

CADERNOS TEMÁTICOS

DE CIÊNCIAS GERENCIAIS – TEXTOS PARA REFLEXÃO

Leia nesta edição:

Comparação no mercado de trabalho feminino e masculino segundo informações da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE	
Daniela Almeida Raposo Torres	2
Comparação no mercado de trabalho feminino e masculino segundo informações da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE	
Mariana Cunha, Fernando César, Edilson Mendes, Leandra Daniela, João Paulo Santos, Sérgio Jose, Daniela Lima, Siomara Idoila	3
Comparação no mercado de trabalho feminino e masculino segundo informações da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE	
Juliana Caroline Avelar, Juliana Camargos Costa, Sâmia Regina Cruz, Jaqueline dos Santos Reis, Flavia Marcelina de Oliveira, Rosilene Juliane, Lilian Katiane, Niuso José	4
A evolução da qualidade e sua importância dentro e fora da empresa	
Nixon Diniz Pereira	8
A evolução da qualidade	
Cássia Maria Moreira Braga, Cátia Elizabete Figueiredo de Freitas, Elzi Maria Vieira de Resende, Reinaldo Magelo Ferreira da Silva	8
A evolução da qualidade	
Décio Ribeiro da Silva, José Geraldo de Rezende, Michelle Moraes de Oliveira, Renata Lopez de Araújo	13
O saudável hábito de ler e pensar	
Ziléa Barbosa de Freitas	16
Resenha: O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.	
De James C. Hunter	
Flávio Augusto A. Moura	17
Resenha: O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.	
De James C. Hunter	
Maria José Teixeira	19
Resenha: O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.	
De James C. Hunter	
Eder G. Braga	21
Resenha: O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.	
De James C. Hunter	
Thiago Augusto Maia Machado	22



FAGESETE



8

Maio 2006

...

SETE LAGOAS – MG

COMPARAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO E MASCULINO SEGUNDO INFORMAÇÕES DA PESQUISA MENSAL DE EMPREGO (PME) DO IBGE DA RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS) DO MTE

Daniela Almeida Raposo Torres*

Ao longo dos anos 90, o Brasil passou por profundas transformações estruturais que ensejam um novo tipo de inserção internacional do país¹. A abertura econômica e a privatização, associadas ao arrefecimento do processo inflacionário criaram incentivos aos investimentos tanto nacionais quanto estrangeiros.

Os anos 90 se caracterizaram por um processo de abertura comercial abrangente, que se iniciou no governo Collor e se estendeu até o governo Fernando Henrique. Com a implantação do Plano Real, em meados de 1994, a economia brasileira caminhou para uma nova fase do processo de abertura comercial. A condução da política de importações passou a desempenhar papel relevante na estabilização dos preços e na correção de algumas alíquotas de importação, de modo a resguardar os setores mais afetados pelas medidas de liberalização comercial adotadas em 1990.

Ainda nesse período, os efeitos da Constituição de 1988 se fizeram sentir sobre o mercado de trabalho brasileiro. Medidas como garantia de liberdade de atuação dos sindicatos, redução da jornada de trabalho, aumento da multa por demissão, redução na idade e no tempo de contribuição para a aposentadoria e conseqüente aumento da contribuição previdenciária, acarretaram acréscimos no custo unitário do trabalho, criando efeitos deletérios sobre o nível de emprego.

O principal impacto sobre o mercado de trabalho foi uma queda da qualidade da ocupação no Brasil, tendo em vista o crescimento da taxa de desemprego aberto ao longo da década e a elevação da participação do emprego informal nas regiões metropolitanas. Associado a esse fato, houve uma mudança na evolução do emprego segundo gênero, e os indicadores do mercado de trabalho para as mulheres apresentaram resultados mais positivos e diferenciados em relação aos homens. Além disso, houve uma depreciação do rendimento médio real no período entre 1985 e 2003 do poder de compra dos trabalhadores empregados na atividade principal, com considerável piora no final da década de 90. (IPEA, 2003).

Diante desse quadro, ampliaram-se, nos últimos anos, as tentativas de entendimento do funcionamento

do mercado de trabalho, no que se refere a políticas para a melhoria da qualidade da ocupação e do nível de rendimento. Com o intuito de contribuir com esse tema, foi feito um estudo sobre a situação do mercado de trabalho para as mulheres na atualidade em comparação com a situação do sexo oposto no Brasil, nos últimos anos, segundo composição da ocupação e renda.

Os trabalhos dos alunos apresentados na seqüência têm como objetivo principal levantar informações sobre o mercado de trabalho para as mulheres no Brasil, em comparação com o mercado de trabalho para os homens. Para tanto, apóia-se em indicadores do grau de inserção por gênero e do rendimento médio, segundo dados recentes para regiões metropolitanas brasileiras, no caso da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE, e do Brasil, no caso da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE. Os trabalhos pretendem analisar as principais diferenças entre os gêneros, segundo a composição da ocupação e o rendimento médio, fornecendo um importante informativo da comparação entre o mercado de trabalho por gênero e subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Registros administrativos: RAIS e GAGED. Brasília: MTE, 2000.17p.

GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício M. (Orgs.). A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

PME. Pesquisa Mensal de Emprego. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pme/default.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Acesso/RaisOnLine.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

* Professora e Coordenadora do Núcleo de Estudos Econômicos e Sociais da Faculdade de Ciências Gerenciais – FEMM. Professora da Faculdade Geraes. Doutoranda em Teoria Econômica pelo CEDEPLAR/UFMG.

¹ Em Giambiagi; Moreira (1999), apresenta-se um conjunto de artigos que aprofundam no debate das grandes transformações ocorridas na economia brasileira na década de 90.

COMPARAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO E MASCULINO SEGUNDO INFORMAÇÕES DA PESQUISA MENSAL DE EMPREGO (PME) DO IBGE DA RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS) DO MTE

Mariana Cunha, Fernando César, Edilson Mendes, Leandra Daniela,
João Paulo Santos, Sérgio Jose, Daniela Lima, Siomara Idoila *

A participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro ampliou significativamente nas últimas décadas do século XX. Na década de 1990, essa tendência foi mantida e a mulher continuou ampliando sua participação, principalmente em comparação à evolução do emprego masculino. Enquanto a População Economicamente Ativa (PEA) feminina, nas seis regiões metropolitanas (Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo) analisadas pela Pesquisa Mensal de Emprego (PME) cresceu 19,6% entre 1991 e 1999, passando de 6,1 milhões para 7,3 milhões, o crescimento da PEA masculina foi muito menor, de 7%, passando de 9,7 milhões para 10,4 milhões, ou seja, observou-se um aumento de 1,2 milhão de pessoas do sexo feminino e de 680 mil do sexo masculino. (PME, 2005).

O crescimento significativo da População em Idade Ativa (PIA) feminina, de 20,7% contra 18,5% da PIA masculina, contribuiu para a manutenção da taxa de participação feminina em torno de 44% da PEA, enquanto que a taxa de

participação masculina caiu de 80%, em 1991, para 72%, em 1999. Ou seja, a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro, nos anos 90, cresceu em termos absolutos e também em termos relativos, dada a queda na participação masculina. (PME, 2005).

Vale ressaltar que esse movimento de ascensão da participação feminina ocorreu num contexto de estagnação econômica, de forte elevação do desemprego, de queda nos rendimentos do trabalho, de aumento da proporção de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada e da precarização, em geral, do mercado de trabalho brasileiro.

A taxa de desemprego elevou-se significativamente nos anos 90, tanto a feminina como a masculina. Contudo, considerando o saldo da década, pode-se concluir que o impacto foi mais desfavorável para os homens do que para as mulheres. Esse resultado por ser confirmado pela análise dos dados da PME, para seis regiões metropolitanas, descrito nas TAB. 1 e 2.

TABELA 1 - Indicadores da inserção masculina no mercado de trabalho metropolitano - PME/IBGE

Ano	PIA	PEA	Ocupados	Desocupados	Taxa de Participação	Taxa de Ocupação	Taxa de Desemprego
1991	12.183.932	9.744.102	9.275.868	468.234	79,98	95,19	4,81
1992	12.622.069	9.889.346	9.332.246	557.100	78,35	94,37	5,63
1993	12.807.268	9.882.113	9.372.919	509.194	77,16	94,85	5,15
1994	13.048.555	10.073.502	9.588.012	485.490	77,20	95,18	4,82
1995	13.242.777	10.153.021	9.693.032	459.989	76,67	95,47	4,53
1996	13.616.350	10.383.991	9.864.371	519.620	76,26	95,00	5,00
1997	13.897.580	10.375.947	9.828.342	547.604	74,66	94,72	5,28
1998	14.207.566	10.471.056	9.728.907	742.148	73,70	92,91	7,09
1999	14.438.664	10.421.763	9.689.872	731.891	72,18	92,98	7,02

Fonte: IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego de 1991 a 1999. (PME, 2005).

TABELA 2 - Indicadores da inserção feminina no mercado de trabalho metropolitano- PME/IBGE

Ano	PIA	PEA	Ocupados	Desocupados	Taxa de Participação	Taxa de Ocupação	Taxa de Desemprego
1991	13.786.370	6.104.093	5.805.363	298.730	44,28	95,11	4,89
1992	14.154.728	6.042.552	5.678.531	364.021	42,69	93,98	6,02
1993	14.525.453	6.174.537	5.829.793	344.744	42,51	94,42	5,58
1994	14.668.694	6.358.241	6.012.396	345.845	43,35	94,56	5,44
1995	15.032.289	6.601.660	6.282.002	319.658	43,92	95,16	4,84
1996	15.358.403	6.889.617	6.471.059	418.558	44,86	93,92	6,08
1997	15.788.976	6.992.284	6.554.669	437.614	44,29	93,74	6,26
1998	16.199.235	7.214.254	6.612.221	602.033	44,53	91,65	8,35
1999	16.633.892	7.299.357	6.696.730	602.627	43,88	91,74	8,26

Fonte: IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego de 1991 a 1999. (PME, 2005).

* Graduandos do curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Gerenciais da FEMM.

Segundo informações das tabelas acima, a quantidade de mulheres desempregadas elevou-se em aproximadamente 300 mil, entre 1991 e 1999. Como o crescimento da PEA feminina foi de 1,2 milhão, verifica-se que, mesmo num contexto de crise, cerca de 900 mil mulheres encontraram ocupação. Entre os homens, enquanto a PEA cresceu apenas 680 mil, a elevação do número de ocupados ficou próximo a 415 mil e o estoque de desempregados aumentou em 264 mil. Ou seja, 25% das mulheres que ingressaram na PEA ficaram desempregadas, enquanto que entre os homens esta proporção foi maior de 39%. (PME, 2005).

Pela TAB. 2, observa-se acentuado aumento relativo da ocupação feminina em relação à ocupação masculina, na comparação entre os meses de dezembro de 2002 e 2003. Nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Recife esse fenômeno é verificado com maior intensidade. A maior expansão da taxa de atividade entre as mulheres (4,6%) face à dos homens (1,2%) relaciona-se a essa performance. (PME, 2005).

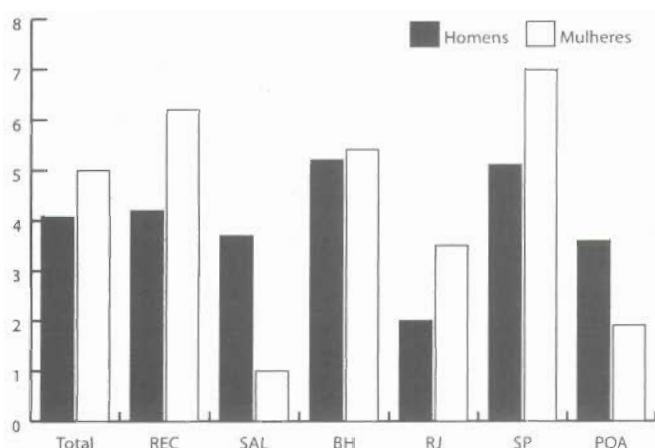


GRÁFICO 1 – Variação da ocupação por gênero em Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, 2002/2003

Fonte: IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego. (PME, 2005).

