da forma mais eficiente;
- b) **nível de energia:** a ascensão de um novo negócio requer um grande esforço de trabalho;

- c) **necessidade de realização:** outra qualidade humana estreitamente ligada ao líder é a necessidade de realização, o que significa que as pessoas são motivadas a se sobressair e a escolher situações nas quais o sucesso é possível;
- d) **autoconfiança:** pessoas que fundam e dirigem uma empresa devem agir com determinação. Elas precisam ter confiança na sua habilidade de conduzir as tarefas diárias de uma empresa;
- e) **noção da passagem do tempo:** os líderes tendem a serem impacientes, eles experimentam uma sensação de urgência. Desejam imediatamente coisas para progredir, como se não houvesse amanhã;
- f) **tolerância à ambiguidade:** é uma característica psicológica que permite que as pessoas não tenham problemas diante da desordem e da incerteza. É uma característica importante, porque poucas situações apresentam uma incerteza maior de que iniciar um novo negócio.

Conforme Meneghetti (2012a), 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. Na visão da formação de lideranças para Ontopsicologia, o líder é um sujeito com três características fundamentais. Segundo Meneghetti (2022):

- a) superioridade de potencial humano de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar;
- b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla;
- c) superioridade de realização, devido a decisões intuitivas.

O líder tem a capacidade de soberania, de comando e de superioridade, como demonstra Meneghetti (2022). No Brasil, emprega-se o verbo liderar⁸, como exercer poder ou dominar o controle ou a relação com os outros. É aquele reconhecidamente superior no coordenar a ação de muitos aos escopos determinados e aceitos pelos componentes do corpo.

Meneghetti (2022) continua sobre o tema, apontando que o líder tem sete pontos:

- a) **o potencial natural, que varia por especificação e por intensidade:** o líder, por natureza dá mais e é capaz de fazer mais. É aquele que possui a coragem de inventar-se diverso, ganhando e realizando sucesso;

⁸ Agrada-me usar o termo brasileiro liderar, que nós, italianos, não temos. A língua inglesa possui o vocábulo *leadership*, mas "liderar" contém melhor o significado que desejo (MENEGETTI, 2022, p. 25).

- b) **a evolução técnica racional com Em Si ôntico⁹, que é o potencial natural:** deve ter uma evolução racional adequada sobre o potencial natural que possui, porque se nasce com o potencial de um grande musicista e se põe a fazer o geômetra, erra a estrada;
- c) **a ambição:** para ser um líder vencedor, junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição e a coragem de “pagar um preço” diverso, pelo fato de ser diverso. Se não há ambição, a inteligência é inútil. A ambição de ser a resposta mais qualificada no ambiente é categórica em cada operador líder;
- d) **o amor pelo próprio trabalho:** deve gostar dele, vivê-lo e senti-lo. Cada um tem os seus estilos e os seus modos. O amor do líder pelo seu produto é uma atração, o cliente que vai comprar dele sente-se partícipe de uma liderança. O amor que o líder tem pelo seu produto é a distribuição de valores subjetivos. O líder deve amar essa sua vocação;
- e) **o conhecimento superior específico sobre o seu setor:** o líder deve possuir o conhecimento mais atualizado e mais curioso sobre o seu objeto de produção. Não se trata de ter uma enciclopédia do saber, mas, sobre o próprio setor, deve ser o máximo especialista;
- f) **a transcendência solitária ao utilitarismo funcional:** é estar em uma situação, sem morrer dentro dela. Não pode ser um objeto intrínseco à empresa, intrínseco aos colaboradores, a tudo aquilo que está em torno; enquanto estiver dentro da empresa, a sua mente vê de cima e controla. O líder deve estar livre de todas as coisas que estão em torno dele. Ele deve ser um falso adaptado. Deve estar fora a partir do íntimo de si. A empresa tem lógicas precisas, o mercado tem outras; tudo tem uma lógica a si. Se o líder entra com a inteligência clara no interior dessa lógica, controla tanto a empresa, quanto o mercado: domina-o, muda-o e desenvolve-o;
- g) **a racionalidade sobre a intuição¹⁰:** a intuição é um *flash* de inteligência que consente ao líder ver onde está o negócio. Racionalidade significa saber praticamente o que o líder deve fazer: se falar com aquela pessoa para conseguir a

⁹ Em Si ôntico, centralidade do ser, princípio ôntico existencial no homem. Projeto formal inteligente que faz autóctise histórica. O Em Si constitui o critério-base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação. É o núcleo com projeto específico que identifica e distingue o homem como pessoa e como raça, em âmbito biológico, psicológico e intelectual. O Em Si ôntico é o núcleo energético pensante, o princípio formal que estrutura o orgânico psico-biológico do indivíduo humano (MENEGETTI, 2012b, p. 84).

¹⁰ Do latim "*intus actionis*" = o dentro ou íntimo da ação. Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Saber antes dos efeitos. Posição de ótima funcionalidade por parte do Em Si ôntico em relação a um projeto ou evento (MENEGETTI, 2012b, p. 144).

informação certa, se deve fazer conhecer, como mover-se taticamente com aquele banco etc. A intuição faz parte da alma do líder. Racionalidade sobre a intuição, em outros termos, é a conformidade entre o Eu lógico-histórico e a pulsão primária do Em Si ôntico. Quando o líder se encontra dentro daquela ação, daquela interação, daquele negócio, daquele problema, daquele contexto, daquela desordem, o Em Si ôntico lhe dá a intuição por meio da qual vê a via de saída. Um grande líder vigia, constantemente, a exatidão da sua inteligência.

Em outra oportunidade, Meneghetti (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.

Partindo do pressuposto que se deve ter alto desenvolvimento em toda vida, então é necessário que a pessoa tenha um mestre, que é uma pessoa com características diferenciadas; assim, a pessoa terá um exemplo para uma formação especial. É uma fortuna encontrar bom mestres, porque, sem o mestre, não se chega. Cristo teve excelentes mestres. É necessário encontrar essa fortuna histórica.

A verdadeira academia onde se formam os jovens é a empresa, de acordo com Meneghetti (2022), a primeira categórica e absoluta escola de vida, de ação e de inteligência para o líder. A empresa é uma escola viva de ataque e contra-ataque, é uma escola de ação e reação contínua, onde se vê a bravura, o retorno ou a perda. Qualquer tipo de empresa é a mais elevada escola que um jovem possa ter neste mundo, porque é a ação viva com a vida, com a sociedade, com os contrastes, e quem tem sucesso, na realidade, é um aprovado.

De acordo com Meneghetti (2013), cada pessoa pode aprender por si, porém, quando uma pessoa encontra a graça de ter um líder na empresa, pode ter ensinamentos vitais para a vida. Cada pessoa pode se tornar protagonista da própria existência e, para isto, é necessário encontrar a fortuna história. Estamos no livre jogo da devir, mesmo porque o Ser não tem necessidade de todos nós, tem necessidade somente de si mesmo, ou seja, aquilo que se torna similar a ele. Quantos espermatozoides ou óvulos são destruídos? Somente alguns chegam, mas isso é a ordem da vida. Os líderes devem seguir a lógica de que cada pessoa possui inteligência única, um potencial único e que, para se desenvolver, precisa de indicações precisas, intervenções pontuais.

Meneghetti (2004) aponta que todas as “coisas” do humano, antes mesmo da mídia, antes mesmo das grandes religiões, antes mesmo das grandes educações intrafamiliares, são efetivamente geridas por mestres, por líderes do saber, ou reconhecidos como tais. Muitas vezes, o fato de ser mestre, ou professor, ou docente, gratifica por rever, corrigir ou autenticar. As pessoas nascem sem receber um manual de como viver, de como usar a imensa tecnologia que a vida depositou nelas. É de fundamental importância o mestre acompanhar os jovens e orientá-los, quantas vezes forem necessárias.

Ainda, conforme Meneghetti (2004, p. 142):

O mestre é aquele que é três vezes mais do que os outros. ‘*Magister*’, do latim antigo, significa ‘três vezes mais’: sabe as coisas como todos; sabe o cognoscível convencional nos símbolos, ou seja, tem a técnica; sabe a relação entre a fenomenologia e o ser. Isto é, ele tem a capacidade interna de poder mediar o ser, de poder mediar o último real das coisas, em qualquer circunstância ou acontecimento da sua individualidade: pode ser, ao mesmo tempo, um homem de experiência, e de sabedoria, mesmo tendo láureas e reconhecimento externo.

Conforme Meneghetti (2004), mestre é aquele que sabe fazer a verdade em relação aos três horizontes acima citados, portanto, é três vezes mais. Durante a sua vida, aprendeu muitos modelos, mas sabe que são todas as valências do passado, portanto, necessárias aos livros para fazer teoria; porém, não são a eficiência e a última resposta para resolver a exceção do momento estratégico da existência de novo a cada vez. Portanto, ele sabe que não há uma regra do passado que possa torná-lo autêntico no momento novo. Ele é o mediador de sentido, deve saber mediar o ser na história, uma vez que a história pode tolerar um pouco das grandes coisas que ele já vive dentro.

Embora ele, no seu íntimo, seja amoral em relação à história, às instituições, aos outros, ele é sempre moral, ou melhor, ele é o primeiro a respeitar as regras e as convenções sociais, as ajuda, as conserva e, pouco a pouco, as renova para o desenvolvimento do ser na vida. Ele, porém, não é necessariamente um sujeito que todos conhecem: é simplesmente aquele que existe e caminha onde o ser é e não está presente onde o ser não é. O mestre pode ser qualquer pessoa, com qualquer formação, ou sem formação por uma instituição; neste caso, a formação é pela escola da vida. É uma riqueza que permanece sempre invisível. Ele não é reconhecido, não é pago, não tem pedestal em tudo isso (MENEGHETTI, 2004).

Quando um mestre decide passar a formação para as pessoas que trabalham com ele, como demonstra Meneghetti (2004), ele aconselha uma parte, indica, mas não diz tudo, porque sabe que o discípulo se encontrará diante da situação em que deverá criar de acordo com uma novidade absoluta, porque o Ser é novo com cada indivíduo. É preciso ajudá-lo sempre, sem

jamais substituir. Pouco a pouco é preciso ensinar a superioridade da inteligência individual, que sabe usar com racionalidade as leis que distribuem direitos e deveres, quando se vence e quando se perde. Esse conhecimento não pode ser apenas teórico, o conhecimento prático também é indispensável ao mestre, sua racionalidade deve estar sempre aberta e sem fim. Somente um homem assim pode dar a garantia de desenvolvimento para todas as pessoas.

Estamos conectados às atividades da vida, como descreve Meneghetti (2010), pelo campo semântico¹¹, que é a comunicação base que a vida estabelece entre as suas individuações. O campo semântico informa, momento a momento, a situação global. Quando um mestre passa a formação ou informação para as pessoas que trabalham com ele, neste momento, acontece o campo semântico positivo: é a versão de como a natureza usa e especifica o crescimento do sujeito.

Somos postos numa natureza benéfica, por isso, a rede de mensagens são estímulos que fazem incremento das diversas individuações. Tem-se a informação de um nível superior de inteligência de uma pessoa, quando a pessoa está perto ou convive com uma pessoa com este campo no seu potencial. Pode ser potencializado, pode ter resultados de inteligência e de ação superiores à sua capacidade singular. Quando a pessoa se abre para uma informação proveniente de um transmissor positivo, a transdução informática é similar às pulsões do Em Si ôntico do receptor. Por isto, a informação ativa e estimula a vitalidade, a ação e o crescimento. O campo semântico positivo transfere uma informação específica, que intercepta as formalizações do Em Si ôntico do receptor e entra em reforço com as pulsões energéticas do Em Si ôntico do passivo (MENEGHETTI, 2010).

Quando a pessoa está com o seu mestre, há movimento positivo, como apresenta Meneghetti (2012a), é uma díade¹² evolutiva, que está permanentemente coligada à ecogênese da vida. Esse tipo de díade é provocatório e estimulante do nascimento do Eu. Verifica-se quando um dos extremos é garantia de crescimento para o outro. Díade provisória atuante, quando é uma relação que dá amplificação temática (de identidade e função) à unidade de ação; e díade metafísica, quando o impulsionante evolutivo é um diádico ou tem a díade permanente com e ecogênese universal da vida; também, poderia ser ele mesmo uma “*peak experience*” do ser.

¹¹ Campo semântico é a comunicação-base que a vida usa no interior das próprias individuações. Transdução de forma ou informação se deslocamento de energia. Campo semântico é uma variável da atividade psíquica é o projeto momentâneo da semovência psíquica (MENEGHETTI, 2012b, p. 38).

¹² Díade significa movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. Simbiose com dependência hierárquica entre dois ou mais indivíduos. O mais forte formaliza e polariza o mais débil de modo tal que o mais débil aprende o estilo de vida do mais forte (MENEGHETTI, 2012b, p. 73).

Em um processo diádico desse tipo, se nos correlacionamos com o núcleo mais evoluído, não permanecemos ligados e ele, mas estamos coligados à vida, porque ele é o medidor funcional da vida. A vida faz a pessoa única em um conjunto; estamos sempre em constante relação, a própria vida é díade. A tarefa da pessoa é qualificar a sua unidade no conjunto, escolhendo a relação subjetiva com a identidade e a função. Há, também, as díades provisórias ocasionais, que são as relações típicas de trabalho e de amizade (MENEGETTI, 2012a).

Nessas relações, existe a atuação provisória de um campo semântico entre dois ou mais sujeitos; um conjunto energético com polarização, que tem uma direção. Para o indivíduo ser vencedor, deve usar sempre os três critérios:

- a) **primeiro critério:** é auscultar a resposta orgânica, ou seja, a reação visceral. Se o sinal retorna ressoante e amplificador, pode-se a começar a confiar. Ao contrário, advertindo um frio, uma rigidez, uma conexão de articulações metálicas, o sujeito deve se fechar e ir embora;
- b) **segundo critério:** é necessário jamais perder de vista o seu escopo, a motivação da relação. Por qual motivo se está naquela relação? Caso seja pelo dinheiro então é necessário pensar somente nesse objetivo. Fundamental é jamais perder de vista a motivação determinado pelo escopo da relação, ou seja, pelo objetivo a díade;
- c) **terceiro critério:** deve-se manter sempre o próprio profissionalismo, uma profunda dignidade de si mesmo (MENEGETTI, 2012a).

De acordo com 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 encontros com os liderados; ele é o manejador da intuição da empresa, portanto, livre do circuito idiomático, isto é, coordena o encontro com a sua mente limpa.

Meneghetti (2013) ainda chama atenção à 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, é preciso manter as melhores e as principais atividades da cultura da qualidade, por meio das quais se procura atingir a excelência, iniciando da seguinte forma:

- a) **manter:** o primeiro objetivo é manter pelo menos o nível atingido das prestações de serviço e, para fazer isso, são necessárias serem satisfeitas três condições: manter mínimas as variações dos parâmetros dos processos, fazer as coisas de modo certo

na primeira vez e a estrutura deve despende o menor tempo possível na atividade de manutenção;

- b) **melhorar**: é aqui que se mede o sucesso da empresa. As atividades de melhorias se realizam de dois modos, iniciando com a inovação e, posteriormente, com a melhoria em pequenos passos.

Como destaca Meneghetti (2013, p. 32):

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.

Em outra definição, Meneghetti (2013) salienta que o líder tem a capacidade de soberania, de comando, de superioridade, de exercer poder ou dominar, de controle da 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 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, possuindo uma hierarquia de funções: constrói, controla e 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.

Ainda, segundo Meneghetti (2010), um líder que comanda 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 e 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 desempenha, auxilia 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 se torna 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, p. 38):

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.

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, p. 212) 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.

Com a ajuda da Ontopsicologia, as empresas líderes e os seus líderes 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, em uma pessoa que sabe fazer mais do que os outros para o seu bem-estar e, em consequência, o bem-estar da sociedade.

Para um indivíduo que busca ser líder, é necessário reconhecer a identidade do operador interno e externo e verificar a posição daquela evidência¹³, que faz a unidade entre o objeto e o sujeito. Portanto, em cada momento, o homem deve se perguntar: “O que eu vim fazer? O que estou fazendo agora é funcional para mim?” Para poder se distinguir de qualquer outro. Isto é possível quando conseguimos entender como o nosso Em Si ôntico é feito e, assim, podemos julgar a nossa realidade situacional.

Meneghetti (2019) destaca que a pessoa nasce sem receber um manual de como viver, de como usar a imensa tecnologia que a vida depositou nela. Com o mestre do seu lado, a pessoa pode aprender tudo o que aprimora o Em Si ôntico e a sua própria natureza individualizada. É uma especificidade de como o ser se particulariza em um certo indivíduo e em um determinado lugar. A pessoa sente que provêm de alguma coisa autônoma e grande. Ela é o particular absoluto que se coliga à vida, porém, existe o acontecimento histórico, pois é acontecido aqui e, se acontecesse em uma outra civilização, seria diferente.

¹³ Do latim “*ex. vidente*” = o que resulta da experiência daquele que vê. Ação específica e própria de quem vê. Implica uma exata relação de coincidência entre o objetivo aberto e o íntimo de quem vê. O Em Si do objeto e a ideia ou forma de quem olha coincidem a ponto de consentir a reversibilidade entre objeto e ideia. O *Eu sou* se colhe no objeto que vê (MENEGHETTI, 2012b, p. 111).