Por fim, vale ressaltar que, diversos estudos, como de Cavalieri e Fernandes (1998) e Barros, Ramos e Santos (1992) têm constatado que a forma de inserção no mercado de trabalho entre homens e mulheres é significativamente diferente. Isso porque observa-se a existência de significativos diferenciais salariais entre homens e mulheres, mesmo quando se trata de comparar pessoas com mesmo nível de qualificação, ocupando postos de trabalho semelhantes e vivendo na mesma região.

REFERÊNCIAS

BARROS, Ricardo Paes de; Ramos, Lauro; REIS, José Guilherme de Almeida. **Mobilidade de renda no Brasil: 1981/1989.** Texto para Discussão, Brasília, IPEA, n. 280, out.1992.

CAVALIERI, Cláudia Helena; Fernandes, Reynaldo. Diferenciais de salários por gênero e cor: comparação entre regiões metropolitanas brasileiras. *Revista de Economia Política*, Rio de Janeiro, v. 18, n.1, p.158-175, jan./mar. 1998.

PME. **Pesquisa Mensal de Emprego.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pme/default.asp>>. Acesso em: 15 mar. 2005.

COMPARAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO E MASCULINO SEGUNDO INFORMAÇÕES DA RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS) DO MTE

Juliana Caroline Avelar, Juliana Camargos Costa, Sâmia Regina Cruz, Jaqueline dos Santos Reis, Flavia Marcelina de Oliveira, Rosilene Juliane, Lilian Katiane, Niuso José

Este trabalho tem como objetivo principal levantar informações sobre o mercado de trabalho formal de homens e mulheres na Região Sudeste, em comparação com o Brasil no qual está inserida. Para tanto, descreve-se o comportamento desse mercado, no período com-

preendido entre 1995 e 2002, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

O banco de dados da RAIS¹ dispõe de informações sobre o mercado de trabalho e remuneração de homens e mulheres, desde o ano de 1995 a 2003, sendo que para

* Graduandos do curso de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Gerenciais da FEMM.

¹ A pesquisa da RAIS é mantida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e abrange todo território nacional. O MTE organiza e divulga, através de um programa de disseminação da base estatística, os dados gerados com base nos registros administrativos da RAIS e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). A cada ano, todas as empresas brasileiras prestam informações, por meio dos registros administrativos, sobre os vínculos de trabalho realizando no ano anterior. A partir dos anos 1990, a cobertura da RAIS, segundo o MTE, tem oscilado em torno de 90% do setor organizado da economia. Por ser um registro administrativo com informações prestadas pelos empregadores, seus dados devem ser interpretados com cautela devido a erros e omissões comuns a esse formato de banco de dados.

este último ano ainda não apresenta estatísticas disponíveis para a comunidade. Portanto, essa pesquisa limita-se ao período de 1995 a 2002.

Nesta análise, no que se refere ao avanço do número efetivo de postos de trabalho gerados para a mulher, adota-se como parâmetro comparativo, a média nacional para o período supracitado, no Brasil e na Região Sudeste, principal foco de observação. Embora os períodos analisados tenham fortes indícios de crescimento, tendo o nível da base nacional como um dos parâmetros, corre-se o risco da degradação de dados na evolução dos estoques de emprego oferecidos no país em sua totalidade, pois a média nacional engloba todas as regiões,

desenvolvidas ou não e, nestas últimas, cujos indicadores sociais são mais baixos, existe uma forte retração de empregos. (RAIS, 2005).

Pode-se perceber, no GRAF. 1, que, na Região Sudeste, o número de postos de trabalho ocupados por mulheres cresceu proporcionalmente ao desenvolvimento verificado no país. Nota-se que, nos anos anteriores a 1998, as taxas de crescimento são relativamente pequenas e com pouca variação percentual. O viés positivo ocorre, apenas, a partir 1998, justificado pelo crescimento e desenvolvimento econômico do país no período. É nítido o grande desempenho na geração de novos postos de trabalho da Região Sudeste em relação à média nacional.

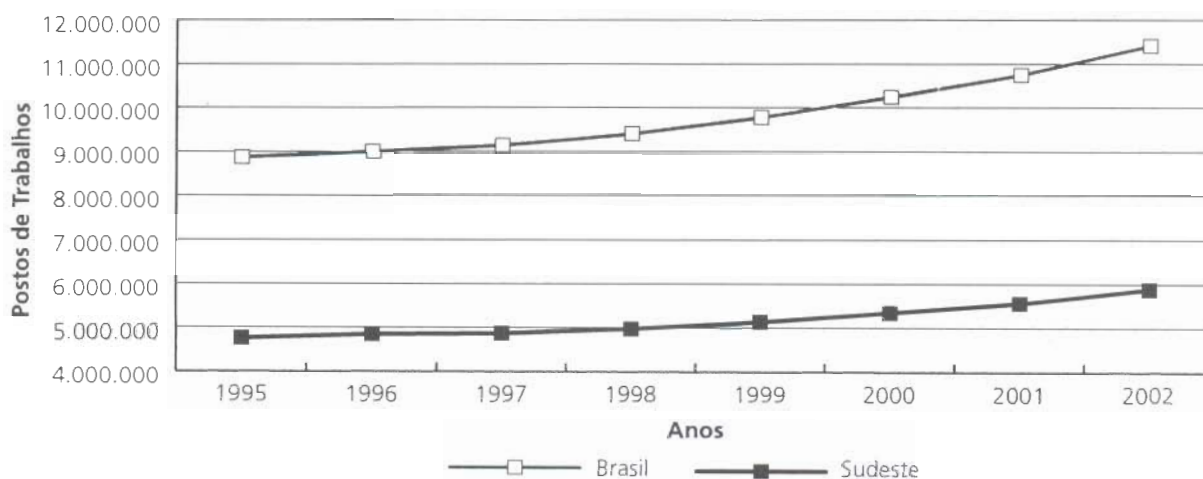


GRÁFICO 1 – Evolução do número de postos de trabalho ocupados por mulheres no Brasil e na região sudeste– de 1995 a 2002

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

No GRAF. 2, pela comparação entre o número de postos de trabalho ocupados por mulheres e homens no Brasil, verifica-se que a maioria dos postos está ocupada por homens.

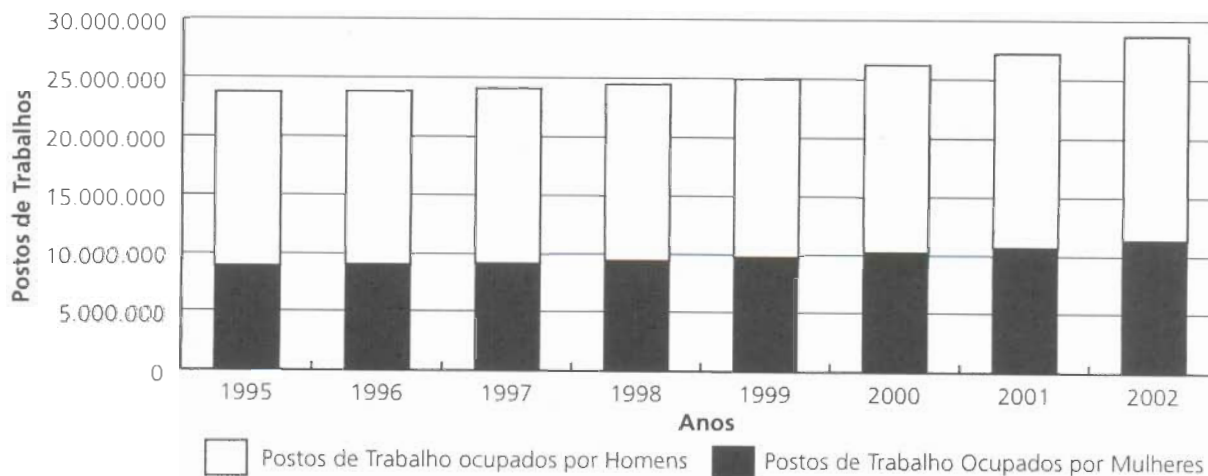


GRÁFICO 2 – Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro – de 1995 a 2002

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

Entretanto, a participação da mulher no mercado acompanha o ritmo de crescimento do número total de postos de trabalho. Pela observação dos GRAF 3 e 4, pode-se comparar o número de postos de trabalho ocupados por mulheres e homens no ano de 1995 e 2002 e verificar que a participação das mulheres no mercado

de trabalho cresceu cerca de 3%, enquanto a participação dos homens reduziu. Vale lembrar que este estudo demonstra a evolução do trabalho formal apurado pela RAIS, justificado pelo crescimento econômico real nos períodos observados.

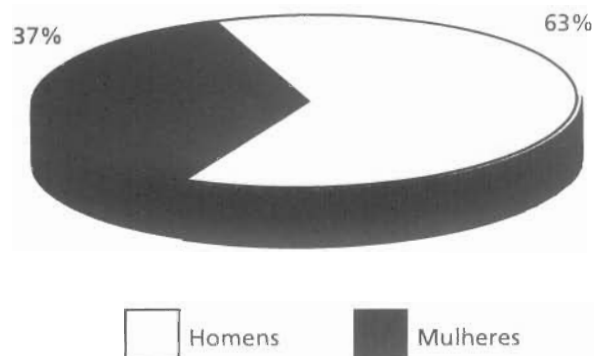


GRÁFICO 3 – Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro em 1995

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

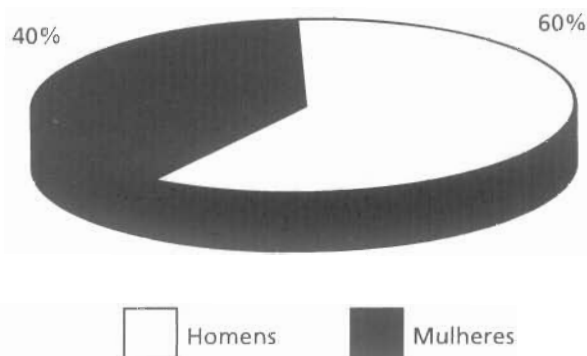


GRÁFICO 4 – Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro em 2002

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

Em consonância com a análise anterior, as informações contidas no Graf. 5 revelam que a variação percentual de crescimento do número de postos de trabalho ocupados por mulheres, em relação ao ano de 1995, revela-se maior em relação à variação de crescimento do número de postos ocupados por homens. Ou seja,

mesmo com uma posição de desigualdade no mercado de trabalho, o número de postos ocupados por mulheres cresce mais em comparação ao número de postos ocupados por homens, apresentando um avanço de 28,72% contra 16,07% dos homens, em 2002.

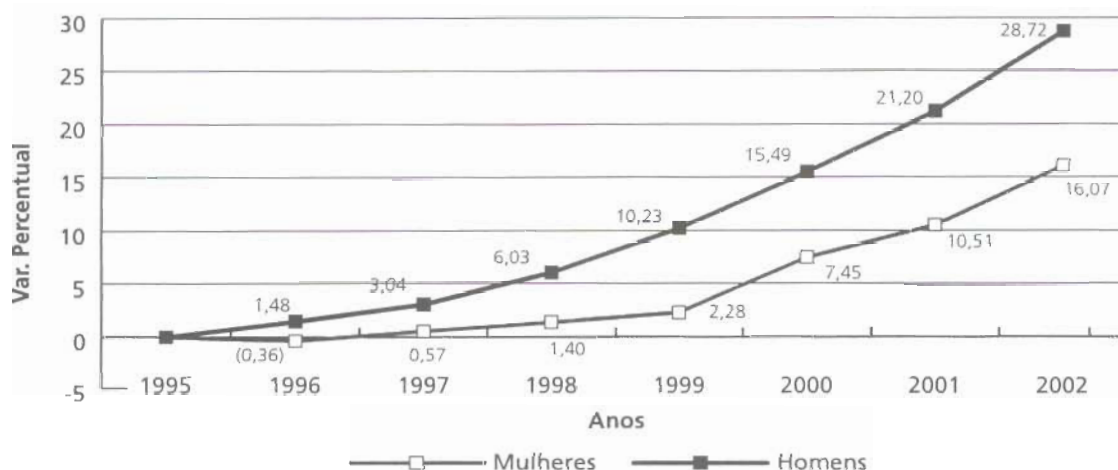


GRÁFICO 5 – Variação de crescimento do nº de postos de trabalho ocupados por mulheres e homens no Brasil, 1995/2002.

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

Acrescenta-se ao argumento do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a análise realizada para setores tradicionalmente ocupados por homens. O setor de construção civil, conforme dados do

GRAF 6, apresentou um maior crescimento percentual do número de postos de trabalho ocupados por mulheres do que por homens (base de análise relativa a 1995).

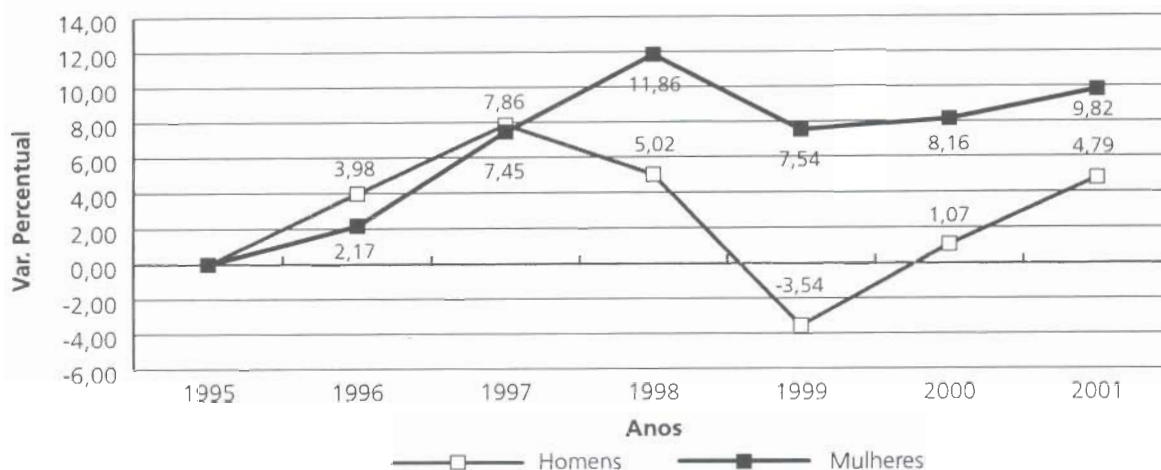


GRÁFICO 6 – Variação percentual de crescimento em relação a 1995 do número de postos de trabalho do setor de construção civil ocupados por homens e mulheres no Brasil de 1995/2001

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

No que se refere à remuneração, comparando o salário médio recebido por homens e mulheres em alguns setores de atividade no Brasil, observa-se que o rendimento dos homens ainda se sobrepõe ao das mulheres. Entretanto, a diferença dos salários tem diminuído. (RAIS, 2005).

O GRAF. 7 mostra que somente na administração pública o salário dos homens é significativamente superior ao das mulheres, consequência do pouco avanço da mulher nesse setor. A remuneração dos demais setores está praticamente equilibrada, resultado do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho.

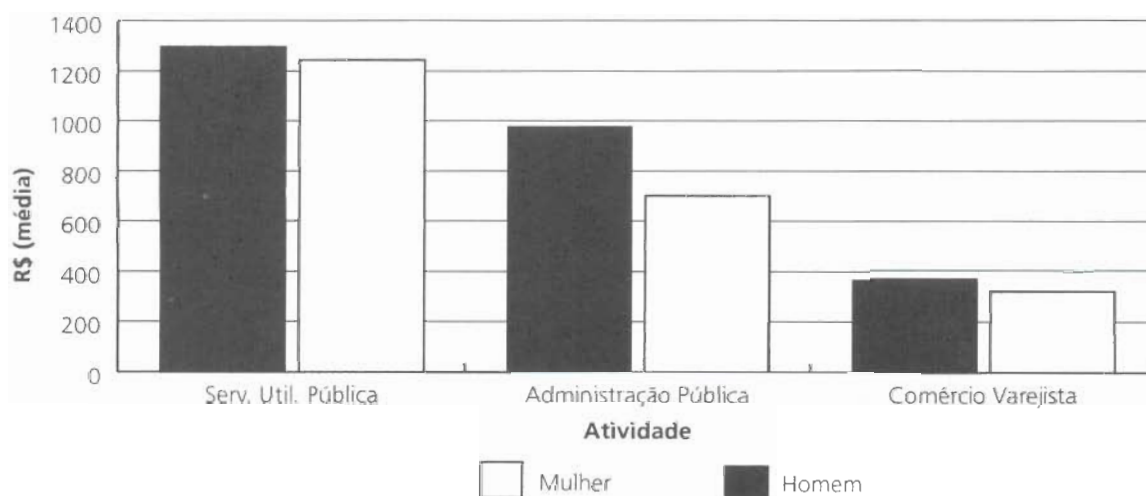


GRÁFICO 7 – Remuneração média homem X mulher, nos principais setores de atividade no Brasil - 1995/2002

Fonte: BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2005.

Tendo em vista as informações destacadas nesta exposição, é notório o crescimento de postos de trabalho para as mulheres neste país. Nas regiões com maior desenvolvimento industrial, a demanda e oferta do estoque de trabalho são cada vez mais crescentes para as mulheres. Não está muito longe o tempo de essa classe atingir o ápice esperado, já que o nível de escolaridade delas, para inserção no mercado de trabalho, encontra-se superior ao dos homens. Diga-se de passagem "elas estão se preparando melhor a cada dia", mesmo com toda a discriminação da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Acesso/RaisOnLine.asp>> Acesso em: 28 mar. 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Registros administrativos: RAIS e GAGED. Brasília: MTE, 2000. 17p.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO E FORA DA EMPRESA

Nixon Diniz Pereira*

Há muito tempo, o termo qualidade vem sendo empregado pelos administradores e funcionários das empresas, como se fosse uma bandeira, um “mito” que deve ser abraçado por todos, como a solução para o tradicional problema das empresas: a falta de clientes. Algumas questões podem ser objeto de reflexão: Somente a qualidade é o suficiente para garantir a sustentabilidade dos clientes nas empresas? Os modernos programas de gestão de qualidade realmente são eficazes? Existe, de fato, a retenção dos princípios da qualidade na mente das pessoas? Suas aplicações são úteis para a melhoria da vida cotidiana das pessoas?

A evolução da qualidade, nas últimas décadas, passou pela mudança de paradigmas. Termos como inspeção, não conformidade, rastreabilidade, intervalos de confiança, passaram a soar como palavrões, originados da forte influência de engenheiros, matemáticos e estatísticos americanos, com suas abordagens extremamente técnicas e impessoais.

Quando os japoneses revolucionaram a gestão da qualidade, a partir da primeira metade do século passado, seu novo paradigma foi a instituição da revolucionária cultura do *zero defeito*. Então, veio a intolerância com a famosa “*margem de erro*”, admitida por nós, ocidentais, como um modelo que, de uma forma ou de outra, determinara a maneira de gerir a empresa ocidental. Os japoneses revolucionaram. Melhoraram seus desempenhos e colocaram sua indústria no *status* em que se encontra hoje, uma das maiores e mais competitivas do mundo.

E não foram somente as tecnologias de automação e a robotização que mudaram. O que muda os paradigmas são as pessoas. É interessante como qualquer política de gestão de qualidade implantada nas empresas enfatiza sempre a necessidade das pessoas enfrentarem desafios! E principalmente a conotação da importância do envolvimento das pessoas das cúpulas das empresas – a alta diretoria! O discurso é que sempre a iniciativa deva ser de cima para baixo. E que a sobrevivência de qualquer programa

de qualidade depende da persistência das pessoas que são líderes formais ou informais sustentarem a “bandeira” da qualidade.

Um aspecto que não é mensurado, pelo menos cientificamente, é a adesão das práticas da qualidade, hoje, comuns nas empresas, em organizações fora seus portões, como nas escolas, nas organizações não governamentais, nas famílias, nos grupos informais. Então, apresenta-se a questão: Pode a qualidade ter limites? O uso da qualidade não pode ser requisito para as pessoas garantirem apenas a empregabilidade. Aí se perde a essência de todos os conceitos desenvolvidos até hoje, incluindo-se a disposição moral e intelectual para a virtude, a excelência e a prosperidade. Não se podem perder oportunidades para melhorar a vida dentro e fora das empresas.

O famoso discurso de que a qualidade deve começar de cima para baixo, da alta diretoria para o nível operacional já não atende mais às expectativas das empresas que têm na sua “missão” a responsabilidade social. É importante que a empresas incluam em seus programas alternativas que consolidem a qualidade também fora da empresa. Mas sem paternalismos do tipo *fordista*. Ninguém compra a qualidade com se fosse uma obrigação que deva vir em produtos ou serviços. As pessoas querem ser surpreendidas, encantadas, maravilhadas.

Na sequência, seguem dois artigos elaborados por dois grupos de alunos do curso de Administração, os quais desenvolveram, em seu conteúdo, o histórico e a evolução da gestão da qualidade. Nos dois, podem-se verificar as origens da qualidade desde a década de 20 até os dias de hoje e a contribuição de pesquisadores que dedicaram suas carreiras ao desenvolvimento da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa e outros. A evolução da qualidade também foi abordada sob o ponto de vista das transformações e melhorias que foram relevantes para os programas de gestão da qualidade como conhecemos hoje.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Cássia Maria Moreira Braga, Cátia Elizabete Figueiredo de Freitas,
Elzi Maria Vieira de Resende, Reinaldo Magelo Ferreira da Silva**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar que a evolução da qualidade já chamava a atenção desde a década de 20, sendo reformulada e melhorada a cada época por seus gurus Deming, Juran, Crosby,

Feigenbaum e Ishikawa. Pode-se afirmar que a preocupação com a evolução da qualidade está presente em todas as organizações, visando melhorar o ambiente interno e externo, perante acionistas, fornecedores e, principalmente, o consumidor.

* Mestre em Administração, professor da Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias.
diz_pereira@oi.com.br

** Graduandos do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais – FEMM.

Qualidade é uma questão presente em todo tipo de empresa. Mas engana-se quem pensa que essa é uma preocupação recente, um modernismo que surgiu no final do século passado. A preocupação com a qualidade existe desde que o homem está sobre a face da Terra, mas, provavelmente, entende-se e aplica-se, hoje, um conceito de qualidade bem diferente do empregado em outros tempos.

Após as duas grandes guerras, os governantes dos países estavam preocupados em reconstruir suas nações. Uma alternativa encontrada para resolver o problema de desemprego e fome foi a conquista de novos mercados, capazes de consumir os produtos que essas nações produziam.

O conhecimento científico humano ganhou espaço, e algumas nações perceberam que o avanço tecnológico poderia servir como um diferencial importante no momento de oferecer os produtos aos consumidores. O resultado disso foi uma competição comercial acirrada, uma busca de vantagens competitivas e uma aceleração científica.

As primeiras ações reais desenvolvidas no sentido da qualidade datam de 1920 e surgem nos Estados Unidos. G. S. Radford publicou, em 1922, *The control of quality in manufacturing*, que aborda alguns dos princípios da qualidade, mas centra-se, principalmente, na inspeção. Em 1924, a Western Electric formou o Departamento de Engenharia e Inspeção que, posteriormente, se tornaria o Departamento de Garantia da Qualidade dos Laboratórios Bell. Em 1931, W. A. Shewhart, pela primeira vez, dá cunho científico aos estudos da qualidade com a publicação de *Economic control of quality of manufactured product*.

Esses estudos deram importantes contribuições para a visão da qualidade do produto, inclusive nos dias atuais. Os estudos prosseguem, contudo, só a partir de 1950, tornaram-se públicos e o mundo toma conhecimento oficialmente do que estava sendo realizado em relação à qualidade. Desde então, percebe-se que existiram 5 grandes preocupações de como as empresas enfocaram a qualidade, e quais suas ações e ênfases na tentativa de adaptarem-se aos novos mercados.