De acordo com Meneghetti (2016), o Em Si ôntico tem a capacidade de conhecer qualquer distância, em qualquer tempo, ele pode usar canais sem as coordenadas espaço-temporais. O seu conhecimento é intuitivo e espiritual, é uma percepção de iluminação, *flash*, sem tempo e sem lugar; é uma evidência interna, como aquela de saber que se existe. É um modo de pensar superficial, não profundo: enquanto se está em qualquer lugar e se quer saber como está o lugar, deve pensá-lo, sem memorizar. Quando a pessoa chega a certos níveis de realizações, vê o Espírito e não precisa crer nele, porque sabe. Cada ser humano nasce com um projeto-base, contudo este projeto deve ser sempre atualizado, para manter a liderança. Uma maneira de fazer esta atualização é se mapear e, em seguida, se recriar, para desenvolver a sua competência na sua vocação, para a sua autorrealização como pessoa.

O Em Si ôntico, segundo Meneghetti (2010), é inteligente e capaz de evidenciar o melhor para a pessoa. Colhe o real do íntimo de si mesmo, permanecendo íntimo. É a ecceidade permanente no interior de qualquer compreensão. A pessoa pode identificar a evidência do outro permanecendo na própria evidência. O Em Si ôntico vem da real existência, é uma modalidade energética, é ecceidade do ser. A pessoa é um momento ecceico. O Em Si ôntico é intrínseco ao ser, mas emerge quando se individua fenômeno da ação ou intencionalidade externa do ser. Porém, permanece sempre epifânico, isto é, em reinserção numênica, ao ser em si.

Portanto, conforme Meneghetti (2014), o líder não pode ensinar o que é errado, do contrário todos sofrem as consequências. O líder é o operador da sociedade, tendo um contato íntimo com o próprio Em Si ôntico; este é o critério individual que deriva do critério universal. Por isto, é importante mapear-se e recriar-se, conhecendo a si mesmo, entrar na cognição do projeto universal da natureza e da sociedade, fazendo a aplicação histórica, segundo o momento e o lugar, favorecendo a civilidade.

Para um líder, de acordo com Meneghetti (2015a), o *business* bem-sucedido é como a supremacia da alma e arte da razão, isto é, uma economia de sucesso consente a autonomia da liberdade dos indivíduos. Uma pessoa que ganha sabe servir bem aos outros e tem prazer em saber servir melhor que os outros. O líder é aquele que sabe individuar a divina proporção de como está a realidade, de como se movem as relações de energia.

Ainda sobre o líder, Meneghetti (2015, p. 112) afirma:

O empresário ideal é o sábio, é o filósofo prático que no empíreo da alma, em sentido humanista, sempre joga no saber dar providência e em cada jogo há o sucesso, mais vida. Trata-se de encontrar o modo como fazer enriquecer os outros através da própria estratégia: quanto mais são ricos melhores se vai junto, o importante é conseguir fazer os outros colaborarem nesse projeto de graça.

De acordo com Meneghetti (2015a), um líder deveria ter a mentalidade interna de um monastério, a mentalidade que produz economia e civilização. Pela organização do monastério, pode-se aprender a ideia de como dar sobrevivência, por um longo tempo, à própria empresa, ou então como organizar um pensamento vencedor para além de si mesmo.

O escopo¹⁴ é definido a partir do corpo ou do contexto social, ou seja, é ativado ou necessitado por problemática ou por crises do corpo em ambiente. O escopo de um homem líder, como revela Meneghetti (2014), dever ser igual aos Cavaleiros de Malta¹⁵, que assistiam os necessitados e serviam a Deus. Estes viviam livres e com três votos, que eram de:

- a) **obediência:** para manter a unidade entre si sob a orientação de um superior mestre da ordem;
- b) **castidade:** porque é a liberdade de tantos pesos, seja para a maior glória de Deus, seja para um melhor serviço à humanidade;
- c) **pobreza:** no sentido que o espírito que nos conduz para a metafísica do negócio, típica do homem rico e superior que, mesmo tendo tudo, mantém em si mesmo a liberdade interior, o desprendimento do limite da riqueza. Ele é o patrão do dinheiro e não o empregado do dinheiro.

O homem que possuir estes critérios possui o “reino dos céus”, na visão da Ontopsicologia, alcança a visão ôntica¹⁶, a percepção total do Eu a priori¹⁷: o Em Si ôntico se

¹⁴ Os escopos de um líder são três:

- a) a realização individual, para ter coincidência prática entre Eu lógico-histórico e Em Si ôntico;
- b) a realização liderística, com o escopo de assinalar meios e conhecimentos que consintam a gestão do poder em função de muitos, ou seja, para obter o desenvolvimento noogenético do coletivo social: o sujeito particularmente dotado, encontra-se instrumental a escopo do coletivo;
- c) a mediação com outros centros operativos de inteligência, economia e política no raio planetário.

Neste terceiro escopo, trata-se de estar em condições de mediar as relações de conhecimento e de aliança linguística, da cultura, de problemáticas de caráter energético e administrativo, de responsabilidade sobre um raio muito mais vasto do que aquele conhecimento até hoje (MENEGETTI, 2018, p. 25).

¹⁵ Originariamente denominados Cavaleiros Hospitaleiros ou Hospitalários, enquanto surgiram como Cavaleiros da Ordem do Hospital de São João de Jerusalém, e depois conhecidos com o nome de Cavaleiros de Rodi. Originam-se como ordem hospitalária de estampa beneditina em torno da primeira metade do século XI em Jerusalém. Gerardo Sasso (1040-1118), originário de Scola, próxima a Amlfi, é o seu fundador. Depois da primeira Cruzada, tornam-se uma “ordem religiosa cavaleiresca cristã” com estudo próprio e dedicado à cura e defesa dos numerosos fiéis em peregrinação à Terra Santa. Depois de perda das terras cristãs, na Terra Santa, os Cavaleiros procuraram refúgio em Chipre, a seguir em Rodes, onde ampliam a sua soberania e, a seguir, em Malta (como vassalos do rei da Sicília). Como ordem medieval, terminam com a expulsão de Malta por ordem de Napoleão em 1798. Atualmente, o Soberano Militar de Malta representa o sucessor principal de tal tradição. A Ordem está presente em mais de 110 países, não é empregada em âmbito militar, mais sim em iniciativas de natureza assistencial e beneficente (MENEGETTI, 2015a, p. 120-121).

¹⁶ É o saber total por evidência interna, é visão interior, porque conhece por coincidência numênica e não mais por fenômeno. O ser humano alcança a visão ôntica quando o seu Eu lógico-histórico é atualidade consciente do Eu a priori, do Em Si ôntico evoluído historicamente (MENEGETTI, 2012b, p. 217).

¹⁷ O Eu antes da escolha ou interação. Forma virtual do Eu organísmico antes do acontecimento e desenvolvimento histórico. O modo que especifica a intencionalidade ôntica no lugar. Razão formal do Em Si ôntico na situação (MENEGETTI, 2012b, p. 105).

faz consciência única. Isso quer dizer que o homem é o operador da economia social, chegando a se tornar íntimo da ordem de vida.

De acordo com Meneghetti (2012a), o Eu a priori tem dois critérios:

- a) **Eu a priori metafísico:** o possível conjecturável no momento do nascimento para cada indivíduo, que corresponde à realidade do Em Si ôntico, por meio das aporéticas existenciais, independentemente das relações de investimento no mundano;
- b) **Eu a priori relativo:** a escolha ótima, que deveria veracizar-se a cada interação entre pessoa e ambiente. O Eu a priori é a imagem do ser no aqui e agora existencial, é a reflexão da volição histórica do Em Si.

Um verdadeiro líder, conforme Meneghetti (2014), deve estar em paz e ter bem-estar, para comunicar esta paz e bem-estar, quando vive o seu critério de natureza. Isto é uma ordem universal que constitui indivíduo e os outros: a verdade deve ser aprendida do íntimo universal que todo homem, enquanto humano, possui por natureza. Não é religião, partido, sindicato ou grupo social. Pode-se usar tudo o que convém, porém, no final, o é Em Si ôntico.

Meneghetti (2015a) escreve princípios transmitidos por São Bento de Núrsia (480-547). O primeiro ensinamento de todos os mestres é aprender o silêncio; já o mais célebre princípio de São Bento é “*ora et labora*”, que pode ser retomado também em âmbito empresarial. “*Orar*”¹⁸ deve ser entendido como vigiar e não como oração. É uma forma de meditação interior sobre a obra, sobre a ação, sobre o externo; já “*labora*”, como trabalha. Portanto, vigia e constrói, este princípio é um binômio de base à mentalidade superior do empresário.

Para Meneghetti (2015, p. 124), um empresário deve ter cultura transcendente, isto é, atingir aquele saber que lhe faz primeiro na mente da vida:

A cultura do primado da mente é a alegria do rico, mas é sobretudo a garantia da funcionalidade racional do *business*. O empresário superior anela o primado da mente, em todos os seus aspectos, sem ser religioso, e lhe agrada exercitar a sua inteligência como obra de arte, obra criativa da sua riqueza, porque consegue criar um orgânico vivente que desenvolve também a civilização dos outros. É uma espécie de empresário patriarca do espírito.

Conforme Meneghetti (2010), é somente o critério de natureza, não o de convenção, que deve ser aceito pelo indivíduo. Somente a lógica de natureza deve ser aceita na vida, saber e ser são variantes. *O homem faz o ser e o saber*. Com a ciência dá a evidência, que me reflete existência, o real total, então me dá o universo à minha medida, portanto, chegamos a uma

¹⁸ Do latim “*orare*” = pregar; do grego “*horáo*” = guarda (MENEGETTI, 2015a, p. 14).

verdade “relativa à”. Qualquer coisa que o indivíduo busque, é possível a partir do seu ser-aí, a realidade substancia-se possível enquanto e como o homem existe. Para cada um, tudo em relação ao seu quando e ao seu como, assim o ser humano pode afirmar a realidade em si quando existir.

A pessoa tem necessidade de aprender a dupla moral, como descreve Meneghetti (2019). A moral profunda da vida, em si mesmo, para si mesmo, defronte a vida e a moral de indivíduo cívico em relação aos outros, que observam as mesmas leis, os mesmos deveres que ela vive. A dupla moral é dar à sociedade aquilo que é da sociedade e, ao verdadeiro íntimo de si mesmo, aquilo que é exclusivamente próprio: dar a César o que é de César e a Deus o que é de Deus. Portanto, ser no mundo de qualquer modo, desde que funcione, sem ser "do mundo". A pessoa não deve ser de nada e de ninguém, somente de si mesmo, segundo aquilo que a natureza o construiu como um operado de vida.

Esse conhecimento não pode ser apenas teórico; o conhecimento prático também é indispensável ao mestre, sua racionalidade deve estar sempre aberta e sem fim. Somente um homem assim pode dar a garantia de desenvolvimento de todas as pessoas.

2.3 EVIDENCIAR O MÉTODO, POR MEIO DA CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA, PARA INSTITUIR EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Com cenários competitivos em todas as áreas, líderes devem tomar atitudes para que seus times de colaboradores produzam mais, com um propósito e interação, para ter ações vencedoras na empresa. Qual o melhor método para impostar os profissionais a realizarem desempenhos excelentes? Em geral, as pessoas realizam bastante um ou dois dias e depois tendem a retornar à rotina, produzindo apenas a qualidade e a quantidade mediana. É necessário, desse modo, que o líder intervenha constantemente, impelindo a própria equipe a jamais se acomodar e aceitar como normais os resultados atuais.

Liker (2005) enfatiza que os ensinamentos do Modelo Toyota é que criam laços entre pessoas e parceiros, para se adaptarem uns aos outros, de forma correta e trabalhando juntos para uma meta comum. O Modelo Toyota foi construído do zero, começando com uma filosofia e tendo início com os executivos da empresa. Esta filosofia foi construída em longo prazo, para que ela ofereça um valor extraordinário para os seus clientes e para a sociedade, exigindo uma visão de longo prazo e de liderança contínua.

Os requisitos para a construção de unidade entre pessoas são:

- a) envolver todos os setores;

- b) analisar o estado atual, caminhar ao longo do processo e discutir o processo com funcionários, para saber os problemas e as soluções de melhoria;
- c) avaliar e mensurar o desempenho: é o estabelecimento das mensurações que mapeará as atividades para o estado futuro;
- d) desenvolver a visão do estado futuro: antes da mudança do processo atual, é essencial analisar as ideias para a melhoria;
- e) primeiro aprender fazendo e, após, ensinar (LIKER, 2005).

Ainda sobre o tema, Liker (2005, p. 280) afirma:

O desafio mais básico e mais difícil para as empresas que querem aprender com a Toyota é como criar uma organização alinhada de indivíduos que tenham o DNA da empresa e que estejam continuamente aprendendo juntos a agregar valor para o cliente. Se existe alguma coisa para aprender com a Toyota é a importância de desenvolver um sistema e aderir a ele, aperfeiçoando-o. Não podemos nos tornar uma organização de aprendizagem pulando, indecisos, de um modismo a outro.

A vida quer dar protagonismo, prazer, ambição, e deseja que as pessoas vençam; tudo isto é uma busca para dar uma solução a grandes problemas. Consequentemente, ganha-se a realização superior. Só a unidade de ação pode intencionalizar ações para alcançar os objetivos, 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 no agir com o seu Em òntico.

2.4 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 e pensamentos, me movo, converso, trabalho e impacto o mundo.

De acordo com Butterworth (2007), o corpo é uma linha metáfora de equipe eficaz, todas as partes trabalhando juntas, com o mesmo objetivo, a vida. O corpo é uma unidade de várias partes, exatamente como um time esportivo, uma orquestra sinfônica ou uma família. A maior parte das pessoas tende a pensar no corpo como uma coisa grande, até que um dia algo acontece e chama a atenção para alguma parte em particular. Isso significa que todas as partes do corpo se unem para trabalhar como um todo. Muitas estão trabalhando nesse momento para facilitar a leitura dessas palavras. Todas as partes do corpo pertencem ao mesmo organismo e, no entanto, cada um é muito diferente das outras. Somos todos muito diferentes, porém é essa

diversidade que nos faz trabalhar. Pense no nível de eficácia de sua equipe. Esta não seria tão boa sem a diversidade dos seus membros.

Um dos métodos da ciência Ontopsicológica é a unidade de ação, como a garantia de sucesso e resultado de investimento em pessoas, como sustenta Meneghetti (2013). Porém, não são as máquinas ou as grandes tecnologias as responsáveis pelo sucesso das empresas, mas sim, a inteligência humana. Esse modo faz com que, quando o colaborador entenda que é responsável pelo seu desempenho, ele se sinta dono do próprio trabalho e se desafie a realizá-lo melhor.

A unidade de ação corresponde a ele, segundo o Em Si ôntico da pessoa. 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 a unidade de ação, que, em conjunto, formam uma força organizada e altamente definida, como perseverança da ação de cada um: *o ato em si*.

Como destaca Meneghetti (2010), para um aprendizado contínuo, as pessoas devem estar sadias e inteligentes. Assim, se cria a unidade de ação, que se entende como uma unidade auto constituinte no interior energético da semovência universal. O homem faz parte de um contínuo dinâmico que se manifesta através de momentos que interagem entre si. Este método é a unidade de ação, que usa como base a inteligência e o raciocínio das pessoas, fazendo-as trabalharem unidas e estimulando, em cada indivíduo, o seu Em Si ôntico.

Este princípio forma de inteligência que faz autóctise histórica na pessoa, apresenta quinze características, que se evidenciam na unidade de ação, como descreve Meneghetti (2014, p. 294):

- a) **Utilitarista-funcional:** o seu critério ou ética é a evolução da própria identidade com utilitarismo funcional;
- b) **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.);
- c) **Vencedor:** não impacta um novo real ou *gestalt* se já não lhe é próprio;
- d) **Alegre:** age por exercício de inteligência e se move caso seja garantido por uma novidade agradável de erotismo e contemplação;
- e) **Criativo:** completada uma *gestalt*, é sempre motivada a uma sucessiva, proporcionada, mas superior à precedente. Por isso, age contínua autóctise;
- f) **Agente no interior de um universo semântico:** é copartícipe da ordem da natureza cósmica. Age a própria virtualidade individual no iso da natureza.

Conforme Meneghetti (2017), 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, operar e se encontrar em constante

interação com as outras pessoas ou unidade de ação, que, em conjunto, formam uma força organizada e altamente definida, como perseidade da ação de cada um outro: o ato em si.

Meneghetti (2011) chama atenção para a unidade de ação, que é pensar, medir. “Pensar bem” quer dizer que o sujeito pensa logicamente, pondera e mede de modo apropriado às diversas proporções como coeficiente da sua unidade de ação. “Pensar mal”, ao invés, significa medir de modo errado, onde o sujeito faz relações desequilibradas, desproporcionais, opera justaposição que não se sincretiza 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 Em Si ôntico 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.

De acordo com 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 realidades é sempre algo de apriórico em relação ao acontecimento histórico, isto é, o conhecimento humano, em referência ao homem, ou aos objetos 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.

Ainda sobre o tema, Meneghetti (2012, p. 18) descreve quatro elementos da unidade de ação:

- a) **intencionalidade**: o que faz e pelo que se faz o dentro de ação, onde a ação faz vetorialidade 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 (2012a) explica que uma unidade de ação é uma energia em relação a um evento ou efeito que ocorre em três atos: o primeiro ato é a intencionalidade¹⁹ pura; o segundo ato é a fenomenologia mundana, que é lógica e de natureza; já o terceiro ato, é a energia para fazer. Estes atos resultam no resultado, que são os ganhos que se obtêm praticando os atos.