Na década de 50, o foco ficou voltado para o padrão, devido à produção em massa. Dentro das organizações, a ênfase era interna, a importância voltada aos interesses do fabricante e produtor, e no controle do produto, surgindo as padronizações no processo produtivo e os controles estatísticos.

Já nos anos 60, o foco ficou voltado para o uso, ficando responsável por ditar as regras o consumidor. Com isso, a qualidade buscou satisfazer ao uso que o cliente desejava para o produto oferecido. Para auxiliar a indústria, surgem as pesquisas de mercado e opinião. A ênfase ficou externa.

Com a crise do petróleo nos anos 70, a qualidade buscou associar a adequação de seus produtos a custos mais baixos, que proporcionassem preços finais de venda mais competitivos. A ênfase é interna, dentro da empresa. Há o início do controle do processo. Surge, nesse momento,

o controle total de qualidade; círculos de controle de qualidade; novas práticas de qualidade.

Nos anos 80, a concorrência acirrada e consumidores cada vez mais exigentes conduziram o controle de qualidade das indústrias a descobrir os desejos, as próximas necessidades do mercado consumidor antes de serem explicitados pelas pesquisas. A ênfase é externa, o cliente é o mais importante. Há a integração e competição. Surge a gestão do processo, com sondagens de mercado, controle da qualidade gerencial, novas aplicações, novas formas de estruturas organizacionais.

Com a globalização e a popularização da técnica da tecnologia, a qualidade passa a ter uma visão muito mais abrangente e global do cliente; reconhecimento do valor do produto. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados. A ênfase é mista: interna, dentro da empresa e externa, economia global. A qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial, pois provocou uma preocupação com o meio ambiente, a quebra de paradigma e a importância com as pessoas. Essa é a realidade humana e empresarial que se presencia hoje e, com certeza se vai continuar presenciando, pois tempos de modificações e inovações irão continuar. E as pessoas, que nunca tiveram tanta importância, serão os responsáveis, o diferencial das empresas frente a suas concorrentes e levarão as empresas ao sucesso. Na busca pelo aprimoramento, várias ferramentas foram criadas durante a evolução da qualidade.

O 5 S teve sua origem no Japão, mas sua essência está presente em qualquer população, nação, sociedade, família ou pessoa que pratique bons hábitos, que zele pela higiene, segurança, bem estar, sensatez e respeito ao próximo. A denominação 5 S é devida às cinco atividades sequenciais e cíclicas iniciadas pela letra "S" quando pronunciadas em japonês. São elas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. No Japão, o 5S é utilizado por empresas como uma ferramenta indispensável para a implementação e a consolidação da Gestão da Qualidade Total. Já no Brasil, muitas empresas vêm desenvolvendo a prática do 5S, algumas usando outras denominações, todas com bons resultados. O significado de cada "S" é: - Seiri: Organização (utilização, seleção, classificação, descarte). - Seiton: Ordenação (sistematização, arrumação). - Seiso: Limpeza (inspeção, zelo). - Seiketsu: Asseio (padronização, aperfeiçoamento, saúde). - Shitsuke: Disciplina (autocontrole, educação, harmonia).

Outra ferramenta utilizada durante a evolução da qualidade é o ciclo PDCA. O método PDCA, que se baseia no controle de processos, foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicá-lo no Japão (MILET, 1993; BARRETO, 1999). Neste sentido, a análise e medição dos processos são relevantes para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando, inclusive, o planejamento, padronização e a documentação destes. O uso dos mesmos pode ser assim relatado: P (Plan = Planejar); D (Do = Executar); C (Check = Verificar);

A (Action = Agir).

A ISO foi criada em 23 de fevereiro de 1947 e é uma organização não governamental sediada em Genebra, responsável pela elaboração e aplicação dos padrões internacionais para a qualidade. ISO significa, literalmente, International Standardization Organization, ou seja, a Organização Internacional para a Padronização. Como resultado da integração das normas de qualidade de 111 países, nasceu um conjunto de cinco normas para a gestão e certificação da qualidade dos produtos nas empresas, as ISO/9000. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001 p.244).

Segundo Ballestero-Alvarez (2001, p.245), as normas da série ISO 9000 servem como roteiro para implementar a ISO 9001, 9002 ou a 9003. Nelas são tratados aspectos relacionados à qualidade dos produtos, tais como vocabulário, situações contratuais e não contratuais dos tipos de normas; seleção do modelo de garantia da qualidade, realização e revisão do contrato e uma lista de referências dos elementos dos sistemas de qualidade. São práticas comuns nesse processo:

- Diga o que faz: defina uma política de qualidade;
- Faça o que diz: aplique essa política em sua empresa e
- Prove que faz o que diz fazer: registre e documente todos os passos da implantação do sistema.

A ISO 14000 tem como objetivo harmonizar as normas nacionais e as regionais que existiam até aquele momento, transformando-as numa linguagem que fosse aceita internacionalmente. Suas normas visam à padronização da organização e à padronização do produto. A série ISO 14000 apresenta notáveis semelhanças com a ISO 9000, por isso uma organização que já tem implantado o ISO 9000 tem mais facilidade de implementar o ISO 14000, pois cerca de 50 a 70% da estruturação já estará preparada. (BALLESTEROS-ALVAREZ, 2001, p.285).

A Teoria das Restrições (TOC) teve início na década de 70, quando o físico israelense, Eliyahu Goldratt, se envolveu com os problemas da logística de produção. Goldratt elaborou um método de administração da produção totalmente novo e ficou intrigado com o fato de os métodos da administração da produção tradicional não fazerem muito sentido lógico. A TOC é composta de dois campos, os Processos de Raciocínio de um lado, e os aplicativos específicos (como logística de produção) do outro. Os processos de raciocínio da TOC ultrapassaram os limites da Administração e são usados em muitas outras áreas do conhecimento humano, eles formam a base de toda a TOC.

Uma das grandes contribuições da TOC é o seu processo de otimização contínua (que é a base de todos os aplicativos da TOC). Esse processo de otimização contínua contém cinco etapas: IDENTIFICAR a restrição do sistema; EXPLORAR a restrição do sistema; SUBORDINAR tudo o mais à decisão acima; ELEVAR a restrição do sistema. Se num passo anterior a restrição for quebrada, volte ao passo 1. MAS não deixe que a INÉRCIA se torne a restrição do sistema.

O Total Quality Management (TQM) é uma filosofia

que, associada a métodos, ferramentas e ações, força toda a organização, em todos os níveis, a buscar a excelência nas atividades individuais e corporativas. Originou-se na indústria japonesa nos anos 1950 e se fortaleceu no Ocidente a partir dos anos 1980. O TQM tem como características importantes: a qualidade orientada para o cliente; a liderança e o comprometimento da alta gerência; melhoria contínua; resposta rápida; ações baseadas em fatos; participação dos funcionários e uma cultura TQM.

O Total Productive Maintenance (TPM) foi definido com um sistema de manutenção que cobre toda a vida útil do equipamento, incluindo planejamento, produção e manutenção. O TPM evoluiu do TQM, a partir dos resultados desenvolvidos por Deming na indústria japonesa. Ele começou a interagir com os japoneses sobre a utilização das análises estatísticas na manufatura e o uso dos dados para controlar a qualidade durante o processo produtivo.

O TPM é uma filosofia de melhoria contínua que cria um sentimento de "propriedade" nos operadores de cada máquina e também no pessoal de supervisão, tornando-os responsáveis pela manutenção dos equipamentos e da operação. Essa implementação pode gerar benefícios consideráveis no aumento da produtividade. Existem cinco pontos-chave para o TPM:

- Buscar a criação de uma cultura coletiva ligada à obtenção de eficiência máxima em todo o processo produtivo;
- Ativar o sistema para a prevenção de perdas para atingir o objetivo de "nível zero de acidentes", "nível zero de defeitos" e "nível zero de quebras" no processo produtivo;
- Envolver toda a força de trabalho da empresa. A gerência cria um compromisso e uma visão clara do TPM: os objetivos são então colocados em todos os níveis intermediários até os operários da linha de produção;
- Obter "zero" perdas por meio dos resultados das atividades de pequenos grupos de trabalho, integrados ao sistema produtivo e
- Estar presente em todos os aspectos do desenvolvimento, produção, vendas e administração.
- Controle da Qualidade Total ou TQC – *Total Quality Control*, em inglês. promoveu uma revolução nos processos administrativos da empresa, ou seja, a empresa deve estar preparada para absorver e incorporar as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas em seu meio ambiente de maneira rápida e satisfatória. Dentro da filosofia de um sistema de qualidade total como o TQC, a qualidade não é função de apenas uma área, mas engloba todos os setores da empresa direta ou indiretamente, com o objetivo de contribuir para a melhoria do produto/serviço final. Deming é conhecido como grande promotor do Controle da Qualidade Total no Japão e deixou grandes contribuições para o desenvolvimento da qualidade. Sua abordagem se baseia no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e

aumentar a produtividade e qualidade. Definiu 14 pontos principais para descrever sua filosofia, são eles:

- Criar constância de propósitos para melhorar produtos e serviços;
- Adotar a nova filosofia, é momento de iniciar um movimento por mudanças;
- Deixar de contar com a inspeção em massa, pois a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- Implantar métodos modernos de supervisão e instituir a liderança;
- Expulsar o medo da organização;
- Romper as barreiras entre as áreas e a gerência e diretoria;
- Eliminar *slogans*, exportações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-los;
- Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- Retreinamento contínuo e
- Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Juran (1988) foi outro que contribuiu na definição e na organização dos custos e no enfoque da qualidade como uma atividade administrativa. Propôs uma trilogia de atividades: *planejamento da qualidade*; *controle da qualidade*; e *melhoramento da qualidade*, para garantir que a função qualidade seja executada de modo a atingir os melhores resultados. Foi responsável também pela elaboração da "espiral do progresso da qualidade", uma versão simplificada dos processos que ocorrem diariamente dentro de uma organização. A base fundamental que apóia a espiral é uma sequência típica de passos necessários para o lançamento e colocação de um produto no mercado, atendendo às necessidades dos clientes e do meio ambiente.

Considerado como o pai da filosofia *zero defeito*, Crosby (1979) se baseia na teoria de que a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente da primeira vez. Para ele, a qualidade é responsabilidade dos trabalhadores e não considera outros fatores que afetam a qualidade e que estão fora do alcance dos operários. Crosby (1979) também instituiu 14 pontos principais que constituem as etapas necessárias para implementar sua abordagem, são eles:

- Dedicação da alta gerência e comprometimento por meio da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa;
- Constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
- Medição dos resultados;

- Avaliação dos custos da qualidade;
- Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
- Reunião para a identificação dos problemas;
- Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
- Treinamento da gerência e supervisão;
- Instauração do dia Zero defeitos, os resultados são divulgados e efetua-se o reconhecimento a todos os participantes do programa;
- Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
- Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- Recompensas àqueles que atingirem seus objetivos;
- Formação dos conselhos de qualidade e
- Etapa final: faça tudo de novo.

Ishikawa (1985) acrescenta a preocupação com o elemento humano, enriquecendo a abordagem do controle da qualidade com a visão humanística. Sua filosofia está dirigida à obtenção da qualidade total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da organização, desde a alta gerência até os operários do chão de fábrica. Também enfatiza a participação dos funcionários nos *Círculos de Controle da Qualidade* (CCQ) para a melhoria contínua dos níveis de qualidade e resolução de problemas. As idéias básicas que norteiam o CCQ são:

- Contribuir para o melhoramento e para o desenvolvimento do empreendimento;
- Respeitar a humanidade e criar um local de trabalho feliz, animado e bom para se viver e
- Exercitar integralmente as capacidades humanas e eventualmente extrair infinitas possibilidades.

O TQC foi desenvolvido para a indústria manufatureira, e empresas de serviços alegaram que o método não era compatível com uma realidade diferente. Mas algumas empresas do setor de serviços fizeram adaptações no método e na forma, mostrando que o método é aplicável a qualquer ramo de atividade e que permite que sejam analisadas as peculiaridades de cada caso e adaptações necessárias sejam feitas.

As empresas que adotam o TQC obedecem a uma série bem definida de princípios básicos, são eles:

- Orientação pelo cliente;
- Orientação pela qualidade;
- Orientação por prioridades;
- Orientação por fatos e dados;
- Controle por processos;
- Controle por dispersão;
- Cliente como processo;
- Controle a montante;
- Ação de bloqueio;
- Respeito pelo ser humano e
- Alta direção.

O TQC toma decisões baseadas na análise de fatos e dados. Para melhorar o aproveitamento são utilizadas algumas técnicas e ferramentas com objetivo de identificar problemas existentes, elaborar uma análise e buscar

melhor solução.

As sete ferramentas da qualidade, segundo Ballestero-Alvarez (2001, p. 181) "constituem um conjunto de instrumentos estatísticos de consagrado uso, para que as organizações possam melhorar a qualidade de seus produtos, serviços e processos".

As medidas estatísticas desempenham importante papel no gerenciamento da qualidade e produtividade e oferecem um suporte necessário para coletar, classificar, analisar e apresentar dados de variações, para prevenção e a solução de possíveis problemas futuros.

É recomendável que as sete ferramentas da qualidade sejam do conhecimento de todas as pessoas da organização. As sete ferramentas são:

- Folha de coleta de dados;
- Análise de Pareto;
- Diagrama de causa e efeito;
- Fluxograma;
- Histograma;
- Diagrama de dispersão e
- Gráfico de controle.

Tais fatores baseiam-se em dados numéricos, quantitativos. No entanto, nem todas as decisões empresariais podem ser quantificadas. Pensando nisso, um grupo de estudiosos da *Union of Japanese Scientist and Engineers* (JUSE) desenvolveram sete novas ferramentas, denominadas por alguns, de ferramentas administrativas.

Essas ferramentas são:

- Diagrama de relações;
- Diagrama de afinidades;
- Diagrama em árvore;
- Matriz de prioridades;
- Matriz de relacionamentos;
- Carta programa de processo de decisão e
- Diagrama de atividades.

Para o sucesso do TQC, é necessário que haja participação dedicada e metódica de todos os setores e pessoas, proporcionando um direcionamento do conjunto de atividades, evitando a dispersão de objetivos e o distanciamento das metas prioritárias.

Conclui-se que a qualidade total envolve toda a operação organizacional, abrangendo a equipe, enfatizando a estratégia de qualidade, o empowerment dos funcionários, englobando também consumidores e fornecedores.

Antes, o enfoque era corretivo, passando a ser preventivo, ou seja, separavam-se os defeitos antes de serem percebidos pelos consumidores. Hoje, o conceito de qualidade desenvolveu uma abordagem mais sistemática não apenas para detectar, mas também para tratar os problemas de qualidade. A garantia da qualidade ampliou a responsabilidade da qualidade ao incluir outras funções, além das operações diretas. Também tornou crescente o uso de técnicas sofisticadas.

Hoje, a era da globalização obriga o profissional a conhecer profundamente o mercado em que atua, a fim de se posicionar à frente de seus concorrentes e estar preparado para a chegada de novos competidores. Assim, o conhecimento passou a ser precioso para um posicionamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARRETO Júnior, José. *Qualidade de software*. 1999. Disponível em: <<http://www.barreto.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2005.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CORBETT, Thomas. *Teoria das restrições*. Disponível em: <<http://www.corbett-toc.com/port/tocbiblio.htm#goldrat3>>. Acesso em: 22 mar. 2005.

CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ISHIKAWA, K. *How to operate QC circle activities*. Tokyo: JUSE, 1985.

JURAN, J. M. *Juran on planning for quality*. New York: Free Press, 1988.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard (coord.). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MILET, Paulo Barreira; MILET, Evandro Barreira; PEREIRA Jr., Paulo Jorge. *Os princípios da qualidade total aplicada à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

RIBEIRO, Haroldo. *5S A base para a qualidade total: um roteiro para uma implementação bem sucedida*. São Paulo: Casa da Qualidade, 1997.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Décio Ribeiro da Silva, José Geraldo de Rezende, Michelle Moraes de Oliveira, Renata Lopez de Araújo*

RESUMO

As empresas não dependem somente de suas competências para crescerem e atingirem seus objetivos. Elas recebem forças externas que influenciam suas atividades, como, por exemplo, as políticas econômicas do governo e a competitividade do mercado tanto interno quanto externo. Com todas as influências, as empresas procuram formas para elevar a credibilidade e a confiança em seus produtos perante a sociedade. Nesse contexto, os programas de qualidade são de suma importância para a sobrevivência das empresas. O artigo descreve a evolução da qualidade e as transformações e melhorias que esses programas podem trazer para as empresas.

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais, que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações.

A transformação requerida exige mudanças político-institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel da produção do conhecimento é reconhecida por todos. A busca por transformações estruturais, mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes, visando elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade, empresas, organizações não governamentais que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores, para fazer frente aos desafios da modernidade. Do fortalecimento e melhoria da gestão à construção e conquista de novas parcerias, modernização e melhoria dos processos de produção, inúmeras sugestões vêm sendo apontadas como absolutamente necessárias para enfrentar os novos desafios e provocar mudanças. Tomando como foco a melhoria da qualidade dos processos, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida, caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

A era do controle estatístico surgiu com o aparecimen-

to da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade. Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo. A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos, e técnicas adequados a uma nova realidade. A gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação. A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento sobre a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços.

As contribuições teóricas dos chamados gurus da qualidade (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa) quanto às teorias administrativas do século XX e seus antecedentes históricos deixaram um legado muito importante para o movimento da qualidade total. Qualidade tem sua existência desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem procurou o que mais se adequasse a suas necessidades, fosse de ordem material, intelectual, espiritual ou social. A relação cliente-fornecedor tão propalada nos dias atuais, na verdade, sempre existiu no seio familiar, entre amigos, nas organizações de trabalho, na escola e na sociedade em geral. Vive-se, hoje, o cenário da busca incessante da Qualidade Total em todos os tipos de organizações, seja de produtos, seja de serviços, como fator de sobrevivência e competitividade. O que o mercado exige as empresas tem que atender. De acordo com Barçante (1998), "a qualidade experimentou uma evolução significativa, sobretudo nos últimos cem anos, esta evolução deve ser analisada no contexto mundial, no Japão e no ocidente."

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresentou ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo

* Graduandos do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais - FEMM.

e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial. O período pós-guerra trouxe, ainda, dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passou-se a adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas. Barçante (1998) destaca também alguns fatores quanto à evolução da Qualidade no Japão que, de forma indireta, influenciou muitos países:

- a contribuição dos americanos Deming e Juran;
- a criação e ação da Japanese Union Of Scientist and engineers;
- a padronização ampla dos produtos;
- a ampla comunicação e educação pública;
- a liderança e direção centralizadas;
- envolvimento e comprometimento da alta administração empresarial;
- a participação dos funcionários de todos os níveis da empresa;
- foco no cliente, com uma cuidadosa atenção à sua definição de qualidade e
- aprimoramento contínuo como parte do trabalho diário de todos os funcionários.

A crise dos anos 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, sócio-culturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial. Na década de 80, o planejamento estratégico se consolida como condição necessária, mas não suficiente se não estiver atrelado às novas técnicas de gestão estratégica. A gestão estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

Após a década de 1980 até os dias atuais, com o sistema de comunicação cada vez mais eficiente e dentro dos padrões mundiais, intensificou-se o intercâmbio de informações e conhecimento aprendido entre o Ocidente e o Japão, tornando-se mais unificado o processo de evolução da Qualidade no mundo. A qualidade evolui sobre três eixos centrais:

- evolução das áreas afins;
- evolução das técnicas;
- evolução do conceito de Qualidade.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se: deficiências na capacitação dos recursos

humanos; modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

Segundo Barçante (1998),

qualidade enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. Qualidade tem se tornado uma palavra-chave nos dias atuais e passa a fazer parte dos objetivos e políticas das empresas, do programa de Qualidade e Produtividade, discursos, contratos, publicidade, slogans e manuais do usuário.

Já o termo qualidade total tem inserido em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética.

Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina. A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo. Atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo, e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. Moral e segurança dos clientes internos de uma organização (funcionários) são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência: funcionários desmotivados, mal treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente. A segurança dos clientes externos de qualquer organização, em um sentido restrito, tem a ver com a segurança física desses clientes e, em um sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou da sua provisão no meio ambiente. Hoje em dia, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações. Finalmente, a sexta dimensão do conceito de qualidade total, a ética, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo de hoje.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma

forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda-se o sistema de controle. Sistemas de controle são necessários em qualquer organização; porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade. O autocontrole, que significa que a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos é a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, onde todos precisam saber, a todo momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho, permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade. Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o *status quo*, com o imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. Portanto, deve-se ver a Gestão da Qualidade não como mais um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.

Da gestão da qualidade total depende a sobrevivência das organizações que precisam garantir aos seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar e entregues dentro do prazo esperado. É fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

A GQT ocorre em um ambiente participativo. A descentralização da autoridade, as decisões tomadas o mais próximo possível da ação, a participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e as metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais. O clima de maior abertura e criatividade leva à maior produtividade. A procura constante de inovações, o questionamento sobre a forma costumeira de agir e o estímulo à criatividade criam um ambiente propício à busca de soluções novas e mais eficientes.

Desde os tempos de Taylor até os dias de hoje, vários modelos gerenciais foram descritos e utilizados pela maioria das organizações. Cada novo modelo gerou consideráveis melhorias nas formas de gerenciamento das organizações. Seus serviços, por meio de um sistema de gestão da qualidade, devem reunir as seguintes características:

- foco centrado em seu principal cliente;
- forte liderança dos dirigentes;
- visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;

- plano político oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;
- clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- forte espírito de equipe;
- equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades;
- planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos e
- preocupação constante com inovações e mudanças.

Na abordagem da Qualidade, a palavra mais importante chama-se "gerenciar", pois é aí que o milagre acontece. Para gerenciar, é preciso liderar. Para liderar, é preciso ter capacidade técnica e conhecimento do comportamento humano e ter seguidores na opinião de Peter Drucker. É mais fácil um administrador preocupar-se com os produtos, falhas, itens defeituosos, estoque, vendas, lucros do que priorizar o atendimento às necessidades humanas. Sem conhecimento do comportamento humano, o ato de gerenciar constitui uma administração pelo medo, na visão ousada de Deming (1990).

o desempenho de qualquer pessoa é o resultado da combinação de muitas forças: a pessoa, as pessoas com as quais trabalha, o cargo, o material com que trabalha, seu equipamento, seu cliente, seu administrador, sua chefia e as condições ambientais. Todos estes fatores dependem totalmente da ação do sistema e não das próprias pessoas. Assim sendo as pessoas são frutos do ambiente que convivem e se auto-realizarão se assim o ambiente lhe permitir, através da ação administrativa. (DEMING, 1990).

Com base na análise das diferenças entre modelo teórico e metodologia, pode-se observar que copiar o que as demais empresas estão fazendo e implantá-las é um risco extremamente grande. Implantar as ferramentas da qualidade não significa obter qualidade de fato. Tais ferramentas são, só, o meio de se traduzir princípios e valores organizacionais. E cada vez mais são utilizados o intercâmbio e as visitas a empresas bem sucedidas, onde são observadas as ferramentas por elas utilizadas para, depois, colocá-las em prática em outras organizações, sem a compreensão do que está por trás disso tudo, ou seja, o modelo teórico. Daí a razão de fracasso em muitos processos de implantação da qualidade em empresas. É necessário planejamento, implantação, controle e avaliação do sistema de gestão da qualidade, em perfeita integração com a estratégia da empresa, concebidos com base nos valores, cultura, princípios e pressupostos básicos da organização. Há, ainda, que estar afinado com as necessidades do mercado alvo e, finalmente, escolher a metodologia e ferramentas a serem utilizadas na empresa. "Somente assim, é possível obter um sistema de gestão da qualidade efetivo e que realmente traduza a forma própria e a cultura da empresa ser distinta em relação ao mercado, gerando assim sua verdadeira vantagem competitiva" (CAMPOS, 2002).