Para Meneghetti (2017), a unidade de ação é o fazer que 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, p. 98):

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.

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

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 colher os resultados para a solução dos problemas. 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), apresenta uma constante problemática, mas a unidade de ação tem o modo de interagir com este problema e resolvê-lo, metabolizando a energia problemática para o crescimento unitário. Com a motivação dada pela intencionalidade, as

¹⁹ Do latim “*id quod et quo intendit, intus actionis*” = o que faz e pelo que se faz o dentro da ação. Aquele dentro onde o ser age. Estrutura formal que vincula a modalidade da ação. A direção na qual a ação se homologa e se configura de per si no interior de um contexto (MENEGHETTI, 2012b, p. 140).

peças ficam mais motivadas para impulsionar mais no fazer e agir com o seu Em Si ôntico. Com a unidade de ação, a empresa alcança a liderança em seu setor.

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 ou objetivo, a unidade de ação é a máxima de concretude que a pessoa possui, onde “posso aquilo que quero, e quero aquilo que sou”. De acordo com Meneghetti (2018, p. 32), “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”.

A vida quer dar protagonismo, prazer, ambição, e deseja que as pessoas vençam; tudo isto é uma busca para dar uma solução a grandes problemas. Conseqüentemente, ganha-se a realização superior. Com o método da unidade de ação, é possível formar uma equipe de alto desempenho e, assim, internacionalizar ações para alcançar os objetivos, seja na vida ou em qualquer outro momento.

Com o método da ciência Ontopsicológica, as equipes, ou pessoas, são norteadas para impulsionar mais no seu fazer e agir de acordo com o seu Em Si, assim podendo alcançar a liderança no seu setor. Na empresa Calçados Beira Rio S.A., foi construído um programa de melhoria e treinamento para os seus colaboradores.

O “Conquistando a Perfeição” é um programa de melhoria, onde constam vários métodos da ciência Ontopsicológica, de uma forma simples, porém profunda, para todas as pessoas entenderem como funciona o programa, conforme apresentado na próxima seção.

2.5 PROGRAMA “CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO”

O autor deste trabalho participa ativamente de várias reuniões do programa “Conquistando a Perfeição”, na empresa Calçados Beira Rio, onde fica evidente a contribuição da ciência Ontopsicológica nas atividades desenvolvidas no programa. A Ontopsicologia é uma 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.

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.

A partir disso, o homem passou a ser usado como acessório da máquina, devendo, assim, obedecer ao ritmo dela, com horários rígidos, mecanização da atividade e controle rígido.

Tem-se, como base histórica, o legado de produção, onde, com o passar dos anos, foram criados modelos de programas de melhoria ou qualidade, em especial o americano, que tem a sua ênfase no controle e na padronização da produção. Também, logo após a Segunda Grande Guerra, no Japão, se criou um modelo de programa de melhoria ou qualidade japonês, que tem a sua ênfase no controle e na padronização da produção e nas causas dos problemas de produção. Estes dois programas de melhoria contém um grande número de estudos publicados e uma vasta bibliografia.

Então, qual a diferença ou novidade no programa "Conquistando a Perfeição" sobre 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, sendo que 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 sua inteligência e a sua racionalidade para a realização das melhorias.

Womack e Janes (2004) relatam que um programa de melhoria pode aumentar a produtividade radicalmente, além de 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. A seguir, é apresentado como acontece o programa na empresa.

A Calçados Beira Rio, que está no mercado calçadista há 48 anos, construiu um programa de melhoria e treinamento de seus colaboradores há mais de 14 anos. Hoje, a empresa é sinônimo de moda, inovação, criatividade e desenvolvimento humano e, como consequência, tornou-se líder de mercado no segmento calçadista. As marcas desenvolvidas pela empresa são Beira Rio Conforto, Moleca, Vizzano, Molekinha, Modare Ultraconforto, Molequinho, BR Sport e Activitta.

O programa "Conquistando a Perfeição" teve início em maio de 2009. A primeira unidade da empresa a utilizar o programa foi 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 de Produto.

No decorrer desses anos de aplicação do programa, aconteceram constantes transformações tecnológicas na Calçados Beira Rio, as quais contribuíram para a busca incessante pela perfeição. O programa está inserido no dia a dia de todos os colaboradores e, 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.

No âmbito da formação de pessoas, corresponde ao eixo social, onde o programa está de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), no que diz respeito ao ODS 8 - “Emprego digno e crescimento econômico”, no ponto “Alcançar níveis mais elevados de produtividade econômica, através da diversificação, da modernização tecnológica e da inovação, nomeadamente através de uma aposta em setores de elevado valor acrescentado e de mão-de-obra intensiva” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2016). A promoção da produtividade e da melhoria, realizada por meio do “Conquistando a Perfeição”, auxilia nesta meta.

O programa “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, junto às fabricas. Basicamente, o programa “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, a fim de buscar novas oportunidades e desafios.

Todos os setores da empresa têm o programa, no qual os integrantes das equipes fazem um encontro mensal para discutir as ações bem-sucedidas e os pontos de melhoria com o líder da sua equipe. Neste encontro, todos os integrantes comentam seus problemas, as suas ações bem-sucedidas e os pontos de melhoria. Após o encontro com a equipe, o líder da mesma elabora um material, utilizado para o encontro com os outros líderes da empresa e para o encontro com toda a diretoria da empresa.

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:

- a) **Área Comercial e Marketing – Escola de Mercado:** são treinamentos específicos que formam profissionais através do método e dinâmica da área comercial e marketing. São treinamentos semanais e mensais, em todas as áreas do setor comercial e marketing, nos *showrooms* de vendas do Brasil e em todas as empresas de representação comercial. Também, são desenvolvidos e treinados os vendedores dos clientes, através de treinamentos específicos de moda e tendências das marcas (Beira Rio, Moleca, Vizzano, Molekinha, Molequinho, Modare, BR Sport e Actvitta), no Brasil e no mundo;
- b) **Área Administrativa Financeira – Programa de Formação de Profissionais Administrativos:** busca promover a formação dos profissionais da área Administrativa Financeira, através do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas. O seu público-alvo são profissionais indicados pela diretoria e gerências, que atuam na área Administrativa Financeira. As aulas são elaboradas e ministradas pelos profissionais da empresa de áreas/departamentos estabelecidas no programa;
- c) **Área Industrial e Pesquisa de Produto – Grupos de Melhorias:** são grupos de colaboradores de todos os setores da área Industrial e Pesquisa e Produto, que tem por finalidade a busca contínua das melhorias nos processos, a organização e a 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:

- a) **Grupo SOL:** segurança, organização, limpeza no ambiente de trabalho;
- b) **Grupo Processos e Qualidade:** aproveitamento da mão de obra, padronização dos processos e garantia da qualidade do produto;
- c) **Grupo Consumo e Desperdício:** aproveitamento da matéria-prima e redução de custos;
- d) **Grupo Suporte à Produção:** promover a agilidade e a racionalidade dos modelos e a simplificação dos processos para a produção.

Além dos grupos, existem, na empresa, programas de formação de pessoas em todas as áreas:

- a) **Programa de Formação de Lideranças Industriais (PFLI):** promover a formação dos profissionais de liderança da empresa, através do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas;
- b) **Programa de Formação de Profissionais Administrativos (PFPA):** promover a formação dos profissionais administrativos da empresa, através do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas;
- c) **Escola de Formação Industrial Calçados Beira Rio:** promover a formação dos profissionais da empresa, através do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas, proporcionando a estes a oportunidade de adquirirem novas habilidades, melhorando seu desempenho profissional. Qualificar estes profissionais dá aos mesmos oportunidades de tornarem-se multiplicadores desse conhecimento e, conseqüentemente, trabalharem instigando suas equipes a buscarem sempre um melhor padrão de qualidade, com uma maior produtividade e com resultados cada dia mais eficientes;
- d) **Escola de Formação em Tecnologia Calçados Beira Rio:** oportunizar a colaboradores das unidades fabris treinamento específico da área de tecnologia, para o desenvolvimento de suas habilidades e competências, a fim de, posteriormente, ingressarem na equipe da tecnologia da informação (TI) do Centro de Desenvolvimento;
- e) **Programa de Formação Pesquisa e Produto:** promover a qualificação dos profissionais da Pesquisa e Produto, através do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas;
- f) **Orientações Práticas para Lideranças (OPL):** com as lideranças, trabalhar assuntos diários pertinentes à gestão, de forma objetiva, pelos setores de Recursos Humanos (RH) e Jurídico da empresa e pelo RH da unidade. São realizadas mensalmente, no programa “Conquistando a Perfeição”, com a presença dos padrinhos da Indústria e o RH;
- g) **Orientações Práticas para as Novas Lideranças (OPNL):** com as novas lideranças, trabalhar assuntos diários pertinentes à gestão, de forma objetiva, pelo RH e Jurídico da empresa e pelo RH da unidade;
- h) **Conquistando a Perfeição de Recursos Humanos:** tem como objetivo a formação contínua dos colaboradores e proporciona o desenvolvimento de novos talentos em todas as áreas, A troca de experiência dos profissionais do RH, ações bem-sucedidas

e pontos de melhorias, além do acompanhamento da diretoria, incentivam na busca de novas oportunidades e desafios;

- i) **Escola de Mercado – Comercial/Marketing:** formação de pessoas e treinamento da área Comercial e Marketing, com foco na ativação de vendas e dinâmica comercial;
- j) **Método Padrão de Treinamento Operacional (vídeos):** treinar e orientar colaboradores da indústria (operadores), através de vídeos, para que utilizem corretamente e com segurança as máquinas necessárias para a realização de suas tarefas;
- k) **Programa de Desenvolvimento Interno (PDI) na Filial 03 (cidade de Osório-RS):** formar multioperadores capazes de atuar em várias funções dentro da empresa, através de treinamentos técnicos, operacionais e comportamentais;
- l) **Treinamentos direcionados para as lideranças da empresa:** realizar treinamentos e acompanhamentos específicos para a liderança, de acordo com a demanda;
- m) **Treinamentos específicos para a formação de profissionais de RH:** treinar, orientar e acompanhar os profissionais de RH, de acordo com a demanda.

Todos os programas de treinamento e desenvolvimento são desenvolvidos por cada área da empresa, com o apoio e a orientação do setor de Recursos Humanos da empresa.

Grande parte das inovações implementadas na Calçados Beira Rio são pensadas dentro da empresa, pelas próprias pessoas que vivem o problema; poucas soluções dos problemas ou melhorias são pensadas fora da empresa.

2.6 INOVAÇÃO DO "CONQUISTANDO A PERFEIÇÃO"

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

A palavra “inovar” deriva do latim “*in + novare*”, que significa “fazer novo”, renovar ou alterar. Sarkar (2008) simplifica, afirmando que inovação significa ter uma ideia ou, por

vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de forma nova, com eficácia e originalidade.

Já Peter Drucker (1993 *apud* SARKAR, 2008), destaca a inovação como função específica dos líderes, sendo os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentar a inovação como um método, ou seja, capaz de ser entendida e, portanto, capaz de ser praticada. Os líderes têm de ser capazes de procurar, de forma determinada e persistente, por fontes de inovação, por mudanças relevantes e por seus sintomas, aqueles fatores que indicam oportunidades para inovações de sucesso. E, o mais importante, precisam saber ensinar como se faz e aplicar os princípios de uma inovação de sucesso.

Neste sentido, faz-se importante a contribuição de Rodney (2000), que define três grandes categorias de inovação:

- a) gestão estratégica da inovação, para enfrentar as mudanças ambientais;
- b) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador;
- c) inovação, através da criação e aplicação do conhecimento humano.

Dentro de cada uma destas categorias, a inovação é segmentada em literatura tradicional, em inovação incremental e disruptiva, sendo que o autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento de que a construção do conhecimento inclui a criação e o reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovativas quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos, como nos produtos (RODNEY, 2000).

Bezerra (2010) explica que as atividades inovadoras estão interligadas ao processo de desenvolvimento da equipe, de forma sistêmica e integrada, sendo que tais atividades conduzem ao desenvolvimento de novos processos, novos mecanismos de seleção e novos procedimentos voltados à criação de novos produtos. Cada vez mais, a capacidade de inovar é colocada como uma questão de sobrevivência para as organizações; as inovações nascem da diferenciação e levam a um distanciamento da concorrência, pois, na atual competição dos mercados, quem não for capaz de se reinventar, de mudar mais rápido que o contexto, de encontrar novos recursos antes dos existentes acabarem, ficará obsoleto.

Liker e Meier (2007) afirmam que 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 do raciocínio, mas deve ser colocada em uma expectativa ajustada e

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) os recursos com pessoas, equipamentos, conhecimento e dinheiro;
- b) as 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.

Conforme Drucker (1993), os líderes devem inovar. A inovação é instrumento específico do perfil do líder, é o ato que contempla os recursos com a capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, pode criar recursos. Para alcançar o sucesso, é necessário também um perfil em três áreas importantes, com diretrizes e práticas específicas, apresentadas pelo autor:

- a) a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça;
- b) melhorar o desempenho da empresa, conforme o mercado;
- c) saber administrar a estrutura organizacional com eficiência (DRUCKER, 1993).

Segundo Dolabela (1999), o líder é como o motor da economia, o agente de inovação e de mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Isto é muito importante, porque significa a crença em que as comunidades, através da atividade empresarial, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar esforços no sentido do seu próprio crescimento econômico. Acredita-se ser possível alterar a curva da estagnação econômica e social, através de indução de atividades inovadoras, capazes de agregar valores econômicos e sociais.

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. A inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação

no mercado usualmente, incorporadas a novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática.

O processo de inovação, geralmente, envolve as seguintes fases:

- a) ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga;
- b) reconhecer as oportunidades que existem e que podem ser promovidas;
- c) escolher as melhores alternativas;
- d) aplicar a ideia ou o processo (SARKAR, 2008).

De acordo com Estrin (2010), o processo de inovação é impulsionado pela necessidade de compreender como algo funciona (ou porque não funciona). Gerar receitas, reduzir custos ou aumentar a produtividade, solucionar um problema de um cliente, ou de bem-estar das pessoas; o processo de inovação pode produzir avanços radicais, capazes de mudar a vida das pessoas ou, ainda, melhorias incrementais em ideias ou produtos existentes.

Já o guru da gestão, Drucker (1993 *apud* SARKAR, 2008), identifica claramente que o líder deve dispor-se a ele próprio com uma ferramenta da inovação. A inovação é a ferramenta específica das pessoas mais inteligentes, o meio pelo qual exploram as alterações, como uma oportunidade para um negócio ou um serviço, uma oportunidade de crescimento pessoal para ele e para a sua equipe. Pode ser apresentada como uma disciplina e é possível de ser aprendida e ser praticada. Os líderes necessitam sempre estar à procura de uma inovação e fazer disto uma cultura para a empresa, sempre procurando fontes de inovação.

Conforme Meneghetti (2022), os líderes da iniciativa privada são autênticos inovadores de desenvolvimento ordenado. Com o seu aumento e avanço, existiriam mais meios para a assistência de mérito e de necessidade. Uma concreta inovação e encarnação localizada daquele bem primário, que é a inteligência, a multiforme iniciativa dos líderes deve ser considerada e incentivada, sobretudo pelos sistemas governamentais, para que se consinta a evolução adulta aos próprios cidadãos, fluidez funcional aos escopos sociais e reserva de vitalidade ilimitada ao progresso integral do próprio país e da sociedade humana.

De acordo com Meneghetti (2011), o líder é sempre um fenômeno individual; são os tantos pequenos gênios da vida e impulsionam a inovação, demonstrando 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 e, assim, nos damos conta de que estamos aqui para um grande significado, entra-se no epicentro das causas alcançadas.

A empresa líder em inovação, de acordo com 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 em direção ao cliente, que não seja lesado 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 aspectos 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, se aprende. Dessa forma, o aprendizado sempre acontecerá e, assim, as pessoas líderes na empresa se tornam professores e alunos sempre.

O programa de melhoria citado 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. Dessa forma, as pessoas são impulsionadas a inovar no seu trabalho todos os dias e, assim, os funcionários sempre são motivados para trazer melhorias que contribuam para a empresa se tornar mais competitiva.

Para isto ocorrer, é preciso sempre procurar melhorar a formação das pessoas que trabalham nas empresas. Em essência, a inovação é a sequência de tais atividades envolvidas no processo de tornar uma ideia, ou possibilidade, em realidade. Para garantir que isso ocorra, as empresas precisam que as pessoas sigam provocadas a inovar e, assim, gerar uma nova forma de pensar, que gera motivação para desenvolver novos negócios.

2.7 COMO CONSTITUIR A FORMA MENTES DA LIDERANÇA ONTOPSICOLÓGICA

Por todos os lados, atualmente, se fala em empresas líderes, na dificuldade de enfrentar a concorrência, da necessidade de se estar em aprimoramento constante da mente do líder, a fim de encontrar qual a melhor forma de gestão que organize a funcionalidade, a hierarquia, os assuntos que sejam importantes e, assim, trazer o protagonismo para a empresa. Conforme Dornelas (2001), o líder usa a sua mente para se antecipar aos fatos e tem uma visão futura da organização, fazendo com que as coisas aconteçam, não tendo medo de se arriscar e, geralmente, tendo uma visão otimista de todos os fatos que acontecem na organização. Para que isto aconteça, é necessário criatividade e persistência; contudo, não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas.

O líder é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, segundo Dolabela (1999). É a pessoa que possui meios necessários à criação de sua empresa e deve ser capaz de reunir recursos e, assim, ter condições de tornar o seu projeto em realidade e se manter sustentável. Além de assumir os riscos, o líder realiza o investimento e inova, em um equilíbrio próprio, identificando as oportunidades de mercado, tornando-se um mágico, para transformar as atividades, funções e meio sociais. Uns dos principais aspectos dos líderes é a busca pelas melhores oportunidades que aparecem e a tentativa de transformá-las em produtos ou serviços e, após do lançamento, em resultados positivos para empresa. O líder procura conduzir ao desenvolvimento econômico, já que está em um processo contínuo de evolução e em busca da possibilidade de conquistar um tipo de cliente que transforme o negócio lucrativo.

Segundo Filion e Dolabela (2000), a principal atividade do líder é pensar no seu negócio, onde ele transforma ideias gerais e abstratas em oportunidades, que representam uma possibilidade concreta, voltada à sua realização do negócio. Para isto acontecer, é indispensável que envolva uma ação, a criação de algo novo, que pode ser um produto ou serviço, ou então, aperfeiçoar os que já são vendidos pela empresa, agregando valor para o cliente, através da satisfação que ainda não é percebida pelo mercado.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), o líder é uma pessoa que sabe conviver com o risco e tirar proveito das oportunidades. O líder, ainda, deve aproveitar as oportunidades, que são:

- a) **assumir riscos calculados:** capacidade de enfrentar desafios, sendo uma combinação de ousadia, coragem, controle e determinação. Ao arriscar seu patrimônio em um novo negócio, o líder está colocando a realização de seus ideais acima da suposta segurança do trabalho assalariado;
- b) **identificar oportunidades:** é a capacidade natural de estar permanentemente atento a tudo que acontece à sua volta. Um líder tem sensibilidade para fazer coisas novas, na hora e no lugar certos;
- c) **liderança:** é a capacidade de influenciar pessoas a executar tarefas, levando em consideração que cada um tem sua vida pessoal e suas aspirações. O líder dá o exemplo, estimula os colaboradores e os mantém motivados;
- d) **metas e objetivos:** o líder estabelece objetivos de longo prazo e define metas de curto prazo. As pessoas geralmente têm sonhos e objetivos de curto prazo, muitas vezes, vagamente definidos;
- e) **persistência:** é a capacidade de definir e manter o direcionamento de sua empresa rumo ao sucesso, apesar das dificuldades encontradas;

- f) **visão global:** hoje, a satisfação do cliente é fundamental para o sucesso do negócio. E, quando se diz "cliente", entende-se aquele que compra: o fornecedor, a comunidade vizinha e, principalmente, o funcionário;
- g) **atualização:** o líder está sempre disposto a aprender. Ele tem sede de conhecimento, de buscar novas informações dentro do seu ramo de atividade, ou fora dele. Entende que a inovação contínua é a base das organizações modernas;
- h) **organização:** estabelecidas as metas, o líder deve encontrar os meios para alcançá-las. Ele entende que os resultados almejados precisam ser obtidos por meio da aplicação dos recursos disponíveis, de forma lógica, racional e clara;
- i) **inovação:** tem grande capacidade de inovar e criar. Desenvolve novas soluções, quando aquelas já conhecidas não satisfazem;
- j) **criatividade:** o líder está sempre concebendo novas soluções e conceitos. Não teme o insucesso, interage concretamente na realidade, identifica as raízes dos problemas, desafia as ideias pré-formatadas pelos meios tradicionais de administração e gera alternativas objetivas na obtenção do sucesso desejado;
- k) **comprometimento:** o líder tem alto nível de compromisso com o trabalho que desenvolve. Faz sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para completar tarefas ou para cumprir os compromissos assumidos.

Para Meneghetti (2022), a inteligência é o bem primário da nossa espécie sobre este planeta. É sobre ela que devemos saber intervir, determinando em todos conhecimento e responsabilidade. Sobretudo, a responsabilidade sobre o dom pessoal da vida deve ser incentivada e não amortizada com prejuízo dos líderes inteligentes e mais responsáveis.

Meneghetti (2015a) afirma que o empresário líder deve ativar a forma *mentis* (posição mental) da seguinte forma:

- a) centrado na sua intuição ontológica tem a diretiva certa para fazer;
- b) em base a isso, ganha paz e bem, na sua realização interior de bem-estar social;
- c) pelo próprio Em Si, é homologado na intencionalidade de natureza e, assim, obtém a vantagem de viver de modo apaixonante no ardor de viver, para ser único e irrepetível.

De acordo com Meneghetti (2012a), 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.

O líder, segundo Meneghetti (2013), é a pessoa que tem a capacidade de fazer relações, é aquele que sabe criar as melhores relações pessoais em referência ao produto que está

vendendo. É fundamental a capacidade de relação naquele mercado, portanto, o líder deve executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos. Aqueles que fazem mercado são líderes eficientes, são líderes de causalidade, esses líderes são os operadores ativos do mercado.

O 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. Ele é o manejador da intuição da empresa, portanto, livre do circuito idiomático, isto é, coordena a formação com a sua mente limpa. A personalidade psicológica do líder e de sua empresa é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes (MENEGETTI, 2013).

Ainda, conforme Meneghetti (2022, p. 77):

O líder deve ser sempre o corpo natural para intuir a ação ponta em realização do escopo da empresa: ele deve saber, fazer e realizar sobre ponto que a intuição visualiza. A intuição em campo econômico é ação direcionada sobre pontos que equilibram continuidade e crescimento da empresa.

O líder, para Meneghetti (2015a), encontra-se dentro de um projeto que tem uma sintaxe inevitável. A empresa é o seu ponto ótimo para si e se torna, se constitui, em um certo sentido, se autogera, porque aumenta o próprio potencial do projeto. No próprio pensar e escolher, o líder constrói o ser: uno, verdadeiro, bom e belo. Assim, constrói o resultado interno e externo, que é o bem-estar em tudo o que ele existe²⁰.

O líder deve ter um conhecimento da sua inteligência em modo total, como destaca Meneghetti (2010, p. 339):

[...] 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. O líder é aquele que sabe construir a harmonia das relações entre todos, a fim de exista o máximo de produção de valor e de coisas. Pode comandar somente aqueles que sabe servir mais que os outros.

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

²⁰ Como exemplo, um empresário que escolhe a intuição do seu sucesso se constitui em riqueza superior e oportunidade de viver. Isso significa que, pelo ter, pode-se maior vida e presença de atuação, se a riqueza se mantém instrumentalmente (MENEGETTI, 2015c, p. 26).

estão com ele. Cada um dos colaboradores, independente do cargo ou função que desempenha, auxilia 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 se torna uma verdadeira unidade de ação, em que cada parte está harmonizada com a qualidade e integrada com o todo em um movimento único.

As capacidades do líder, como apresenta Meneghetti (2022):

- a) **possui a intuição de eficiência para o escopo econômico:** a intuição é a capacidade de saber as conexões simples, as relações diretas dos conjuntos para um escopo. Ele constitui a forma *mentis*, o corpo, o objeto, o todo. Uma vez definido o escopo, instaura-se imediatamente o organograma da realização. Sob esse ponto de vista, o líder é um operador racional, um mestre-artesão. O líder sabe colher a constante variável, a uniformidade direta que coloca *feeling* nos diversos conjuntos, para a eficiência do escopo. O líder vê e faz. “*Veni, vidi, vici*”. Eu vim, encontrei-me aqui, vi e fiz. Quando se é assim, tudo funciona, de outra forma, a própria empresa, o dinheiro, as iniciativas;
- b) **capacidade da relação específica com a identidade dos clientes:** a personalidade psicológica do líder é caracterizada por saber servir o íntimo da identidade dos seus clientes. O líder deve fornecer a própria mercadoria do modo como agrada aos seus melhores clientes. Deve procurá-los e deve estudar como o seu melhor cliente quer as coisas;
- c) **capacidade de ordem funcional e geral:** o líder tem a capacidade de examinar atentamente o conjunto das partes da sua empresa, de modo orgânico, no contexto de serviço. A energia elétrica funciona? O sistema de gás? O seguro? Ao iniciar um projeto, tem-se todos os documentos necessários em caso de vistoria? O telefone funciona? O encontro foi organizado?
- d) **capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes:** a própria hierarquia de trabalho. É preciso examinar as semânticas de clientes, dirigentes, operadores, vendedores, todos aqueles que, por contrato ou por circunstância, se encontram em torno ao próprio negócio, ao próprio *business*;
- e) **capacidade de prever ou antecipar o movimento de produção e distribuição:** deve estudar a sociedade continuamente e possuir uma astúcia particular, porque deve saber ver antes dos outros o que está para acontecer.

Meneghetti (2015a) destaca outro religioso, São Francisco de Assis (1182-1226), que escreveu “*pax et bonum*” (paz e bem): então, se o empresário tem um resultado positivo no seu

negócio, terá satisfação, alegria, produção de bens ou serviços, riqueza e paz dentro dele. Assim, garante a produção de bem-estar para ele e a comunidade. O conceito de “paz e bem” é laico, social, não está viciado de religiosidade e é um fato de Humanismo radical.

Há, também, São Domingos de Gusmão (1170-1221), que pregava o saber como primado, isto é, aquele saber conforme a alma, o intelecto. E Santo Agostinho (354-430), que escrevia “*Pondus meum amor meus; e o quocumque feror*” (“O meu peso é o meu amor; ele me leva para onde quer que eu vá”) e, assim, “*amor in veritate*” sintetiza a alegria. Evidencia-se que todos os três estabeleceram a identidade do projeto Homem em conformidade ao Em Si ôntico, através das suas quinze fenomenologias²¹. Os princípios do Em Si ôntico, identificados pelos três intelectuais, são *ora et, labora, pax et, bonum e in veritate* (MENEGHETTI, 2015a).

Meneghetti (2010, p. 160) explica cada um destes cinco princípios:

- a) **inseico**: é uno, indiviso e sempre idêntico, como quer que se adapte ou opere;
- b) **holístico-dinâmico**: age todo junto com expansão centrípeta e é sem partes;
- c) **utilitarista-funcional**: o seu critério ou ética é a evolução da própria identidade com utilitarismo funcional;
- d) **virtual**: toda a sua atividade ou crescimento é sempre inerente a um projeto formal que se explica em polivalentes efeitos dependentes de uma idêntica forma, a qual, antes de se efetuar permanece somente possível. Um projeto que tem a capacidade formal, caso se atue. A sua essência-base é a constante H;
- e) **econômico-hierárquico**: intenciona com exata proporção qualquer importo e interação, assimilando o dever segundo a prioridade das próprias exigências (a vida, a identidade, a subsistência, os meios mais gerais, depois os específicos etc.).

O verdadeiro líder sempre está com o seu *core business* em sua mente. Assim, tem o poder de uma racionalidade fria e objetiva, que possibilita perceber a sua realidade atual, da equipe, global da empresa e das tendências de mercado. O homem é aquele que é um operador de vida, de realidade tão infalível que cada estratégia sua coincide com a inteligência do ser.

2.8 RELAÇÃO ENTRE SER, SABER E FAZER

Na vida, existe um capital muito grande, que é a inteligência humana e que está em unidade de ação com o Ser universal que está presente em cada humano. Há uma grande força-tarefa trabalhando em cada ser humano, para que o seu potencial esteja sempre em nível elevado. Ser, saber e fazer, está logado ao desenvolvimento e fortalecimento da pessoa, na medida que a pessoa realiza suas ações em conformidade com o seu Em Si ôntico.

²¹ O Em Si ôntico, princípio de individuação elementar, é também princípio de conformidade ao ISO de natureza ou do mundo. Portanto, as leis da Vida são iguais às quinze características Em Si ôntico (MENEGHETTI, 2015a, p. 132).

Formar pessoas que tenham um desempenho alto é condição indispensável diante da atual sociedade. O desempenho mediano aceitável já não é suficiente para se manter no topo. Já se tornou comum esta convicção de que o maior capital que existe é a inteligência humana. Sem inteligência não há nada. Todos somos irrepetíveis, todos somos únicos, cada um de nós nasceu com determinado potencial de natureza, com uma inteligência que já se intencionaliza a uma determinada direção. Os talentos são dons que se manifestam dessa inteligência e que cada um carrega desde pequeno.

Para o líder possuir sucesso com o seu negócio, como ressalta Dornelas (2001), deve possuir características diferenciadas, que extrapolam a inteligência humana. A convergência dessas qualidades com variáveis ambiente propícias, como, por exemplo, taxa de juros e economia, possibilita o panorama favorável para o nascimento de um negócio rentável e, com isso, nasce uma nova empresa. O autor apresenta as principais características dos líderes de sucesso:

- a) são visionários;
- b) sabem tomar decisões;
- c) são indivíduos que fazem a diferença;
- d) sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- e) são determinados e dinâmicos;
- f) são dedicados;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- h) são independentes e constroem o próprio destino;
- i) são líderes e formadores de equipes;
- j) são bem relacionados (*networking*);
- k) são organizados;
- l) criam valor para a sociedade;
- m) planejam;
- n) possuem conhecimento;
- o) assumem riscos calculados (DORNELAS, 2001).

O autor ressalta, ainda, que estas qualidades variam de pessoa para pessoa, sendo que algumas qualidades são mais acentuadas do que outras. Entretanto, percebe-se que a sinergia gerada pela gradativa acumulação destas características habilita o empresário a tornar-se um líder. Esta cooperação pode ser alcançada pelo entendimento de que é unidade de ação e como ela age em cada pessoa e como pode transformar o local de trabalho em um local saudável para

o trabalho assim garante o crescimento das pessoas que a fazem e a constroem diariamente (DORNELAS, 2001).

Além disso, como apresenta Meneghetti (2022), o líder é um estimulador de inteligência e de dialética, que impõe uma aceleração à existência, por isso, substancialmente, é um estimulador de "super-homens". É um homem que compreendeu que "ou dominas ou és dominado". É uma capacidade de escolha.

Quanto mais as pessoas se dedicam ao seu projeto, mais são providenciais para o contexto em que atuam, como destaca Meneghetti (2014, p. 23):

O ser humano, para estar bem deveria continuar a composição e a evolução da própria vida sempre em conformidade e em conexão com essa informação-base do plano biológico àquele psicológico, àquele ôntico. De fato, embora o Em Si ôntico seja espiritual, quando se posiciona é fórmula, informação, módulo, é uma ordem que faz sistema, é uma relação de partes intercambiáveis entre si, mais que, de qualquer maneira, depois formam uma consequência também sensória, física.

Se um indivíduo está em conformidade com a própria informação-base, isto é, está “fasado” (em fase), então vive bem, é feliz e tudo anda no modo em que lhe agrada.

Para Meneghetti (2012a), Ser significa um princípio universal do quanto existe ou é real. Na Ontopsicologia, existem três modos de Ser:

- a) metafísico, ou Ser transcendente, ou como Deus;
- b) comum, ou Ser como participação universal de todas as coisas;
- c) individual, ou Ser como participação em cada indivíduo humano, existência aqui e agora.

O Em Si ôntico é o mediador dessas três realidades: com base o Ser transcendente, o Em Si ôntico tem a relação com o primeiro princípio; com base no ser comum, o Em Si ôntico tem a relação com o cosmo, com o universo, com a vida; com base no ser individual, o Em Si ôntico tem a relação com o homem enquanto ecceidade histórica, pela qual assinala a própria irrepetibilidade (MENEGETTI, 2012a, p. 244).

Saber, de acordo com Meneghetti (2012a), é um estado de autonomia orgânica, na qual cada parte é integrada ao todo. Fazer é idealizar uma solução positiva, não prevista pelas enunciações vistas segundo a lógica corrente.

Usando as três palavras, estimula-se o indivíduo a usar a inteligência e o raciocínio, a fim de trabalhar para um propósito. Pode-se fazer uma relação com o trabalho de cada pessoa: o Ser, a pessoa deve amar o que faz; o Saber, a pessoa deve manter o foco, ter conhecimento técnico e do método de trabalho; e, o Fazer, empenho no trabalho, muito trabalho. Desta forma, estimula em cada indivíduo o seu Em Si ôntico. Este princípio forma a inteligência que faz

autóctise histórica na pessoa e apresenta quinze características (MENEGHETTI, 2015b, p. 244-245).

De acordo com Meneghetti (2010), é somente o critério de natureza, e não o de convenção, que deve ser aceito pelo indivíduo. Somente a lógica de natureza deve ser aceita na vida, saber e ser são variantes. O homem faz o ser e o saber. Com a ciência, dá a evidência, que me reflete existência, o real total, então me dá o universo à minha medida, portanto, chegamos a uma verdade “relativa à”. Qualquer coisa que o indivíduo busque, é possível a partir do seu ser-aí, a realidade substancia-se possível, enquanto e como o homem existe. Para cada um, tudo em relação ao seu quando e ao seu como, assim o ser humano pode afirmar a realidade rir quanto existir.

Cada ser humano nasce com um projeto-base, contudo este deve ser sempre atualizado, para manter a liderança. Uma maneira de fazer esta atualização é se mapear e, em seguida, se recriar, para desenvolver a sua competência na sua vocação, para a sua autorrealização como pessoa.