Empresários, gerentes e administradores que ainda estão presos a velhos paradigmas devem ficar mais

atentos ao contexto que os cerca e fazer uma profunda revisão em seus conhecimentos e crenças pessoais. Aquilo que funcionou no passado e foi responsável pelo sucesso, possivelmente, já não garante mais resultados. Tampouco as novas teorias, ou tecnologias organizacionais, são competentes para, sozinhas, resultarem em alguma transformação substancial no atual contexto. Na opinião de Peter Drucker, as mudanças que estão ocorrendo e as que se deseja, com ansiedade, que ocorram são fruto de ação dos indivíduos, especialmente daqueles colocados em posições-chave nas organizações e nações. São indivíduos que tomam decisões, que afetam o destino das organizações por eles dirigidas. Infelizmente, mudanças fundamentais são tardiamente incorporadas na estrutura e na dinâmica interna de algumas empresas.

De acordo com Drucker (2002),

as tendências estratégicas da qualidade que terão grande impacto nas organizações do século XXI são: a competitividade cada vez mais forte e a concorrência acirrada provocarão uma corrente de melhoria contínua, com diminuição progressiva dos níveis de preço e achatamento na margem de lucro.

Para Drucker (2002), a empresa será cada vez mais enfocada como uma realidade humana, sendo a integração, a motivação, a comunicação, enfim, o próprio comportamento considerados como atributos estratégicos com alto nível de nobreza. O confronto capital/trabalho será cada vez mais substituído por uma pródiga e engrandecedora relação de parceria adulta. E a empresa entenderá e absorverá o papel de desenvolver seus recursos humanos e os colaboradores, em contrapartida, aumentarão, vigorosamente, seu comprometimento e terão mais amor e prazer pela atividade profissional. O aprendizado fará parte, cada vez mais forte, das atitudes e ações organizacionais, e as empresas serão elevadas à

categoria de centros de desenvolvimento permanente, subordinadas a uma mentalidade de inovação e exigência. A comunicação e o alinhamento da personalidade empresarial serão atributos prioritários, ocorrendo a tendência de cada unidade organizacional desenvolver sua própria antropologia, com sólida compreensão e disseminação de suas crenças, valores, e princípios.

Grande parte dos fracassos cometidos pela implantação de um Total Quality Management (TQM) são decorrentes de equívocos no conceito de qualidade, dificuldades originadas pelo confronto entre teoria e prática, falta de confiabilidade nos resultados dos programas, resistência à mudança e grande dificuldade de os gerentes se adaptarem à democracia da qualidade. A Qualidade total só obterá sucesso quando muito bem entendida e isso envolve na implantação, decisões firmes e conscientes da alta administração, prioridade absoluta a clientes, políticas, objetivos claros, adesão e motivação de todos os elementos da organização, melhoria contínua e interação entre empresa e empregado.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz César. *Qualidade total: uma visão brasileira*, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

DEMING, William Edward. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

DRUCKER, Peter F. O inventor da administração. *Revista Exame*. São Paulo, ano 36, n. 10, 15 maio 2002.

O SAUDÁVEL HÁBITO DE LER E PENSAR

Ziléa Barbosa de Freitas*

Por anos seguidos, em escolas brasileiras, testes aplicados em alunos de diferentes graus de ensino têm apontado a interpretação de texto como a maior dificuldade dos estudantes. Se isso é, de certa forma, uma dificuldade generalizada do aluno brasileiro, é de se esperar que também nas universidades o problema persista.

A realidade que se apresenta é essa mesmo. Os universitários deste país, quando solicitados a fazerem a leitura de um texto, chegam a perguntar ao professor quantas páginas tem o material a ser lido. Numa visão superficial da questão, poder-se-ia atribuir a acomodação, a falta de tempo e até a preguiça como causas do pouco interesse em ler. Entretanto, as causas têm raízes mais profundas.

A pouca familiaridade dos estudantes com os livros é notória. Alguns chegam à faculdade sem ter lido sequer um livro inteiro. É claro que se pode argumentar que o preço dos livros é alto, distante das possibilidades financeiras da maioria da população. Mas há que se chamar a atenção também para o fato de que nem mesmo nossos professores são assíduos freqüentadores das inúmeras bibliotecas distribuídas pelas cidades, bairros e unidades escolares. Se os mestres lêem pouco, como esperar que seus alunos o façam?

Há ainda o velho hábito de substituir a leitura do tema nos livros por um condensado, feito, diga-se de passagem, pelo próprio professor, em apostilas.

* Mestre em Administração, graduada e especialista em Língua Portuguesa, professora da Faculdade de Ciências Gerenciais, FEMM.

E, para completar, quando se lê, lê-se mal. Parece haver uma pedagogia errada no ensino da leitura nas escolas brasileiras. Os alunos e seus professores se satisfazem com uma leitura rápida, sem profundidade do texto. Satisfeitos, passam a divagar sobre o que pensam, sobre as lembranças que o texto lhes traz. Enfim, substituem a interpretação do que leram pela imaginação do que poderiam ter lido. Lê-se mais como poeta do que como cientista.

A necessidade de uma boa condição de interpretação está presente em qualquer profissão. Já pode ser considerado um diferencial em um profissional. E, na vida pessoal, isso também se reflete. É possível afirmar que aquele que interpreta bem um texto é capaz de fazer uma leitura melhor da vida.

E não se coloque aqui apenas o incentivo à leitura como simples ato de fruição. Há que se ler contratos,

manuals de instrução, ordens de serviço, cartas comerciais, regimentos e normas disciplinares, enfim, tudo o que compõe o mundo real também.

Para tentar resgatar essa defasagem do sistema educacional, professores de disciplinas diversas têm usado o recurso da resenha para fazer com que os alunos leiam, pensem sobre o que leram, discutam as idéias fundamentais da obra lida e escrevam sobre elas, argumentando sobre a relevância e a pertinência de pontos indicados.

A seguir são apresentadas resenhas de alguns alunos sobre o livro *O monge e o executivo*: uma história sobre a essência da liderança, de James C. Hunter, um exercício feito com turmas de Administração e Ciências Contábeis, como uma forma de estimular o saudável hábito de ler e pensar.

RESENHA

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17.ed. Tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. Tradução de: The Servant.

Eder G Braga *

James C. Hunter é o autor do best-seller internacional "O monge e o executivo", sucesso de vendas no Brasil e no mundo. Com mais de 420 mil exemplares comercializados só no país e traduzido em 10 idiomas, ele vem se firmando como fenômeno da literatura de negócios. O autor, que mora em Michigan, nos EUA, com a esposa e filha, também é consultor da J.D Associados, empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Palestrante muito requisitado, ele possui uma cartela de clientes importantes, como American Express, Nestlé, Service Máster, Procter & Gamble, dentre outras.

O livro conta a história de um executivo que, em busca de solução para seus problemas profissionais e familiares, participa juntamente com outras pessoas, por uma semana, de uma série de reflexões sobre a difícil tarefa de exercer a liderança.

No capítulo 1, parágrafo dois da página 18, Len Hoffman, numa atitude acertada, não permitiu que alguns japoneses fossem humilhados após serem capturados em situação de guerra. Essa atitude mostra, com clareza, a personalidade de um homem que, não por acaso, se transformou em um dos maiores administradores de empresas dos Estados Unidos. Suas palavras sobre igualdade de tratamento mostram a capacidade de Len em lidar com situações extremamente adversas sem perder o respeito e a dignidade pelo ser humano, mesmo na condição de inimigo.

Exemplo como esse faz com que os conceitos e paradigmas adotados como únicos e verdadeiros e que acompanham o indivíduo ao longo de sua trajetória

sejam revistos. A máxima que diz que se devem tratar os outros exatamente como se gostaria de ser tratado existe há tempos, mas é um tema que continua atual. Ela é muito difícil de ser empregada uma vez que se trata o próximo de acordo com a conveniência e raramente são respeitados os direitos do próximo.

No mesmo capítulo, na página 22, no segundo parágrafo, Hoffman faz uma importante observação sobre o saber coletivo. É difícil imaginar o quanto se deixa de aprender por não compartilhar os conhecimentos. Uma atitude um tanto egoísta, característica de tempos competitivos, em que o homem quer saber sempre mais que o concorrente, às vezes para garantir seu emprego ou simplesmente para satisfazer seu ego. Compartilhar conhecimentos é, antes de tudo, uma atitude sábia em que todos ganham na mesma proporção.

Na página 23, Simeão fala da importância de ouvir, uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver. Alguém, em cargo de liderança, que não sabe ouvir tem uma grande tendência a se tornar um ditador. Mas pode-se ir mais longe quanto ao conceito de ouvir. Esse conceito se torna mais valioso quando acompanhado de atitude, sentimento e verdade. O líder deve ouvir com o coração, porque, somente assim, ele passará segurança aos liderados.

A definição da palavra liderança feita pelo grupo foi, sem dúvida, perfeita.

Ainda no primeiro capítulo, na página 27, Simeão diferencia poder e autoridade. Ele lembra que poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. Sua con-

* Graduando do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais – FEMM.

clusão é uma grande verdade. Muitas pessoas recebem cargos de poder porque são parentes ou amigos de alguém. Isso não acontece com a autoridade. Ela diz respeito ao que se é, realmente, como pessoa. Um indivíduo que influencia outras pessoas por meio da autoridade consegue fazer com que as tarefas sejam realizadas com mais rapidez e perfeição. Isso é de muita valia não só na vida profissional, mas também no dia-a-dia. Portanto, a autoridade está diretamente ligada à capacidade de relacionamento, que deve ser puro e autêntico. Um relacionamento forçado pode desgastar a imagem da pessoa e torná-la indigna de confiança. A autoridade usada corretamente tende a consolidar relacionamentos.

Na página 32, as listas confrontadas de virtudes de pessoas que exercem influência foram coerentes. Virtudes como honestidade, confiabilidade, bom exemplo, compromisso, tratar as pessoas com respeito e gostar das pessoas, com certeza, podem ser identificadas facilmente em tais pessoas que exerceram ou exercem influência sobre as outras. Essas pessoas são dignas de algo mais. Assim como elas se dedicam ao próximo espontaneamente, essa dedicação tende a ser recíproca.

Sobre a pesquisa realizada nos Estados Unidos, citada na página 36, certamente que, se aplicada no Brasil, o resultado seria diferente. O resultado americano apresenta o relacionamento como o que mais as pessoas esperam de suas organizações, ficando o dinheiro em quarto ou quinto lugar. Se fosse feita uma pesquisa dessa natureza aqui no Brasil, o dinheiro dividiria essa importância com o relacionamento. No Brasil, o nível salarial é muito baixo, o que incomoda a classe trabalhadora em quase todos os níveis sociais.

No segundo capítulo, página 41, Simeão cita que "os maiores prazeres da vida são totalmente grátis". Isso não é verdade, tudo na vida tem um preço, acontece que por algumas coisas se paga naturalmente sem que se perceba. É como dizer que só paga imposto quem quer pagar. Há pessoas que consideram a liberdade um grande prazer, no entanto a liberdade tem seu preço. O prazer do casamento tem seu preço. Financeiramente ou não, nós pagamos por qualquer prazer que a vida nos oferece. Quando se ingerem bebidas alcoólicas ou fuma-se há um prazer, que é pago com a saúde.

Na página 43, John acrescenta: "li em algum lugar que não vemos o mundo como ele é, mas como nós somos. O mundo parece muito diferente dependendo da nossa perspectiva". Isso sim é uma grande verdade. Cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso depende muito de sua classe social, de seu trabalho, de sua crença etc. Geralmente, o homem se apegue a um determinado paradigma, acreditando ser esse o caminho mais correto, formando, assim, suas opiniões, seus conceitos e sua visão do mundo. Mas o mundo anda muito rápido e, com ele, os paradigmas. Acompanhar essas mudanças requer muita flexibilidade e bom-senso de saber que não se aprende nada, quando se está fechado num universo particular.

Na página 58, capítulo 3, Simeão passa uma importante lição de comportamento para com as outras pes-

soas ao dizer que não deve fazer julgamentos rápidos. Isso é preconceito, uma conduta extremamente negativa que um indivíduo tem em relação à outra pessoa. O ser humano é dotado de defeitos e virtudes, respeitar o próximo é dever de todos assim como é direito ser respeitado. O preconceito é uma atitude desrespeitosa, de caráter egoísta. Comumente, pessoas adotam esse comportamento porque pensam que o mundo que as cercam é só delas. Se aparece alguém que as incomoda ou que coloca em risco seu reinado, colocam-se em atitude defensiva e agressiva e procuram um ponto frágil em seu adversário para atingi-lo. O prejulgamento que se faz de alguém é uma característica do ser humano que tem que ser trabalhada a todo o momento. Eliminá-lo completamente é muito difícil, mas, com amor e respeito ao próximo, pureza de pensamento e um pouco de fraternidade é possível controlar esse comportamento.

No capítulo 4, o grupo discute o comportamento e o conceito de "amor" para um líder. É claro que alguns comportamentos são essenciais para um bom relacionamento interpessoal, mas querer que uma pessoa reúna todos eles e coloque-os em prática, liberando várias pessoas dentro de uma empresa de grande porte é utopia. Um líder é colocado e deve se manter dentro de uma hierarquia respeitando e sendo respeitado. Mais do que isso é pedir demais!

Na realidade brasileira, em que o nível de instrução é baixo, as pessoas não têm noção dessa hierarquia e muitas vezes é preciso ser rigoroso para manter uma situação sob controle. Um exemplo claro é a situação de um segurança do trabalho que precisa fazer serviço muito bem feito para dar segurança aos funcionários. Ele precisa se relacionar bem, mas precisa cobrar muito e até se impor às vezes. Se o segurança for amoroso e tentar levar uma situação apenas com os comportamentos citados na página 78, ele não conseguirá garantir segurança para ninguém. Fazer uma pessoa usar um equipamento desconfortável é uma tarefa árdua.

Nesse sentido, há que se comentar a dúvida de Greg quando, na página 80, diz: "se minhas tropas fizerem tudo errado eu devo falar com muito jeito 'sem ficar zangado'?" As pessoas, quando encontram espaços em regulamentos ou se as cobranças não acontecem devidamente, a tendência é que elas se acomodem e relaxem em suas obrigações. A responsabilidade deve ser colocada para cada um na medida exata e, se possível for, rigorosamente, já que o indivíduo só cresce a partir da cobrança, seja em qualquer segmento da vida. E, no trabalho, a cobrança tende a surtir mais efeito ainda. Ela força a pessoa a assumir responsabilidade, erros, tomar atitudes, facilitar as coisas para seu líder. Nesse capítulo, Simeão prega um modelo de "líder santo" e isso é utópico.

No quinto capítulo, Simeão aborda uma questão interessante: o ambiente saudável para um bom desenvolvimento dos seres humanos. Ele coloca como exemplo um jardim que precisa de cuidados e atenção, precisa ser podado e adubado. Esse exemplo se aplica perfeitamente a um ambiente saudável, principalmente no

trabalho em que é muito comum se deparar com ervas daninhas, plantas que crescem invadindo o espaço alheio. Num ambiente assim, algumas precisam de mais atenção que as outras porque estão sem incentivos e acabam morrendo, se isso não acontece. Assim são as pessoas num ambiente de trabalho, algumas contaminam todo o ambiente, outras crescem sem chamar tanto a atenção e outras precisam de atenção

para crescer, mas todas precisam respeitar limites e normas para viverem bem nesse ambiente. Essa teoria se aplica à atual realidade, talvez com uma mudança ou outra, mas, basicamente, um jardim bem cuidado é a melhor referência de um ambiente harmônico numa empresa. E, assim como o jardineiro, o líder deve gostar do que faz para obter bons frutos.

RESENHA

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17.ed. Tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. Tradução de: The Servant.

Flávio Augusto A. Moura*

James C. Hunter é consultor chefe da J.D. Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Com mais de 20 anos de experiência, Hunter é muito solicitado como instrutor e palestrante, principalmente nas áreas de liderança funcional e organização de grupos comunitários.

O livro conta a história de John Daily, um superocupado gerente-geral de uma grande indústria, que percebe, de repente, que está com problemas na vida particular e profissional.

Para tentar resgatar sua vida normal, John segue o conselho de sua esposa e de um pastor, e decide participar de um retiro em um mosteiro cristão, que era liderado por um frade chamado Leonard Hoffmam, um ex-executivo de uma das maiores empresas dos Estados Unidos. No retiro, o tema principal era liderança.

Daily e outros participantes que também participam desse retiro, a princípio, reagem com certo ceticismo aos conceitos do frade, mas, depois, acabam entendendo e aceitando, porque Hoffmam era famoso no mundo dos negócios por sua capacidade de recuperar empresas em crise.

O monge mostra que o desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa, ambos exigem mudanças. Os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem vontade e intenção de mudar, crescer e melhorar.

Nesta história, James mostra, por meio de seus personagens, várias idéias e muitas características de um líder, como paciência, vontade, sacrifício, autoridade e, principalmente, amor.

No primeiro capítulo, o autor fala sobre a diferença entre liderar com poder e liderar com autoridade e critica a liderança com poder, porque, para ele, o poder corrói os relacionamentos e não é necessário ter cérebro ou coragem para exercer poder. Mas o autor se equivoca ao fazer essa afirmação, porque algumas pessoas só responderão de maneira positiva se forem lideradas com poder. Um exemplo é o do técnico de vôlei da seleção da Polônia, Hubert

Wagner, que, nas Olimpíadas de 1976, a cada dia que passava, ele escolhia um jogador do grupo, geralmente o mais frágil emocionalmente ou o mais jovem e simplesmente o arrasava. Com isso, os atletas criaram um vínculo para se proteger dos ataques irracionais do treinador. No final, a Polônia foi campeã, mas ninguém comemorou com o treinador. Em uma entrevista, Wagner disse que um único sentimento tinha sido capaz de reagrupar a equipe: o ódio contra ele. Esse fato serve de lição, porque comprova que é preciso conhecer as pessoas e oferecer a elas os desafios que elas realmente necessitam e não os desafios que elas querem, e, às vezes, isso só se consegue com o poder.

Hunter ressalta um ponto positivo sobre liderança, ao citar, no capítulo dois, que o líder deve incentivar e oferecer condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser. Realmente, o líder deve despertar nas pessoas o seu potencial. Agindo assim, ele melhora o comportamento de todos, conseguindo o sucesso da empresa, proporcionando maior satisfação e melhorias no trabalho.

James fala, ainda, que nem todos podem ser presidente da empresa, mas todos podem ser o melhor empregado. Com isso, ele mostra bem a idéia de que o líder deve despertar em seu empregado, motivação, desejo de implantar mudanças e foco total nos objetivos da empresa.

No capítulo três, o autor fala que, em uma reunião executiva, se dez pessoas concordarem com tudo, nove provavelmente são desnecessários. Essa passagem do livro é muito importante, porque mostra a importância de se ter dentro de uma empresa profissionais que pensem diferente. É daí que nasce a inovação, é importante colocar em uma reunião pessoas diferentes, que não respeitem as regras e que possam lançar desafios. Aí é possível conseguir idéias novas.

Na página 61, Hunter aborda um lado religioso que é muito interessante. Ele fala que Jesus Cristo foi o maior líder de todos os tempos. Um dos motivos citados por ele para essa afirmação é de que Jesus influenciou bilhões de pessoas. Este tema foi muito bem abordado pelo autor, porque da bíblia podem tirar vários exemplos de lide-

*Graduando do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais - FEMM.

rança, como o de Pedro, que foi um dos maiores líderes depois de Jesus. Pedro não era o mais culto, nem o mais inteligente dos apóstolos. Ele, aliás, cometeu faltas graves, mas, nem por isso, Cristo o “demituiu” do grupo. Porém, Pedro era o mais motivado e o mais comprometido com as idéias pregadas por Jesus e tornou-se seu principal apóstolo. O verdadeiro líder precisa saber onde está a verdade e a justiça, para poder tomar as decisões adequadas a cada situação. E essas eram as maiores virtudes de Pedro.

Em alguns trechos do livro, o autor fala sobre muitas teorias e maneiras diferentes de se liderar ou motivar, mas algumas dessas maneiras propostas pelo autor são muito positivistas e perfeitas na teoria, porque, na prática, algumas delas não se aplicam tão perfeitamente assim. Na página 70, por exemplo, o autor fala sobre algumas características de um líder, como sacrifício, vontade, liderança, serviço e amor. Mais isso não pode ser descrito como uma regra que serve para todos, porque, mesmo com o conhecimento de pesquisas, estudos e teorias sobre o tema, não se pode determinar ou definir um modo perfeito, comum a todas as pessoas. Não existe uma fórmula pronta para saber liderar ou motivar.

Inúmeras são as discussões para tentar definir se um líder já nasce líder ou acaba por se tornar um. A liderança se manifesta ainda por outro atributo, não citado pelo autor: a ambição. Não somente por riqueza, mas por prestígio, reconhecimento e auto-realização. E é no desejo de fazer mais e melhor que a opção pela liderança começa a se delinear.

James C. Hunter é consultor-chefe da J.D. Hunter Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Com os seus ensinamentos, tem criado uma nova cultura do que é verdadeiramente a liderança. Com mais de 20 anos de experiência, Hunter é muito solicitado como instrutor e palestrante, principalmente nas áreas de liderança funcional e organização de grupos comunitários. Atualmente, ele mora em Michigan com a esposa e a filha. Seus clientes incluem algumas das mais admiradas empresas do mundo, como Nestlé, American Express, Procter&Gamble, entre outros.

O livro é apresentado em sete capítulos e discorre sobre a essência da liderança que é “executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos”. Ele conta a história de John Daily, um homem de negócios, arrogante, orgulhoso, que não gostava de compartilhar seus problemas com os outros. Gerente geral de uma fábrica com mais de quinhentos funcionários e mais de cem milhões de dólares em vendas anuais, percebe, de repente, que está fracassando como chefe, marido e pai. Numa tentativa desesperada de contornar a situação, aceita, relutante, a sugestão da esposa Rachel, de participar de um retiro localizado num mosteiro cristão. O que chamou a atenção de Daily foi a oportunidade que teria de conhecer um dos frades do local, o ex-executivo de uma das maiores empresas dos Estados Unidos, Leonard Hoffman.

O autor acredita que liderar não é ser “chefe”. Liderar é servir. Embora “servir” tenha uma conotação de fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo no desempenho das pessoas como pais, treina-

dores, cônjuges, professores ou gerentes – afinal, todos querem se tornar os líderes que as pessoas precisam e merecem. Para Hunter, um líder é: “... alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. De novo, para liderar você deve servir” (p.51).

A obra mostra que os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. Para uma organização moderna que quer resultados integrados, é de suma importância uma nova visão de como se relacionar com uma equipe, com a família e com os amigos. O Monge e o Executivo resume, de forma surpreendente, essa maneira de agir que transforma cada indivíduo em alguém melhor, com resultados positivos para si mesmo e para todo o ambiente que está inserido. De forma especial, esse livro representa as idéias para um desenvolvimento pessoal e profissional das organizações e empresas.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ser líder é difícil, pois, quando se faz essa escolha, opta-se por amar e doar-se aos outros, aceitando a condição de ser paciente, bom, humilde, respeitoso, abnegado, generoso, honesto e comprometido. Amar aos outros, dedicar-se e liderar com autoridade força o líder a crescer e a quebrar os muros do egoísmo e ir ao encontro do semelhante. Pequenos passos podem não fazer muita diferença numa curta jornada, mas, no longo caminho da vida, são capazes de colocar o líder numa posição completamente diferente, pois o projeta para o sucesso através da habilidade de influenciar as pessoas, falando sobre o que elas almejam e mostrando-lhes como realizar o seu intento.