É a essência da evolução: na medida em que eu sou mais, devo contribuir, participar em sua totalidade. E sou sempre representado na linha de frente e devo me responsabilizar, devo contribuir, ajudar. Assim, a pessoa é por inteligência o expoente máximo da natureza. As pessoas que se qualificam com uma ponta de ação de um contexto vencedor. Dessa forma, a empresa e as pessoas conquistam e realizam grandes resultados.

Com a ajuda da Ontopsicologia, as empresas líderes, e o líder delas, podem compreender melhor cada aspecto da vida, dessa forma, 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.

3 MÉTODO

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, que possui uma abordagem teórica e uma prática, na qual foram coletados dados para auxiliar a elaboração do trabalho. Para atingir o objetivo do estudo, foi necessária tanto a pesquisa bibliográfica, fundamentada na revisão da bibliografia referente ao tema, quanto a pesquisa exploratória e o estudo de caso. Será apresentada a análise que serviu para a apreciação do tema estudado.

De acordo com Gil (2002), a metodologia é uma investigação científica que depende de um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais, para que seus objetivos sejam atingidos.

Definir qual a metodologia mais adequada para o desenvolvimento do estudo é muito importante. De acordo com Marconi (2000), esta definição é importante, pois abrange um grande número de itens que serão usados para responder às perguntas: “Como?”, “Com que?”, “Onde?”, “Quando?”, “Quanto?”. O autor divide a metodologia em método de abordagem e em método de procedimento. O método de abordagem se caracteriza por uma abordagem mais ampla, com um nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza ou da sociedade. Já o método de procedimento, está relacionado com os procedimentos técnicos que serão utilizados no trabalho (MARCONI, 2000).

A seguir, será apresentada a metodologia da pesquisa bibliográfica sobre o tema estudado.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar a escolha do tema, apresentando uma revisão teórica e abordando os assuntos mais relevantes para a produção do estudo; dessa forma, resultará no processo de análise e de levantamento sobre o assunto do trabalho.

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. Aqui, são explicados os principais conceitos e termos técnicos a serem utilizados no estudo.

Demo (1995) afirma que 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.

Conforme Gil (2002), a vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a fonte da coleta de dados restringe-se a documentos, escritos ou não (fontes primárias). Exemplos comuns de fontes de documentos são: os 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 etc.); os arquivos particulares (domicílios particulares com correspondências, diários, autobiografias; instituições de fontes privadas como bancos, sindicatos, escolas); as fontes estatísticas (IBGE, IBOPE, etc.). Este tipo de pesquisa tem a finalidade de propiciar ao pesquisador o contato direto com tudo o que foi escrito sobre o tema.

Contudo, a pesquisa bibliográfica deixa de ser uma simples repetição do que está escrito sobre determinado assunto, possibilitando a exploração de um tema sob novo enfoque ou abordagem, gerando novas conclusões. Juntamente com a pesquisa bibliográfica, realiza-se a pesquisa exploratória, obedecendo aos critérios que, para tal fim, são recomendados, conforme apresentado na próxima seção.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória coloca o pesquisador em contato com informações sobre o assunto de estudo, para que ele possa obter, com maior facilidade, os objetivos por ele determinados sobre o tema.

Do ponto de vista de Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Elas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade sobre um determinado assunto, a fim de torná-lo mais explícito:

A pesquisa exploratória, são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos [...] Obtêm-se frequentemente descrições, tanto quantitativas, quanto qualitativas, do objeto estudado, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 85).

Quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória, que tem como alvo descrever as características do assunto estudado, e para uma melhor interpretação dos dados, foi realizado um estudo de caso.

3.3 ESTUDO DE CASO

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.

O estudo de caso procura representar os diferentes pontos de vista presentes em uma situação. Quando o objeto ou a situação estudada 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.

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 (YIN, 2005, p. 20).

De acordo com Gil (2002), o 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. Com o 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 Yin (2005), algumas aplicações do estudo de caso são:

- a) explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados;
- b) descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu;
- c) avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um estudo de caso ilustrativo;
- d) explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.

O estudo de caso é preferido, ainda, 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.

3.4 MÉTODOS DE ABORDAGEM

Para oferecer um conjunto de respostas, é utilizado o método de abordagem, que pode ser entendido como o caminho, a forma ou o modo de pensamento. Como expressam Prodanov e Freitas (2009), é a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos, ou seja, é um conjunto de processos ou operações mentais empregados no estudo. Estes métodos, gerais ou de abordagem, oferecem ao pesquisador normas genéricas, destinadas a estabelecer uma ruptura entre objetivos científicos e não-científicos.

Ainda sobre esse tema, Prodanov e Freitas (2009, p. 35) afirmam:

Esses métodos esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. São, pois, métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

O estudo tem caráter quantitativo e foi realizado com o intuito de traduzir as análises do mercado em números, para um entendimento melhor mediante técnicas estatísticas. No desenvolvimento do estudo, foram utilizadas planilhas em Excel, para apresentar os indicadores de viabilidade econômica do empreendimento.

Através da análise dos dados coletados para este trabalho, foi possível conhecer questões importantes e relevantes para a realização de um plano de negócios, bem como sua necessidade para minimizar os riscos para uma empresa antes de sua inserção no mercado. De acordo com Prodanov e Freitas (2009, p. 80), para “a pesquisa de natureza quantitativa,

devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados”.

Também, é usada a abordagem qualitativa, em função da utilização de pesquisa de mercado, pesquisa bibliográfica e relatórios do setor, a fim de possibilitar o entendimento do tema estudado. Esta pesquisa, como relatam Prodanov e Freitas (2009), tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente de estudo em questão, considerando que há uma analogia dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, cria um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. As informações coletadas nesse estudo são descritivas, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

Segundo Beuren (2008), é importante usar a pesquisa qualitativa em estudos porque se consegue expor a complexibilidade de determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos vividos em grupos sociais.

Dessa forma, possibilita-se, então, a utilização das duas abordagens em um mesmo estudo. Com estas duas abordagens, o trabalho terá melhor análise de sua viabilidade. Para demonstrar os dados do trabalho, foram extraídas informações da realidade, por meio de observação do próprio autor.

Para uma análise destas informações, é necessário que se tenha um método de procedimento, que será apresentado na próxima seção.

3.5 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

O método de procedimento é utilizado para verificar se o estudo tem viabilidade como instrumento de pesquisa.

De acordo com Prodanov e Freitas (2009), os procedimentos, ou a maneira pela qual se obtém os dados necessários para a produção do estudo, tornam imperativo traçar um padrão conceitual e operativo do estudo, denominado de planejamento, podendo ser traduzido como delineamento, uma vez que expõe as ideias do estudo.

A presente pesquisa é bibliográfica, evidenciando um levantamento bibliográfico do tema estudado em livros, revistas e periódicos e todas as formas capazes de angariar conhecimento sobre o tema a ser estudado. O estudo necessita de muita leitura, registros, interpretação e análise de todas as fontes obtidas. Para aprofundar as informações levantadas na bibliografia, utilizou-se o estudo de caso, a fim de analisar exhaustivamente um fato peculiar.

O estudo de caso possibilita uma análise profunda do seu contexto, ajudando em um conhecimento significativo do fenômeno avaliado.

De acordo com Gil (2002, p. 73), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Com as pesquisas prontas, os empreendedores podem decidir se vão investir. Para aprofundar a decisão, é necessário que se possua uma técnica de coleta de dados.

3.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para amparar esta pesquisa, e obter maior compreensão do tema, é necessário que sejam coletados dados sobre o estudo.

De acordo com Roesch (1996), há vários mecanismos para a coleta de dados, entre eles, 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, sendo, normalmente, designados de dados secundários, em contraste com os dados primários, que são colhidos diretamente pelo pesquisador.

O estudo foi realizado em duas etapas. Primeiramente, foram realizadas pesquisas bibliográficas, chamadas de dados secundários, de acordo com Prodanov e Freitas (2009), por se tratar de dados que não foram coletados especificamente para o estudo. Estes dados servem para compreender melhor o tema. Na segunda, que é a retirada de dados sobre a realidade do estudo, são conhecidos os dados primários para conhecer melhor o mercado que se pretende atuar, sendo, para isto, utilizado o procedimento técnico de levantamento de dados, que envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, fazendo-se a observação direta intensiva dos fenômenos estudados.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa buscou o confronto com o referencial teórico desenvolvido, com o objetivo de responder à questão de pesquisa deste estudo.

O processo de análise de dados, como apresentam Marconi e Lakatos (2002), varia em função do plano estabelecido para a pesquisa, o qual é dividido nas categorias de análise de conteúdo e análise descritiva dos resultados originários do conteúdo financeiro aplicado.

Sobre esse tema, Prodanov e Freitas (2009, p. 124) afirmam:

Essa fase da pesquisa, analítica e descritiva, prevê a interpretação e a análise dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipóteses(s) ou os pressupostos da pesquisa.

A análise dos dados, de acordo com Gil (2002), tem o objetivo de orientar e organizar os dados de tal forma que possam possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação, tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A análise e interpretação têm os seguintes passos:

- a) estabelecimento de categorias;
- b) codificação;
- c) tabulação;
- d) análise estatística dos dados;
- e) avaliação das generalizações obtidas com os dados;
- f) inferência de relações casuais;
- g) interpretação dos dados (GIL, 2002).

A partir da metodologia, esperou-se encontrar o maior número de informações relevantes para delinear a pesquisa que serviu como base para o estudo do assunto desta monografia.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A crescente competição entre as empresas, e a conseqüente dificuldade de entrar em um determinado mercado, fazem que os líderes e as empresas busquem métodos para formar as pessoas dentro da própria organização. O estudo de caso apresentado neste trabalho de conclusão de curso apresenta quais ações que líderes de diversas empresas, no Brasil, usam para formar equipes de alta performance nas empresas dos entrevistados.

O estudo de caso foi realizado entre abril e outubro de 2022, sendo que a pesquisa foi realizada através de perguntas enviadas por meio digital, onde os líderes entrevistados também enviaram as respostas por meio digital ao pesquisador responsável pelo trabalho. O estudo de caso é composto por perguntas numeradas de 1 a 8, sendo os entrevistados identificados pelas letras de A à L.

4.1 QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO

Para evidenciar os resultados do estudo de caso, produziu-se um questionário para os entrevistados, com questões numeradas de 1 a 8, sendo as seguintes as perguntas:

- 1) Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?
- 2) Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?
- 3) Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?
- 4) Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?
- 5) Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?
- 6) Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?
- 7) A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?
- 8) Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Na próxima seção, detalham-se as respostas enviadas pelos entrevistados.

4.2 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO

4.2.1 Respostas do Entrevistado A

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Através de diferentes formas: considerando a meritocracia, selecionamos os profissionais que participarão de programas de formação existentes em todas as áreas da empresa e que tem como base o programa “Conquistando a Perfeição”.

Através do trabalho de uma equipe polivalente, os colaboradores assumem novas tarefas, responsabilidades e desafios, identificando, dessa forma, novos perfis para serem desenvolvidos como lideranças.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Trabalhar diariamente para mantermos a equipe sempre focada e alinhada aos objetivos, cultura e propósitos da empresa.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

- a) através do desempenho frente a novos desafios;
- b) capacidade de aderir e se adaptar a mudanças;
- c) avaliando ações que são tomadas de forma antecipada pela equipe, deixando o protagonismo dos mesmo em evidência.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

- a) comprometimento;
- b) responsabilidade;
- c) comunicação (informação com ação);
- d) equipe servidora;
- e) integração (unidade de ação).

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

- a) motivar a equipe;
- b) criar maneiras de a equipe ter interação e relacionamento com os demais interessados;
- c) estimular a comunicação;
- d) extrair o melhor de cada colaborador;
- e) orientar para que a equipe trabalhe com o princípio da qualidade.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

- a) reuniões mensais (Conquistando a Perfeição), onde se apresentam as ações bem-sucedidas do mês e se desenvolvem ações de melhorias para o próximo;
- b) grupos de melhorias;

- c) programas de formação de colaboradores e treinamentos pontuais;
- d) Programa de Formação de Lideranças Industriais;
- e) Programa de Formação de Profissionais Administrativos;
- f) Escola de Formação Industrial Calçados Beira Rio;
- g) Escola de Formação em Tecnologia Calçados Beira Rio;
- h) Programa de Formação Pesquisa e Produto;
- i) Escola de Mercado – Comercial/Marketing;
- j) orientações práticas para as novas lideranças: realizadas todos os meses junto ao Conquistando, com a presença dos padrinhos (Industrial e RH).

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Utilizando das três descobertas (Em Si ôntico, monitor de deflexão e campo semântico) como ferramenta. Do incentivo ao desenvolvimento do colaborador como protagonista de sua história e do estímulo às pessoas a se renovarem e buscarem o seu melhor continuamente.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Através do Conquistando do RH (mensal). Reuniões semanais para alinhamento de demandas e rotinas junto aos núcleos.

4.2.2 Respostas do Entrevistado B

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

O processo de formação da equipe se dá por meio de treinamentos presenciais, reuniões e alinhamentos estratégicos, apresentando dinâmicas da empresa e processos objetivos esperados. Além disso, são realizados módulos de formação de equipes, voltados para cada área, principalmente para equipes de supervisores. Outra metodologia importante, que também pode ser considerada como um processo de formação, é o Planejamento Estratégico, realizado anualmente. Nesse momento, presidência, diretores, gerentes e supervisores integram-se para pensar e definir estratégias para o próximo ano. Esse processo, além de trazer uma melhoria específica sobre a sua área de atuação, é importante para a formação de cada uma das lideranças para pensar na empresa como um todo, além de aprender ainda mais com os ensinamentos passados pelo presidente da empresa e diretores.

2. Quais os desafios de empresa de formação de profissionais/equipe?

O principal desafio para a formação das pessoas é a gestão do tempo, visto que muitas estratégias são necessárias criarmos diariamente, conforme oportunidades de mercado que são

identificadas cotidianamente. Além disso, encontrar pessoas engajadas com a empresa também é um fator muito relevante.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

A performance da equipe é identificada através de indicadores de desempenho que são criados para o cargo de atuação. Esses critérios são medidos periodicamente, com o objetivo de termos parâmetros possíveis de compararmos a melhoria da equipe, atuando assim sempre que necessário. Metas bem definidas e alinhadas respaldam a alta performance de um profissional. Além disso, saber utilizar leituras diárias, seja através de entregas dos colaboradores e formas de agirem são essenciais para esse tipo de análise.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Os princípios para a equipe ter uma alta performance é necessário fazer com que cada um esteja engajado com a cultura da empresa, alinhados também com a missão e a visão da mesma. Equipes bem alinhadas aos pilares descritos contribuem com a unidade de ação, fazendo com que o resultado aconteça. Além disso, quando falamos de equipe, falamos de um senso colaborativo. Todos empenhados, dando o melhor de si, utilizando sua potencialidade máxima e colocando seus esforços em uma mesma direção, tendem a fazer um ótimo trabalho. Esse também é um ponto fundamental para qualquer corporação.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder tem o papel de saber ler o cenário e os desafios impostos, saber transmitir para a sua equipe aquilo que se espera construir e conquistar. É papel do líder ser principalmente o exemplo, antes de fazer qualquer cobrança. Além disso, é de sua responsabilidade saber identificar os pontos fortes e fracos de cada um do seu time, encaixando cada peça onde melhor pode ser utilizada a sua inteligência e potencial e, por outro lado, também desenvolvendo as competências daqueles que ainda precisam ser moldados. O líder tem o papel de ser uma fonte de inspiração e dar a direção dentro do negócio.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

A empresa promove programas de formação dos colaboradores, com temas pré-estabelecidos, como, por exemplo, a busca por redução de despesas, incentivo a novas ideias tecnológicas, melhorias de processos, entre outras. Esses programas são realizados em um grupo de pessoas, levando pontos centrais a serem discutidos e serem melhorados. Além disso, a empresa também desenvolve o programa de formação chamado “Conquistando a Perfeição”,

onde cada colaborador apresenta suas ações bem-sucedidas do mês, ou seja, estratégias e movimentos realizados que resultaram positivamente para o negócio. Além disso, pensando no médio e longo prazo, o colaborador também desenvolve pontos de melhorias que são buscados para contínua melhoria. Esses pontos são apresentados para seus supervisores, gerentes e diretores, buscando assim manter um forte alinhamento. Esses alinhamentos são importantes, visto que geram uma essência de participação, colaboração e cooperação entre todos os engajados de cada projeto.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

A Ontopsicologia contribui diretamente, não somente para a formação da equipe, mas para todo o negócio. A todo momento estamos sendo impactados por informações, sejam favoráveis ou desfavoráveis. É dever do líder saber ler cada da informação, por meio do campo semântico, e atuar sempre que necessário, seja por conta própria ou movimentando sua equipe. Tendo isso percebido, outro fator muito importante abordado pela Ontopsicologia é a intuição. Quando utilizada de maneira correta, é possível identificar o ponto-causa do evento ou possível evento. A combinação disso faz com que se trabalhe na formação de uma equipe altamente performática, intervindo sempre que necessário.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Acredito que o ponto principal para se ter uma unidade de ação com a equipe é o alinhamento constante. Alinhar com sua equipe é possível com que se reforce aquilo que se espera, é possível que se fortaleça a cultura, missão e visão da empresa. Também, é possível analisar o nível de desempenho e entrega da equipe. Esse tipo de alinhamento é importante para mostrar que cada um é responsável por uma pequena fatia da empresa, mas que juntos transformam o negócio e dão a grandeza como ela é. Motivação é algo fundamental para manter a equipe engajada e os movimentando, para de fato atuar onde precisam atuar.

4.2.3 Respostas do Entrevistado C

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

O principal método de formação de lideranças da área comercial é o “Conquistando a Perfeição”. Através de análises dos números de vendas e acompanhamento das ações bem-sucedidas e pontos de melhorias de cada colaborador, a equipe está em constante evolução e aprendizagem. Além deste programa, temos uma série de treinamentos presenciais, ou através de plataforma EAD, que abordam situações do dia a dia, fazendo com que a equipe esteja

sempre recebendo novas orientações e informações para melhoria contínua dos processos e do trabalho. O processo de formação é constante e diário.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Toda a formação de colaboradores requer atenção e investimento. Na empresa, necessitamos de pessoas qualificadas e atentas à realidade e necessidades da equipe de trabalho. Manter a constância nos treinamentos também é muito importante.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

O treinamento da equipe comercial é pautado sempre sobre sua performance de vendas, se o colaborador/prestador aplica os conhecimentos adquiridos na formação, imediatamente sua evolução se destaca na performance. É notório que todo colaborador/prestador de alta performance se destaca através do uso das ferramentas da empresa e da aplicação das orientações e conceitos disponibilizados através do “Conquistando a Perfeição” e demais treinamentos.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

A equipe deve estar engajada em levar soluções ao mercado, respeitando as diretrizes e a cultura empresarial da empresa. Ter conhecimento sobre o produto que está vendendo e estar atento às necessidades do cliente. E, também, gerar um vínculo de respeito e confiança com o cliente é imprescindível.

Mais alguns princípios:

- a) atendimento pautado pela arte de saber servir ao cliente;
- b) ética, respeito e responsabilidade;
- c) conhecimento de mercado;
- d) melhoria contínua de ações e processos.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O papel do líder é estar sempre a disposição de sua equipe, levando soluções e orientações para a busca dos resultados. O líder precisa estar atento aos movimentos do mercado, atualizando-se com frequência e mantendo-se em constante formação.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

Para manter a unidade de ação das equipes, a empresa utiliza, em primeiro lugar, os encontros do “Conquistando a Perfeição” nas regionais, onde a equipe da região se encontra e recebe as orientações da empresa e realiza a troca de experiências e ações. Além disso, a

empresa se encontra em eventos pré feiras nacionais e na Convenção Mundial de Vendas, realizada anualmente. O contato diário das lideranças e equipe comercial com a equipe de vendas de campo ajuda também a manter a unidade de ação.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

A ciência Ontopsicológica contribui muito para a formação da equipe. Mostrar, a cada um, sua importância e relevância no processo de vendas e fazer com que cada um possa contribuir para o desempenho de todos, através de suas próprias ações, traz protagonismo ao colaborador/prestador e reflete diretamente do desempenho da equipe.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

- a) buscar sempre estratégias e ações que valorizem o profissional de valor;
- b) realizar a formação contínua da equipe;
- c) levar alegria e energia para o mercado, através da arte de saber servir ao cliente;
- d) disponibilizar sempre soluções e ferramentas que auxiliem a equipe na hora da venda, trazendo benefícios ao cliente e praticidade para a equipe de vendas;
- e) contato diário com a equipe e lideranças, estando atenta às necessidades da equipe e do mercado;
- f) valorizando e aprimorando o “Conquistando a Perfeição” e demais momentos de contato diário e presencial com a equipe.

4.2.4 Respostas do Entrevistado D

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Na nossa empresa, temos o programa “Desenvolver para Crescer”, no qual fazemos avaliação de desempenho 360°. Com essa avaliação, medimos a necessidade e definimos o programa de treinamento. Os profissionais que vão se destacando nas avaliações e, também, no desempenho das suas funções, passam a ser observados, acompanhados pela Diretoria e podem participar dos treinamentos para líderes.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Além da assertividade na escolha das pessoas, é preciso a retenção dos talentos.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Pelos resultados financeiros que gera.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

- a) a empresa tem que estar em primeiro lugar;
- b) garantir o resultado planejado;
- c) cuidar das pessoas.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

É fundamental, uma vez que ele é o centro operativo. Precisa cuidar das relações entre os operadores do contexto empresarial, acompanhar o processo de formação, conversar com as pessoas, promover, facilitar e acolher, quando necessário.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

Treinamentos, reuniões, conversas reservadas.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Sim, embora que aqui se deve ter muito cuidado para que não se faça confusão e acabe por prejudicar a formação da equipe.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Atenção às posturas das lideranças no primeiro nível e as distorções precisam ser realinhadas, com conversas reservadas, reuniões de realinhamento e, se necessário, treinar e treinar.

4.2.5 Respostas do Entrevistado E

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

O processo de formação da minha equipe é baseado no conceito e na cultura da Calçados Beira Rio, onde todo o crescimento da empresa é sustentado pelo desenvolvimento das pessoas. Seguimos o método do “Conquistando a Perfeição”, formando a mentalidade vencedora e humanista em todos os níveis, desde o gerente (cargo mais alto do jurídico) até o estagiário, passando por analistas e supervisores. Esse método resulta em profissionais que não são encontrados no mercado, pois estão completamente alinhados com nossos objetivos.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Entendo que o maior desafio seja encontrar pessoas alinhadas à cultura humanista e, também, a meritocracia. Em um mercado de trabalho cada vez mais jovem, onde funcionários buscam crescimento imediato, o desafio está na manutenção de profissionais, fazendo com que entendam a importância de cumprirem todas as etapas do processo de crescimento.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

No jurídico, utilizamos diversos KPIs (*Key Performance Indicator*), os quais entregam valores quantitativos fundamentais que medem os principais processos internos da equipe, possibilitando o acompanhamento e o melhor gerenciamento das estratégias e metas.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

- a) alinhamento total com a cultura da companhia;
- b) busca constante por crescimento pessoal;
- c) foco na entrega dos resultados e metas propostos pela liderança.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder é essencial para colher o melhor de seus colaboradores. Com inteligência, sensibilidade, dialética e ética, ele deve saber extrair o melhor dos seus, bem como indicar os pontos que estão distantes dos objetivos traçados, seja no prisma pessoal, seja no prisma profissional. Atua como um guia para o crescimento do time.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

De maneira prática, através do “Conquistando a Perfeição”, todos os líderes têm conhecimento dos principais pontos e ações desempenhados pelas demais áreas e setores. Essa dinâmica resulta em diversas melhorias para a companhia. Ainda, existem diversos comitês internos, resultantes de necessidades identificadas pelos próprios líderes.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Sem dúvidas. Apesar da complexidade da Ontopsicologia, é possível identificar diversos conceitos aplicados na equipe e na companhia de maneira geral. Sem dúvidas, o principal é o desenvolvimento humanista dos colaboradores.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

- a) reuniões semanais de alinhamento;
- b) disponibilidade integral do líder, sempre acompanhando todas as ações da equipe.

4.2.6 Respostas do Entrevistado F

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Contamos com várias ferramentas para desenvolvermos nossas equipes, dentre elas, o “Conquistando a Perfeição”, grupos de melhorias e a escola da pesquisa e produto, onde os participantes têm a possibilidade de serem aluno e professor, aprendendo e ensinando, colocando em prática suas ideias e podendo conhecer e aprender sobre todos os setores.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

As ferramentas criadas para desenvolvermos nossos profissionais fazem com que, de uma forma natural, esta formação aconteça, e da mesma forma facilitando a identificação de novos possíveis líderes. Nosso desafio é fazer com que um profissional que sabe fazer muito bem suas tarefas, mude seu modo de pensar para deixar de fazer e passar a delegar, organizar, ensinar e motivar sua equipe.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Uma equipe de alta performance tem entrega. Faz com eficiência o seu trabalho e a entrega de resultados com qualidade, de forma racional e no tempo esperado. Faz o melhor com o que tem e no tempo que tem. Resolve problemas com criatividade. Tem clareza se é útil e funcional.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Comprometimento, criatividade, objetivos claros, domínio de suas tarefas, unidade de ação entre os setores e pessoas.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

Despertar no time um senso crítico e inteligente, que faz com que cada pessoa da equipe consiga avaliar suas tarefas, desafios, no aqui e agora, se é útil e funcional. Trabalhar o controle emocional, fazendo com que as decisões sejam tomadas de forma racional e não no impulso.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

A empresa possui o “Conquistando a Perfeição”, que é um programa prático e muito eficiente, que, além de desenvolver o profissional, mantém uma unidade de ação entre pessoas e setores, onde a equipe apresenta, uma vez por mês, os números que é responsável, três ações bem-sucedidas e três pontos de melhorias para o mês seguinte. Desta forma, todos estão sabendo o que está acontecendo em todos os setores e se o que o colega está apresentando pode ser implantado no seu dia a dia, trazendo melhores resultados, ou até mesmo o que isso interfere na minha entrega.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Com certeza. A ciência Ontopsicológica nos ensina, de forma técnica, como entender e a lidar com todas as dificuldades que encontramos. Principalmente, em relação ao seu alto conhecimento, controle emocional, encontrando soluções mais racionais e dando maior assertividade nas decisões.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Reuniões periódicas onde são discutidos os problemas e soluções, tendo o engajamento das pessoas das áreas pertinentes. Define os responsáveis por colocar em ação o que foi proposto.

4.2.7 Respostas do Entrevistado G

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Realizamos treinamentos internos, os líderes são formadas dentro da Beira Rio, com base na meritocracia, realizamos a formação através dos nossos programas de formação de lideranças, tais como, Programa de Formação de Lideranças Industriais, Programa de Formação de Profissionais Administrativos, Programa de Formação de Lideranças Pesquisa & Produto, Escola de Mercado Comercial e Marketing, Escola de Formação de Profissionais Calçados Beira Rio e Escola de Formação em Tecnologia Calçados Beira Rio. Todos estes programas estão vinculados ao projeto macro da empresa, que é o “Conquistando a Perfeição”. Além dos treinamentos internos, incentivamos nossos profissionais e líderes a buscarem a formação externa, através dos cursos de MBAs e Alta Formação na Antonio Meneghetti Faculdade. Os programas internos que possuímos possibilitam ao líder conhecer todas as operações de todas as áreas da empresa.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Um desafio é manter as pessoas engajadas e gerando resultados com o projeto da Calçados Beira Rio. Fazer estes profissionais serem líderes dos seus projetos e, assim, contribuir para o crescimento da empresa. Outro desafio é fazer com que esses profissionais formem novos líderes, fortalecendo toda a equipe e mantendo sempre a cultura da empresa. Manter todas as gerações trabalhando juntas, em unidade de ação, motivados e gerando resultados.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Principalmente, através da entrega e dos resultados. A equipe é desafiada constantemente e se olharmos para os últimos anos, com o advento da pandemia, a equipe teve que se reinventar em muitos aspectos, principalmente no surgimento de novas exigências legais, criação de novas tecnologias, para ajudar no aumento das vendas e em novos processos produtivos, entre outros. A equipe conseguiu atender todas as demandas da empresa, atingir as metas propostas, sem aumentar o quadro de colaboradores.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Primeiramente, deve ser uma equipe comprometida com alto senso crítico de responsabilidade. Esta equipe deve estar alinhada com as metas da Calçados Beira Rio, pois dependemos delas para o resultado acontecer. Devemos treinar constantemente, interagir entre as áreas e sempre fazer o alinhamento e a renovação das estratégias. Como diz o nosso presidente, “a empresa é do tamanho das pessoas que trabalham nela”.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder é o responsável por comunicar a estratégia, motivar a equipe e guiar a equipe para atingir o resultado. O líder deve fazer com que a equipe continue com o mesmo desempenho quando alguém da equipe não está presente, inclusive ele mesmo.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

A principal ferramenta que utilizamos é o “Conquistando a Perfeição”, uma ferramenta própria que permite e instiga a interação entre as áreas e, por consequência, uma forte unidade de ação. Nesta ferramenta, todos são alunos e em outros momentos são professores. Além de fazer este elo, esta unidade de ação ajuda a desenvolver a equipe.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Contribui. Ela possibilita ao líder, que conhecendo as descobertas da Ontopsicologia, colocar em prática e liderar naturalmente, com uma visão mais forte e mais associada ao projeto. A Ontopsicologia contribui também na identificação do projeto de cada um, no desenvolvimento deste e, como consequência, no desenvolvimento da empresa. Ela ajuda o líder a ser vencedor.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

A principal estratégia é o “Conquistando a Perfeição”. O Conquistando é realizado em todos os níveis da empresa, onde todos tem a oportunidade de apresentar suas ações bem-

sucedidas e seus pontos de melhorias, para todos os níveis; isso faz com que sejam instigados a pensar, a agir e a se integrar em todos os setores da área e de toda a empresa. Outra estratégia é o alinhamento constante, todas as segundas-feiras, reunimos os principais líderes, para avaliar a semana anterior e os pontos de melhorias em andamento, os quais, posteriormente, levarão para os seus departamentos, estas avaliações, bem como os objetivos e estratégias definidas para a semana em curso e para as próximas.

4.2.8 Respostas do Entrevistado H

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

O processo de formação de lideranças na Beira Rio começa com a Escola de formação interna, onde os funcionários interessados podem se inscrever e participar de aulas e trabalhos desenvolvidos para melhorar processos internos. Também, faz parte o projeto “Conquistando a Perfeição”, onde as lideranças de todos os setores da empresa e unidades produtivas podem apresentar números quantitativos e qualitativos de seu setor/atividade, também apresentando mudanças e melhorias realizadas e, também, apresentando melhorias que poderão ser realizadas dali para frente.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Os desafios para formação de lideranças estão concentrados na competição do mercado de trabalho, isto é, muitas empresas enxergam na Beira Rio um celeiro de formação de líderes e, portanto, buscam contratar nossas pessoas. O nosso desafio é manter essas lideranças sempre engajadas e focadas no nosso projeto, oferecendo sempre novos desafios e boas condições de trabalho, onde essas pessoas possam enxergar desafios maiores a serem conquistados.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Basicamente, a alta performance de uma equipe está baseada na unidade de ação. Quando todos buscam trabalhar no projeto com as melhores práticas, mantendo a unidade de ação, o projeto vence.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Manter o foco no projeto, sempre com unidade de ação.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O papel do líder deve ser de orientação pelo exemplo. Um bom líder sempre cobra a sua equipe até o limite do que ele também pode fazer. Se um líder cobra sua equipe além da sua

própria capacidade, ele estará caindo na incoerência. Quando o líder transmite calma e tranquilidade para a sua equipe, seus colaboradores se sentem mais confiantes para desempenhar suas funções visando a vitória do projeto.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

Para manter a unidade de ação, as equipes utilizam, dentro do projeto “Conquistando a Perfeição”, os Grupos de Melhorias, onde são realizadas reuniões periódicas e cada membro do grupo pode apresentar problemas e soluções que poderão ser implementadas em curto prazo nos processos e materiais.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

A Ontopsicologia traz todos os conceitos para a formação de equipes de alta performance, desde os mais básicos aos mais aprofundados no conhecimento do comportamento humano. Ferramenta essencial para o sucesso de nosso projeto.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Para manter a unidade de ação, são realizadas reuniões semanais com a equipe, onde todos apresentam problemas e as possíveis soluções. Todos podem opinar e sugerir melhorias, que muitas vezes podem ser replicadas em outras equipes/setores da empresa.

4.2.9 Respostas do Entrevistado I

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

As lideranças são formadas dentro da Beira Rio com base na meritocracia, realizamos treinamentos dentro de cada setor interno, acompanhamento e incentivamos a fazer treinamentos externos, inclusive com cursos realizados pela AMF. Incentivamos os colaboradores para que vejam em suas rotinas processos que possam ser melhoras. Os programas internos que possuímos possibilitam ao líder conhecer toda a operação da empresa, com as aulas de formação administrativa, passar de formar fácil, como funciona modelagem, produção, administrativa e comercial. Assim, fortalecemos eles como empresa, instigamos a pensar como empresa, não apenas na sua área.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Um desafio é manter a pessoa com energia e conectada e gerando resultados com o projeto Beira Rio, treinar estes profissionais para liderança e, assim, contribuir para o seu crescimento da empresa. Desafio para com esses profissionais e incentivar a formação de novos

líderes, fortalecendo toda a equipe e mantendo sempre a cultura da empresa. Manter todas trabalhando juntas, com unidade de ação, gerando resultados e motivados.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Principalmente, através dos resultados. Com os desafios enfrentados nesses últimos anos, como a pandemia, o surgimento de novas tecnologias, o aumento das vendas, entre outras, a equipe conseguiu manter as entregas e atingir de metas, sem aumentar o quadro e sempre querendo mais. Trabalhamos fortemente em inovar processos e investir em novas tecnologias, para dar todo o suporte possível para as demais áreas da empresa.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Deve ser uma equipe trabalhadora, que tenha como seu estímulo a criação de processos e ter principalmente muito orgulho da empresa que trabalha. Esta equipe deve estar alinhada com as metas da Beira Rio, pois dependemos delas para o resultado acontecer. Devemos treinar constantemente, estar sempre em unidade entre as áreas e fazer sempre alinhamento. Devem ter senso crítico e responsabilidade. Como diz o nosso presidente, “a empresa é do tamanho das pessoas que trabalham nela”.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder é o responsável por comunicar a estratégia, motivar a equipe e guiar a equipe no atingimento do resultado. O líder deve fazer com que a equipe continue com o mesmo desempenho quando alguém da equipe não está presente, inclusive ele mesmo.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

A principal ferramenta que utilizamos é o “Conquistando a Perfeição”, idealizado e criado pelo nosso Presidente, Senhor Roberto Argenta, que permite e instiga a interação entre as áreas e, por consequência, uma forte unidade de ação.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Contribui. Ela possibilita ao líder, que conhecendo as descobertas da Ontopsicologia, colocar em prática e liderar naturalmente, com uma visão mais forte e mais associada ao projeto. Ela ajuda o líder a ser vencedor.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Principalmente, o “Conquistando a Perfeição”. O Conquistando é realizado em todos os níveis da empresa, onde todos tem a oportunidade de apresentar suas sugestões de melhoria dos

processos. Isso faz com que sejam instigados a pensar, agir e integrar os setores. Outra estratégia é o alinhamento constante, toda semana me reúno com a equipe para avaliarmos a semana que passou e formar estratégia para as próximas semanas.