Há muita diferença entre gerenciar e liderar. No primeiro capítulo, Hunter coloca, muito sabiamente, o que diferencia um conceito do outro, afirmando que “gerência não é algo que você faça aos outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos... mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Seria bom pensar no valor desses conceitos e a grande diferença que fazem alguns atributos necessários ao líder do mundo atual. É interessante ressaltar que liderar não é exercer poder sobre alguém, e, sim, ter a capacidade de influenciá-lo. Um bom líder nunca está sozinho, pois, sabe ouvir, confiar nas pessoas e ter muito carisma (amor); e ainda, compartilha tudo com o próximo, dominando a estrutura de poder, chamando para si a responsabilidade pelo alcance dos resultados e compartilhando perdas e ganhos.

Liderar, neste século, passa por saber a importância do amor, não como mero sentimento, mas a verdade que se encontra no coração dos indivíduos. A partir daí, surgem aspectos, como transparência, ética e respeito, bases para o sucesso da liderança. Auxiliar as pessoas a realizarem seus sonhos e levá-las ao caminho da felicidade perfeita, é possível, e, essa é a tarefa do autêntico líder.

RESENHA

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17.ed. Tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. Tradução de: The Servant.

Maria José Teixeira *

James C. Hunter é consultor-chefe da J.D. Hunter Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Com os seus ensinamentos, tem criado uma nova cultura do que é verdadeiramente a liderança. Com mais de 20 anos de experiência, Hunter é muito solicitado como instrutor e palestrante, principalmente nas áreas de liderança funcional e organização de grupos comunitários. Atualmente, ele mora em Michigan com a esposa e a filha. Seus clientes incluem algumas das mais admiradas empresas do mundo, como Nestlé, American Express, Procter&Gamble, entre outros.

O livro é apresentado em sete capítulos e discorre sobre a essência da liderança que é "executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos". Ele conta a história de John Daily, um homem de negócios, arrogante, orgulhoso, que não gostava de compartilhar seus problemas com os outros. Gerente geral de uma fábrica com mais de quinhentos funcionários e mais de cem milhões de dólares em vendas anuais, percebe, de repente, que está fracassando como chefe, marido e pai. Numa tentativa desesperada de contornar a situação, aceita, relutante, a sugestão da esposa Rachel, de participar de um retiro localizado num mosteiro cristão. O que chamou a atenção de Daily foi a oportunidade que teria de conhecer um dos frades do local, o ex-executivo de uma das maiores empresas dos Estados Unidos, Leonard Hoffman.

O autor acredita que liderar não é ser "chefe". Liderar é servir. Embora "servir" tenha uma conotação de fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo no desempenho das pessoas como pais, treinadores, cônjuges, professores ou gerentes – afinal, todos querem se tornar os líderes que as pessoas precisam e merecem. Para Hunter, um líder é: "... alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. De novo, para liderar você deve servir" (p.51).

A obra mostra que os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. Para uma organização moderna que quer resultados integrados, é de suma importância uma nova visão de como se relacionar com uma equipe, com a família e com os amigos. O *Monge e o Executivo* resume, de forma surpreendente, essa maneira de agir que transforma cada indivíduo em alguém melhor, com resultados positivos para si mesmo e para todo o ambiente que está inserido. De forma especial, esse livro representa as idéias para um desenvolvimento pessoal e profissional das organi-

zações e empresas.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ser líder é difícil, pois, quando se faz essa escolha, opta-se por amar e doar-se aos outros, aceitando a condição de ser paciente, bom, humilde, respeitoso, abnegado, generoso, honesto e comprometido. Amar aos outros, dedicar-se e liderar com autoridade força o líder a crescer e a quebrar os muros do egoísmo e ir ao encontro do semelhante. Pequenos passos podem não fazer muita diferença numa curta jornada, mas, no longo caminho da vida, são capazes de colocar o líder numa posição completamente diferente, pois o projeta para o sucesso através da habilidade de influenciar as pessoas, falando sobre o que elas almejam e mostrando-lhes como realizar o seu intento.

Há muita diferença entre gerenciar e liderar. No primeiro capítulo, Hunter coloca, muito sabiamente, o que diferencia um conceito do outro, afirmando que "gerência não é algo que você faça aos outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos... mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas".

Seria bom pensar no valor desses conceitos e a grande diferença que fazem alguns atributos necessários ao líder do mundo atual. É interessante ressaltar que liderar não é exercer poder sobre alguém, e, sim, ter a capacidade de influenciá-lo. Um bom líder nunca está sozinho, pois, sabe ouvir, confiar nas pessoas e ter muito carisma (amor); e ainda, compartilha tudo com o próximo, dominando a estrutura de poder, chamando para si a responsabilidade pelo alcance dos resultados e compartilhando perdas e ganhos.

Liderar, neste século, passa por saber a importância do amor, não como mero sentimento, mas a verdade que se encontra no coração dos indivíduos. A partir daí, surgem aspectos, como transparência, ética e respeito, bases para o sucesso da liderança. Auxiliar as pessoas a realizarem seus sonhos e levá-las ao caminho da felicidade perfeita, é possível, e, essa é a tarefa do autêntico líder.

* Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Gerenciais – FEGM.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17.ed. Tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. Tradução de: The Servant.

Thiago Augusto Maia Machado*

James C. Hunter é consultor da J.D. Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Com mais de vinte anos de experiência, Hunter é muito solicitado como instrutor e palestrante, principalmente nas áreas de liderança funcional e organização de grupos comunitários. Atualmente, ele mora em Michigan com a esposa e a filha.

O livro mostra a história de um profissional, John Daily, muito bem sucedido na vida, com tudo o que uma pessoa imagina que precisa ter para tornar-se feliz, uma família estruturada, um cargo de destaque em uma empresa. Tudo isso o mantém em equilíbrio até o momento em que percebe que alguma coisa está errada, pois se sente desconfortável com tudo que está acontecendo com ele. Parece que, de uma hora para outra, tudo começa a dar errado. Nesse momento, é aconselhado a participar de um retiro em um mosteiro, e se interessa quando fica sabendo que um grande ex-executivo americano, que largara toda sua vida de negócios, vivia no lugar. Lá, junta-se a um grupo de pessoas dos mais diferentes tipos, mas todos com uma característica comum, eram líderes. E, guiados pelo monge que era executivo, são orientados a exercer um tipo de liderança que até então era inimaginável, e que talvez seja o que estava faltando para o sucesso pleno.

O autor foi muito feliz quando, de uma forma sutil, resgata princípios básicos do ser humano, como humildade, respeito, honestidade, e outros, como os pilares de uma liderança com autoridade, que ele define como “a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”, e não com poder, dito como “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força mesmo que a pessoa preferisse não fazer”.

O que o monge, Len Hoffman, desperta em John Daily logo no primeiro encontro, quando o deixa constrangido, pedindo que resumisse o que sua colega havia falado antes dele, e ele confessa que não tinha ouvido muito o que ela disse, porque estava pensando no que iria dizer quando fosse a sua vez de falar sobre a sua vida, é que ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver. Essa habilidade está ausente em grande parte dos líderes, que se recusam a buscar novas idéias, convictos de que a sua decisão é a melhor possível, quando ele tem a sorte de poder consultar pessoas com vários pensamentos, presentes nos mais diferentes cargos, e que têm uma visão que pode ser complementar a sua, ou melhor, ou pior. E isso dá uma margem de acerto mais significativa do que uma

única opinião!. Quando o líder não tem essa atitude, sua margem de erro aumenta muito.

Quando Simeão é questionado sobre o porquê da dificuldade que as pessoas têm em mudar suas atitudes, ele diz que “a mudança nos desinstala, nos tira da zona de conforto, e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil”. Qualquer mudança é sempre difícil, mas o que se deve fazer é uma previsão dos riscos que se corre, para não haver surpresas. Quando se enxergam vantagens na mudança, elas servem de motivação e tudo fica mais fácil. É preciso ter uma visão otimista para que as mudanças não sejam tão temidas e evitadas. Por exemplo, como sei que aquele emprego não serve para mim, se não me arrisquei a mudar e conferir se era verdade?

A diversidade de idéias e personalidades que cercam os ambientes comunitários dos mais distintos segmentos parece ser mais evidente no ambiente empresarial. Mas, essa diferença pode ser de uma enorme contribuição para as organizações. Isto é destacado no livro quando John dá o exemplo da opinião do seu chefe que diz “em nossas reuniões de executivos, se dez concordarem com tudo, nove provavelmente são desnecessários”. As idéias devem ser amadurecidas, adaptadas ao que melhor se encaixa a cada situação, e isso é conseguido, quando os conhecimentos reunidos são variados. Pensamentos inovadores aliados a pensamentos conservadores, provavelmente, irão chegar a uma decisão que mescla os pontos mais fortes de cada um.

“Acho que o que queremos de nossos líderes é autenticidade, a habilidade de serem verdadeiros com as pessoas”, afirma uma das personagens do livro. Dos princípios que auxiliam um líder a exercer a autoridade, um que merece grande atenção é a humildade. Os líderes geralmente têm a fama de serem egoístas e pretensiosos e eles podem mudar esse pensamento. Ao compartilharem o sucesso com os liderados como ator coadjuvante, deixando-os como protagonistas da vitória, os líderes aumentarão a auto-estima dos colaboradores e se aproximarão mais deles. Elogios nunca são demais, desde que sinceros, e a pessoa que tem mais a ganhar com isso é o próprio líder, porque trabalhar com liderados motivados e felizes vai tornar o trabalho muito mais fácil e prazeroso para todos, diminuindo os conflitos e aumentando a eficiência.

“Nosso comportamento também influencia nossos pensamentos e nossos sentimentos. Quando nos comprometemos a concentrar atenção, tempo, esforço e outros recursos em alguém ou algo durante um certo

*Graduando do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais – FEMM.

tempo, começamos a desenvolver sentimentos pelo objeto de nossa atenção, ou, em outras palavras, nos tornamos ligados a ele". Essa passagem do livro pode ser resumida com uma simples frase: trate as pessoas como gostaria de ser tratado. O líder tem que lembrar que o seu sucesso depende diretamente de seus liderados, e que o seu fracasso pode ser atribuído a eles também. Então, conhecer as reais necessidades deles e buscar atendê-las pode criar um clima de amizade e acabar com o clima tenso cercado por ameaças e prepotências. Um líder tem

que ter claro o pensamento de que precisa mais dos liderados do que eles precisam do líder.

Cada líder, assim como citado no livro, tem uma forma de agir, pensar e apresenta uma personalidade diferente, mas, assim como as lições apresentadas pelo monge, a cada um cabe tomar ciência da importância do seu papel na sociedade e rever as suas atitudes. Dessa forma, não só os liderados vão ganhar, mas também todo aquele que lidera.

Esta publicação é editada pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Fundação Educacional Monsenhor Messias (FAGESETE/FEMM)

Av. Marechal Castelo Branco, 2765 – Bairro Santo Antônio – CEP: 35701-242 – Sete Lagoas, MG

Telefone: (31) 3773 2022 • Fax: (31) 3773 8911

www.unisete.br

Reitor das Faculdades FEMM: *Antônio Fernandino de Castro Bahia Filho*

Presidente da FEMM: *Adélio Araújo de Faria*

Diretor da FAGESETE: *Jaime Borato*

Coordenador do Curso de Administração: *José Augusto Vasconcelos Marques*

Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis: *Myrtes Buenos Aires Garcia Veloso*

Coordenadora do Curso de Ciências Econômicas: *Cynara Magalhães Pinto Godói Quintão*

Coordenadora do Núcleo de Publicações: *Ziléa Barbosa de Freitas*

Revisão: *Ziléa Barbosa de Freitas e Maria Luiza Campolina França*

Impressão: *Gráfica da FEMM*

Tiragem: *1.300 exemplares*