4.2.10 Respostas do Entrevistado J

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Nosso processo de formação de líderes parte inicialmente do estudo particular de cada um, juntamente com a ajuda de um técnico em Ontopsicologia, para auxiliar o futuro líder e, também, identificar se realmente essa pessoa é líder ou não.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

O primeiro é tirar da zona de conforto e dos grupos de referências. Depois, vem a parte da formação e identificar em que setor a pessoa será mais eficiente. Muito importante também saber como é seu relacionamento com a equipe. Pessoas quase sempre são admitidas pelo seu profissionalismo e demitidas por problemas de relacionamentos com sua unidade de ação.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

- a) identifico pela produtividade, entrega;
- b) criatividade, tanto para criar, como para resolver problemas;
- c) também, pela doação que tem pela empresa. Profissionais tem que se doar ao seu projeto maior.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

- a) tem que ter identidade com nosso projeto;
- b) assiduidade;
- c) respeito e amor por quem vai usar o seu produto (se posicionar como se fosse o cliente).

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder é o resultado de um projeto vencedor, que tem que colocar em prática o seu objetivo, a sua essência, o seu projeto em ação. Para isso, precisa de um aperfeiçoamento constante para liderar e formar uma equipe de alto valor produtivo e, também, formar essa equipe para que estejam dentro do *core business* ou do escopo da empresa. Indiscutivelmente, traçar métodos de aprendizagem que liberem a criatividade e a entrega desses profissionais.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

Reunião semanal para discutir as diretrizes da empresa e, também, dos setores de cada unidade de ação. Reunião mensal com todas as equipes, com o objetivo de realinhamento e, também, de orientação não só do escopo da empresa, mas, também, da autoestima e da vida social, das relações das pessoas em que podem afetar os resultados na empresa, ou seja, tentar tirar essa relação de problemas pessoais na hora em que se está trabalhando no projeto maior, que é a empresa.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Sim, contribui muito, pois, desde que fizemos esse trabalho junto a uma equipe de profissionais, nosso desempenho aumentou muito e pôde-se dizer que a equipe está mais feliz e realizada. Também, as resoluções de problemas ficaram mais assertivas.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Alegria, uma equipe precisa estar alegre, feliz com o projeto. Precisa que vejam que quanto mais a empresa crescer, mais os profissionais crescem. E, também, reuniões de alinhamento, pois de vez em quando todos precisamos de um puxão de orelha.

4.2.11 Respostas do Entrevistado K

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

Fizemos a formação das lideranças com apoio de uma consultoria externa, que atua com treinamento para formação do grupo de gestores, os líderes de área da empresa. São encontros mensais de oito horas, com um conteúdo programático variado, mas sempre focado nos líderes, no projeto e nos colaboradores. Eu, como líder da empresa, faço pessoalmente o acompanhamento individual com o grupo de gestores, dando e recebendo *feedbacks*, além de reuniões semanais para alinhamento estratégico e acompanhamento dos planos de ação e resultados.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

Os principais desafios são relacionados à mudança das pessoas, para que estejam alinhadas para servir as demandas do projeto. Entender que a prioridade é o projeto e o restante é relativo, é o mais difícil de colocar em prática, tendo em vista o contexto familiar e social.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

A principal evidência está nos resultados, além do econômico, também nas entregas dos projetos, clientes satisfeitos, operação fluindo de forma natural.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

- a) foco naquilo que é essencial para a entrega;
- b) formação contínua das pessoas;
- c) resultado.

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder deve ter claro aonde quer chegar, para, assim, criar uma unidade de ação entre todos os colaboradores. Eles precisam comprar a ideia do líder e querer fazer parte daquele projeto, onde se veem inseridos e partícipes da construção, cada qual com a sua inteligência.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

Partimos do Planejamento Estratégico, nele definem-se as diretrizes principais de onde cada gestor, junto com o seu time, elabora o plano da sua área. Depois, consolidamos, revisamos e aprovamos os planos das áreas e este vira o plano da empresa. Este plano é apresentado para toda a empresa e, semanalmente, faz-se uma reunião geral de trinta minutos, para acompanhamento das ações e dos resultados. Os colaboradores também participam do resultado, do qual, atingindo as metas, recebem bonificação semestral. Além disso, são realizadas ações festivas para integração dos times, treinamento bimensal sobre temáticas relacionadas ao desenvolvimento humano, avaliação de desempenho 360° e acompanhamento direto dos gestores.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Sem dúvida, estamos aplicando os conceitos no time de gestores há dezoito meses, através de treinamento, e é notável a melhora nos resultados da empresa, bem como nos próprios indivíduos.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

O entrevistado não respondeu.

4.2.12 Respostas do Entrevistado L

1. Como é o processo de formação das lideranças e de suas equipes?

O processo de formação das lideranças e das equipes é através de cursos para aprimoramento pessoal e do negócio. Fizemos isso há mais de dois anos, com isso as pessoas estão mais coerentes com o projeto maior.

2. Quais os desafios da empresa na formação de profissionais/equipe?

O maior desafio é a “zona de conforto dos profissionais”, e isso é interno, pois acabam voltando ao Eu Fictício.

3. Como evidencia se a sua equipe tem alta performance?

Se estão atingindo os resultados de uma maneira simples e não complicada.

4. Quais os princípios para uma equipe deve ter para alta performance na empresa?

Primeiro, sua vida pessoal deve ter alta performance, acordando cedo, cuidando do estilo de vida, sempre estudando, cuidando da nutrição, de informações, da alimentação e do corpo. Com isso, fica fácil de alcançar uma alta performance no negócio, pois terá disposição máxima para focar, ter ideias que melhorem seu trabalho e de sua equipe, ser econômico (não somente na questão de dinheiro, mas de tempo também) e, principalmente, estar aberto às inovações e colocar tudo isso em prática (ação).

5. Qual o papel do líder no processo de construção de um time de alta performance?

O líder precisa dar condições, dar recursos e sempre puxar a frente na construção de um time de alta performance. Precisa ser o exemplo, ser o espelho, ser o “ponta de lança” da empresa.

6. Quais as estratégias que a empresa adota para criar e manter a unidade de ação nas equipes?

São reuniões semanais com os gestores e os gestores com suas equipes, no mínimo um dia de treinamentos mensais fora do ambiente de trabalho e revisão mensal dos resultados.

7. A ciência Ontopsicológica contribui com a formação de equipe de alta performance?

Sim, nosso treinamento mensal para os gestores e equipe dos profissionais-chave, que acontece a mais de dois anos, são com o método da ciência Ontopsicológica. Também, participamos dos MBAs do Recanto do Maestro, do curso de especialização em Ontopsicologia e de alguns *Residences* com os discípulos do Professor Antonio Meneghetti.

8. Quais as estratégias que você usa para manter a unidade de ação na sua equipe?

Nas reuniões semanais e/ou quinzenais, apontamos os pontos a melhorar e o que foi melhorado nos últimos dias, revisando a ata anterior, se foi realizado ou não. Definindo e

revisando a matriz de priorização das atividades, para manter o foco no que é útil e funcional para crescimento dos projetos da empresa.

4.3 CONSTRUÇÃO DA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE COM A CULTURA DA ONTOPSICOLOGIA

As respostas das entrevistas dos líderes de várias empresas do Brasil evidenciam assuntos descritos na fundamentação teórica do trabalho. O tema do trabalho é extremamente atual, demonstrando como as empresas atuam no processo de construção de equipe de alta performance. Muitos líderes pontuam sobre os desafios para engajar as pessoas, criar unidade entre os membros e manter todos focados nos mesmos objetivos.

Com a adequação da empresa aos elementos anteriormente estudados, chega-se finalmente à etapa de construção da equipe de alta performance, onde existe a necessidade de se elaborar um bom plano de ação, no qual deverão ficar claramente definidas as etapas a serem desenvolvidas, bem como a responsabilidade de cada pessoa no processo. Após a análise das respostas com a teoria que consta no trabalho, fica evidenciado que os líderes entrevistados contam com a estratégia para formar uma equipe de alta performance nas suas empresas.

Na hora de construir um plano para formar equipe, deve-se ter um objetivo e um entendimento simples, onde este plano deve conter a teoria e a prática e as duas devem andar sempre em conjunto. Como destaca Heisenberg (1996), a ciência é feita pelas pessoas. A ciência natural baseia-se na tentativa e seus resultados dependem da relação entre o fazer e a teoria.

Assim, a tarefa do líder de passar os seus ensinamentos fica mais fácil. Com o plano, fica mais simples de quebrar antigos paradigmas intrincados nas pessoas. Para ter êxito, é necessário que os líderes da empresa tenham a intencionalidade de sempre melhorar a sua vida e a da sua empresa.

Ainda de acordo com Liker (2005), para mudar a empresa, é importante fazer a formação de pessoas, sendo que 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 formação de pessoas 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;

- b) **segunda fase:** 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 os funcionários, para saber os problemas e as soluções de melhoria;
- c) **terceira e última fase:** é a que trata da manutenção da melhoria contínua.

Após as outras etapas estarem concluídas, é necessária a 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 são ótimos para explicar o programa a todos.

A habilidade de identificar e solucionar os problemas com rapidez é o centro do sucesso do Modelo Toyota. Esta habilidade deve estar presente em todos os líderes da empresa, de modo que a melhoria contínua seja viável. Se resolver os problemas, a empresa terá cada vez menos perdas em seu processo produtivo, fazendo com que esta tarefa nunca termine. Como asseguram Liker e Meier (2007), problemas devem ser resolvidos sempre que acontecem e o melhor lugar para começar é onde você está trabalhando. As culturas são instituídas com o tempo, elas surgem da obrigação de ter respostas aos problemas. Não se muda uma cultura de uma hora para outra, ela não é modificada com simples palavras. Como dizer para as pessoas que daqui por diante os problemas não vão ser mais consertados.

Os autores apresentam uma lista, a fim de se conseguir criar uma cultura e um sistema para resolver os problemas na empresa:

- a) entender a cultura atual e como ela se desenvolveu;
- b) possuir visão clara para a mudança;
- c) estar alerta ao respeito e à dignidade das pessoas;
- d) ter grau razoável de estabilidade nos métodos;
- e) ter um método desenvolvido para qualquer setor da empresa;
- f) o processo deve oferecer uma indicação auditiva e visual do ponto exato do problema;
- g) as funções e procedimentos para reação aos problemas;
- h) mude o método de avaliação, passe da quantidade para qualidade inerente;
- i) motive as pessoas a resolverem problemas;
- j) aumente a urgência e tome necessária solução dos problemas;
- k) responsabilidade, a primeira coisa que o líder deve fazer é analisar a situação (LIKER; MEIER, 2007).

Liker (2005) enfatiza que a lição do modelo de melhoria é que este cria laços entre pessoas e parceiros, para se adaptarem uns aos outros de forma correta e trabalhando juntos para uma meta comum. O programa construído do zero, começando com 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. O Modelo Toyota é um método muito poderoso para desenvolver as capacitações das pessoas. O autor apresenta algumas dicas para a transformação de sua equipe:

- a) iniciar com atividade no sistema técnico, após seguir imediatamente com a mudança na sua cultura;
- b) as reuniões de melhoria devem ser usadas para ensinar e fazer mudanças rápidas;
- c) a transformação se torna obrigatória;
- d) a crise pode acionar o movimento de melhoria de formação de pessoas;
- e) identificar oportunidade de situação para formação de pessoas;
- f) realinhar as perspectivas de fluxo de valor com as mensurações;
- g) fundamentar nas bases da organização para o desenvolvimento de seu próprio modelo de formação de pessoas;
- h) desenvolver líderes;
- i) desenvolver pessoas para ensinar outras pessoas e obter resultados rápidos (LIKER, 2005).

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 para que todos os funcionários pratiquem as soluções e as melhorias contínuas, não importando qual o tamanho delas.

O desenvolvimento de pessoas é como subir uma escada. A cada degrau ou melhoria/resultados é possível enxergar qual o próximo degrau ou melhoria/resultados. Liker e Meier (2007) dão um conselho: “por favor, faça, faça o melhor possível, lembre-se que todos os dias de subir um pouco”. Na Figura 1, se apresenta uma ilustração sobre essa melhoria contínua.



Figura 1 – A melhoria/resultado contínuo não termina nunca
 Fonte: Liker e Meier (2007)

Hisrich e Peters (2004) apresentam práticas de lideranças que as pessoas devem desenvolver para exercer a liderança, sendo necessárias habilidades técnicas, administrativas e de lideranças pessoais. Essas habilidades estão apresentadas no Quadro 1.

Habilidades técnicas	Habilidades administrativas	Habilidades empreendedoras pessoais
Redação Expressão oral Monitoramento do ambiente Administração comercial técnica Tecnologia Interpessoal Capacidade de ouvir Capacidade de organizar Construção de rede de relacionamentos Estilo administrativo Treinamento Capacidade de trabalho em equipe	Planejamento e estabelecimento de metas Capacidade de tomar decisões Relações humanas Marketing Finanças Contabilidade Administração Controle Negociação Lançamento de empreendimento Administração do crescimento	Controle interno e de disciplina Capacidade de correr riscos Inovação Orientação para mudanças Persistência Liderança visionária Habilidade para administrar mudanças

Quadro 1 – As habilidades das lideranças

Fonte: Hisrich e Peters (2004)

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.

De acordo com Meneghetti (2013), os líderes das empresas devem possuir o conhecimento mais atualizado sobre o seu negócio e, quando existirem grandes problemas, o melhor é ajudar o líder, porque é ele quem indicará imediatamente onde está a solução. Assim, a melhor pessoa para formar é o líder da empresa. Ele é aquele que sabe servir, que sabe fazer a funcionalidade e a harmonia das relações entre os operadores do contexto social.

Ainda, conforme Meneghetti (2017), a pessoa é um projeto aberto no fazer a si mesma infinitamente e, cumprida uma configuração, é sempre motivada a uma sucessiva, contudo proporcionada, mas superior à precedente. Então, a pessoa sempre deve estar aberta para novos projetos. Cada indivíduo é criativo, somos todos criativos, porque a vida é criativa. Aberto em um sentido, a pessoa é um projeto, com uma parte fechada e outra aberta para aprender. Aberto em que sentido? No sentido de que consegue tudo, menos a perda do Em Si base dessa estrutura, isto é, não tem outra lei fora da própria autoconsistência da própria autoconservação ou autoeternidade. Gozar a liberdade, para fazer a liberdade: a liberdade é secundária ao fato de existir. Portanto, homem é livre quando se correlaciona a si mesmo e, observando-o a fundo, descobre-se que não tem nenhuma lei fora daquela de existir.

Aqueles que aproveitarem os ensinamentos de seus líderes, dentro da empresa, recebem um amplo conhecimento, de modo geral, e, por meio deste, fazem o autodesenvolvimento, o qual acontece justamente no transcender de cada ensinamento aprendido. Como evidenciado no estudo de caso, estes conhecimentos adquiridos na formação de pessoas na empresa transcendem continuamente na pessoa, por toda a sua vida.

A fim de se construir uma equipe de alta performance, deve-se ter como objetivo mais importante o entendimento de como funciona a empresa. Para iniciar a transformação de uma equipe de alta performance, é recomendável ensinar os colaboradores nos programas de formação, para que as pessoas envolvidas na mudança entendam o todo que está envolvido nesta construção de formação de equipe.

Além disso, muitas vezes, estes períodos de motivação surgem após algum evento, palestra de formação ou reunião impactante conduzida pelos líderes. Ou seja, é como se as pessoas precisassem estar sempre sendo estimuladas, provocadas, pois, do contrário, tendem a retornar ao estilo de vida mais cômodo, desinteressado por resultados superiores. A formação de pessoas deve começar com a formação, para, então, mudar-se o trabalho da empresa. A caminhada para um novo patamar é um processo lento e com muitos ajustes durante esse trajeto.

Temos um núcleo em nós que nos motiva a ser de modo novo e superior e, ao se fazer isto, o núcleo traz pulsões que nos motivam a realizar ações ainda mais inteligentes na sequência e, assim, infinitamente. Isto quer dizer que em todos nós existe uma informação da vida, que nos impele a fazer mais coisas, em cada momento de modo superior. Tudo isto é possível quando a pessoa recebe ensinamentos em cada momento importante da sua vida, por uma pessoa que teve ou tem muitas passagens vencedoras na vida.

Portanto, como comenta Meneghetti (2017), a pessoa é uma estrutura aberta, o que significa que deve realizar todo o seu potencial. Mesmo aceitando todas as implicações do pluralismo dos indivíduos e tolerando com serenidade todos os limites e as diretivas históricas (leis, equilíbrios, cultura), é importante que ele seja ação aberta no real subjetivo. Ser ação aberta no real subjetivo é a exigência cardinal, a fim de que o homem possa existir verdadeiro. O campo de ação não é este planeta, mas é o inteiro psíquico. Qualquer inibição a esse potencial interior impede o verdadeiro homem. Quando tem a inibição, o homem apresenta esquizofrenia existencial, o indivíduo fora do próprio Em Si em dinâmica aberta.

No estudo, é apresentado um programa de qualidade e treinamento, chamado “Conquistando a Perfeição”, que pode ser aplicado para mudar as empresas de qualquer setor da economia. Com a implementação do programa, as empresas podem melhorar o seu trabalho, a sua produtividade e as suas relações com as pessoas e, como consequência, a sua lucratividade. As empresas devem trabalhar com pessoas que tenham conhecimento sobre o programa e que se movimentem para adaptar a empresa. Se todas as pessoas trabalharem juntas, quem vai impedi-las de transformar a empresa em uma empresa líder. Com a compreensão do sistema, os líderes podem construir um programa de formação de pessoas, com base no programa de apresentado, e adaptar o programa à realidade da empresa.

Por meio deste projeto de formação contínua e de fomento à criatividade e à inovação, é possível dizer que se está exercendo a responsabilidade social da empresa para com seus colaboradores e a equipe de trabalho. Neste aspecto, contribui-se localmente com a construção global de um mercado de trabalho de mais qualidade para todos. Sob esse ponto de vista, pode-se afirmar que se está contribuindo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de número 8, da Organização das Nações Unidas (ONU, 2016), que tem como enunciado “Emprego digno e crescimento econômico”, determinando, assim, a busca por “alcançar níveis mais elevados de produtividade econômica por meio da diversificação, modernização tecnológica e da inovação”. Tal ponto de vista alinha este trabalho com a Agenda 2030.

No estudo, são apresentados dois outros programas de formação de pessoas/qualidade: o método de qualidade americano, que precisa colocar fiscais ao longo do processo para evitar

ou corrigir os erros; e, o método japonês, que busca uma antecipação dos erros, ou casos eles acontecem, os corrigem na origem.

Sendo assim, qual a diferença dos programas de qualidade mais conhecidos do mundo, o programa americano e o programa japonês? Então, com o estudo de caso que consta nesta pesquisa e o exemplo de programa de formação de pessoa e qualidade, o "Conquistado a Perfeição", construído com princípios da Ontopsicologia, usa os ensinamentos dos outros dois programas descritos brevemente. Porém, o "Conquistando a Perfeição" prepara muito bem a pessoa, para que ela consiga intuir qual o momento certo para usar as ferramentas ou ações.

O programa apresentado foi criado com a ajuda do Professor Antonio Meneghetti, ensinando o Sr. Roberto Argenta que o sucesso de uma empresa depende mais do investimento em pessoas do que em máquinas. Assim, o Sr. Roberto passou os ensinamentos para os líderes da empresa e estes passaram para os seus liderados. Há uma frase que o Sr. Roberto sempre pronuncia em muitos encontros do programa: "A Beira Rio será do tamanho das pessoas". A empresa usa a inteligência e o raciocínio das pessoas para crescer.

O "Conquistando a Perfeição" usa todas as ferramentas dos outros programas apresentados, porém, usa as pessoas como parte mais importante, pois são elas que fazem o melhor no seu trabalho e são agentes da modificação da situação atual para uma situação melhor. A empresa usa a inteligência e a racionalidade das pessoas para melhorar o trabalho.

O programa tem os seus princípios na Ontopsicologia, uma ciência desenvolvida pelo Professor Antonio Meneghetti. Como diz Roberto Argenta, em uma entrevista para a Revista Performance Líder (2017, p. 10), onde descreve como teve a ideia de construir o "Conquistando a Perfeição":

O momento mais importante, sem dúvida foi quando o Acad. Professor 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 isso que nos levou a um crescimento mais consistente, com profundidade.

O líder é um mestre e deve saber tudo sobre o seu negócio e, como descreve Meneghetti (2013), o líder deve escolher a pessoa certa para o seu negócio. Assim, com o programa de formação de pessoa/qualidade, a empresa pode formar pessoas que incorporam o projeto da empresa, ou do líder, como seu.

Através destes ensinamentos superiores passados do líder para os liderados, eles transformam o local onde trabalham, passando os ensinamentos para as outras pessoas da equipe. Somente com os ensinamentos passados pelo líder as outras podem garantir o

desenvolvimento de todas as etapas do negócio com alto desempenho. Com a pessoa certa no negócio, o líder dá a liberdade para gerenciar os negócios os seus negócios. Assim, o líder pode cuidar do desenvolvimento e da autenticação dos seus liderados, fazendo com que as pessoas apresentem o máximo de sua inteligência racional.

Já a Ontopsicologia propõe autenticar²² a pessoa envolvida nos processos, sendo que, uma vez corrigida a pessoa, ela executará a sua tarefa porque se propôs e a fará de melhor forma possível, pois a qualidade do que faz é uma questão de dignidade e de realização pessoal. Mesmo sendo um colaborador, ele fará como se a empresa fosse dele. A realização individual de cada colaborador é o auge de qualquer programa de qualidade.

Levar o colaborador a compreender que fazer errado ou certo é o mesmo trabalho, mas que, com o fazer bem-feito, vem a satisfação interna, um sentir-se merecedor, digno e, quando ele tem esse entendimento e se torna a cultura da empresa, pronto, o colaborador vai executar o seu trabalho como se estivesse fazendo para si, como se a empresa, ou aquele setor, fosse dele. Esse é, para mim, o senso de qualidade.

De acordo com Meneghetti (2017), para uma equipe de alta performance existir, existe a necessidade de um contínuo crescimento, isto é, de mover-se em contínua ascendência. A existência é o Ser individuado que prossegue, confirmando a própria individualidade, para atingir, desde o início, a própria revelação, por meio da autorrealização, que é atuar com todo o seu potencial, histórica, alcançar a autorrevelação eterna.

Para Meneghetti (2013), a mudança socioeconômica impõe uma atualização contínua das competências e das habilidades. Portanto, é necessária uma formação do tipo *life long learning* (formação contínua), onde, para ser líder no contexto global, não se pode mais permanecer envolvido em papéis, funções e mobilidades operacionais, que necessariamente e quotidianamente devem confrontar-se com cenários mutáveis (normativos, tecnológicos e científicos).

A técnica ontopsicológica, aplicada no interior das relações de trabalho na empresa, visa desenvolver o potencial humano a partir do seu critério de natureza, por meio do qual as suas escolhas refletem a reversibilidade entre a representação e o real e, com isso, tem o critério para tornar a sua intuição exata. Trata-se de desenvolver o potencial humano e sua inteligência, que é a movente de toda e qualquer realidade no contexto operativo. Com essa visão, a empresa e o empregador concretamente oferecem ao colaborador jovem a possibilidade real de crescimento, por meio da formação *life long learning*, conforme Meneghetti (2007).

²² Eu me ponho igual à ação que sou. O sinal autêntico quando se configura igual à coisa. Conformar o Eu lógico-histórico à intencionalidade do Em Si ôntico (MENEGUETTI, 2012b, p. 29).

Para os autores que escrevem sobre o Modelo Toyota, este faz um esforço grande para escolher seus futuros líderes de forma sábia, caso um funcionário esteja interessado em ser promovido a líder de grupo. Já Meneghetti (2017), trabalha para desenvolver a pessoa como uma unidade de ação congruente e com eficiência natural, através da Ontopsicologia, que é uma ciência multidisciplinar, focada na pessoa como empreendedora, e que tem ação efetiva na economia e na gestão de pessoas. A única forma de uma empresa estar sempre competindo nos negócios é desenvolver equipes, buscando um desenvolvimento mais completo das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando da abordagem do assunto pesquisado, procurou-se, neste estudo monográfico, descrever elementos para o desenvolvimento de equipes de alta performance com princípios de Ontopsicologia. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram buscados parâmetros conceituais em literaturas relacionadas com o tema, além de realizado um estudo de caso como prática sobre o tema e da própria experiência do pesquisador.

A fim de atingir os objetivos propostos por este estudo, utilizou-se uma metodologia em que se executou um estudo de caso e um estudo bibliográfico, cujos resultados estão apresentados no decorrer do trabalho. Buscou-se, também, obter informações mais detalhadas sobre o tema estudado. Para alcançar, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso com a coleta de empíricos, por meio de uma entrevista, com perguntas abertas sobre o tema estudado.

O desenvolvimento de equipe de alta performance poderá trazer consigo benefícios para as empresas, para a sociedade e para a economia, bem como, o desenvolvimento de equipe poderá trazer consigo benefícios para as pessoas. Com esta visão, é possível dar mais qualidade à formação de pessoas.

Womack e Janes (2004) relatam que a formação de pessoas pode aumentar a produtividade radicalmente, reduzindo os erros em todas as atividades da empresa e alcançando resultados mais eficientes. Ideias simples podem tornar os procedimentos mais satisfatórios, melhorando o trabalho e o resultado.

Segundo Drucker (1993), o líder sempre está buscando a mudança, reage a ela e explora como sendo uma oportunidade, cria algo novo, algo diferente, ele muda e transforma os valores, não restringindo o seu trabalho a instituições exclusivamente econômicas. O líder é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões, inova, contudo, seu espírito de liderança não é uma característica de personalidade. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

O desenvolvimento de pessoas dará melhoria à empresa, que terá a unidade de ação entre as pessoas, onde 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, de qualidade no produto ou serviço e do constante encantamento na arte de saber servir o cliente.

Como diz o Roberto Argenta, presidente da Calçados Beira Rio, 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.

O programa forma uma “pedagogia do aqui e agora”, da exceção e do estímulo do Em Si, que é criar, diferente do estímulo do monitor de deflexão, que é a coação para repetir. Na empresa onde foi criado o programa “Conquistando a Perfeição”, houve um avanço enorme nas pessoas. Existem pessoas que entraram como auxiliar de escritório e, hoje, são gerente de regional de vendas em outros estados; já outras pessoas, estão em cargos superiores em menos de um ano de empresa, entre outros exemplos. Assim, demonstra-se que o programa de formação de pessoa, com os treinamentos realizados dentro da empresa, está gerando frutos, visto que as pessoas mantêm a essência do programa, oportunizando protagonismo responsável entre as pessoas, e onde, ora são alunos, ora são professores.

Hoje, os líderes da empresa tem uma grande autonomia para tomar todas as decisões, tanto as operacionais, como as táticas e estratégicas. Para tomar as decisões, os líderes usam a intuição e utilizam suas ações ou ferramentas, de acordo com o momento, e, assim, a empresa sempre está à frente do mercado onde atua. Sendo assim, nestas situações, os líderes demonstram que o seu projeto de vida é o mesmo projeto do líder que comanda a empresa, demonstrando que a pessoa pode realizar o seu potencial. Com os ensinamentos que são passados, as empresas se transformam e alcançam, a cada dia, um lugar mais alto no mercado.

Nas reuniões, os líderes falam com emoção sobre a empresa, como se o projeto fosse deles. Assim, eles internalizam o projeto da empresa como deles e o resultado é o sucesso para a pessoa e a empresa. Com o sucesso, a pessoa alcança o bem-estar dela e a empresa alcança negócios que jamais foram pensados, se tornando uma empresa global de sucesso.

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

[...] 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.

De acordo com Meneghetti (2022), a conformidade à lógica natural entre a pessoa líder (*dominus*) e o seu negócio (*res*). A *res* procura sempre e somente o próprio líder, do contrário se faz destrutiva. E aqui está a vocação e a responsabilidade de todo líder, enquanto garantia e vetor de evolução para o contexto em que vive e opera.

Buscando uma cooperação de seu time, predominantemente através desta motivação, conforme Meneghetti (2014, p. 23):

O ser humano, para estar bem deveria continuar a composição e a evolução da própria vida sempre em conformidade e em conexão com essa informação-base do plano biológico àquele psicológico, àquele ôntico. De fato, embora o Em Si ôntico seja espiritual, quando se posiciona é fórmula, informação, módulo, é uma ordem que faz sistema, é uma relação de partes intercambiáveis entre si, mais que, de qualquer maneira, depois formam uma consequência também sensória, física.

Se um indivíduo está em conformidade com a própria informação-base, isto é, está “fasado” (em fase), então vive bem, é feliz e tudo anda no modo em que me agrada. É a essência da evolução: na medida em que eu sou mais, devo contribuir, participar em sua totalidade. E sou sempre representado na linha de frente e devo me responsabilizar, devo contribuir, ajudar. Assim, a pessoa é por inteligência o expoente máximo da natureza. As pessoas que se qualificam com uma ponta de ação de um contexto vencedor.

A pessoa significa unidade a si, como demonstra Meneghetti (2017), portanto, distinta, indevida e individuação significa ação tecnicamente específica que determina, efetua o indivíduo. A individuação é também o Eu a si, que depois chamo indivíduo agente e, na sequência, pessoa. Portanto, homem é uma estrutura aberta em contínua interação aberta, e essa interação não é caótica, mas tem uma vetorialidade precisa, coordenada por uma seleção temática da dinâmica da interação entre um indivíduo e um outro, entre um indivíduo e uma multiplicidade de objetos, segundo a tipologia das individuações em interação.

Neste estudo, vê-se que a ciência Ontopsicológica pode contribuir para o desenvolvimento de equipe demonstrado pelas entrevistas que onde cada entrevistado coloca elementos da ciência Ontopsicológica. Assim, desenvolve a potencialidade de crescimento da

equipe, visando o seu crescimento das pessoas da equipe. Uma pessoa que sabe mais do que os outros para o seu bem-estar e, em consequência, o bem-estar da sociedade.

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. Por fim, percebe-se que, ao delegar para seus colaboradores uma parte do projeto, o líder vai auxiliar esse a perceber que seu projeto de vida, seu escopo e realização, podem estar inseridos e ser parte da criação do grande projeto vivo que é uma empresa.

Com esta monografia, espera-se contribuir com os líderes de negócios que pretendem transformar as pessoas que trabalham em suas empresas, que estes possam basear-se neste trabalho como um guia para o início da transformação. Para tanto, visa-se a publicação do mesmo e a formatação dele em termos de formato de fácil leitura.

Estudos futuros, a partir desta monografia, poderão identificar como é a visão dos colaboradores que participam do programa “Conquistando a Perfeição” a respeito do projeto em questão e, deste modo, entender como é o impacto desta formação de equipes sob o ponto de vista dos participantes ao longo do tempo.

Quanto mais o líder se dedica ao seu projeto, mais providencia para o contexto em que atua. Quanto mais contexto, o ambiente em que atua evolui, o líder se qualifica como uma ponta de ação de um contexto vencedor. Não se pode esquecer que esses resultados são conquistados e realizados pelas pessoas que fazem, elas são as protagonistas responsáveis da própria função, do próprio setor e daquilo que produzem.

Para que tudo que se faça resulte em crescimento para todos, são necessários três pilares:

- a) **Ser**: fidelidade ao projeto da empresa;
- b) **Saber**: inteligência, estratégia, estudos técnicos;
- c) **Fazer**: ação, trabalho, trabalho e muito trabalho.

Os líderes, ao investirem no desenvolvimento do potencial das pessoas, por sua vez, contribuem para o crescimento da sociedade e, dessa forma, contribuem, também, para o crescimento do Brasil. Assim, se propõe e se estimula o estudo e o desenvolvimento de novos trabalhos relacionados com esse tema.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEZERRA, Carolina Marchiori. **Inovações tecnológicas e a complexidade do sistema econômico**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- BUTTERWORTH, Bill. **Como formar equipes bem-sucedidas**. São Paulo: Futura, 2007.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAFT, Richard L. **Leadership theory and practice**. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. 1. ed. Nova Iorque: Harper Collins Publishers, 1993.
- 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.
- FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia: e agora? Plano de negócio: o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HEISENBERG, Werner. **A parte e o todo: encontro e conversa sobre física, filosofia, religião e política**. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 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.

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica para o curso de Direito**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Arte, sonho e sociedade**. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015a.

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

MENEGHETTI, Antonio. **Da consciência ao ser**: como impostar a filosofia do futuro. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012b.

MENEGHETTI, Antonio. **Imagem e inconsciente**. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012a.

MENEGHETTI, Antonio. **IsoMaster**: um ensaio sobre infalibilidade econômica. 2. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **O monitor de deflexão na pisque humana**: princípio crítico sobre a razão humana antecipada por um monitor metabolizado no cérebro. 3. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

MENEGHETTI, Antonio. **O Residence Ontopsicológico**: práxis e filosofia existencial. 4. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.

MENEGHETTI, Antonio. **O si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015b.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Líder**: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.

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

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2007.

MENEGHETTI, Antonio. **Racionalidade ontológica**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015c.

MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e personalidade**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Editrice, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Genebra: ONU, 2016. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 13 dez. 2023.

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

REVISTA PERFORMANCE LÍDER. **Entrevista com Roberto Argenta**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS, ano IX, n. 19, p. 9-13, 2017.

RODNEY, McAdam. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**, v. 7, n. 4, out/dez. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228939614_Knowledge_management_as_a_catalyst_for_innovation_within_organizations_A_qualitative_study. Acesso em: 02 mar. 2023.

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

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil do empreendedor**. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/search/node/perfil%20do%20empreendedor>. Acesso em: 02 mar. 2023.

SHAPIRO, Abert. **Entrepreneurship and economic development**. Wisconsin: Project Inseed, 1975.

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.