

# ARTIGOS EM DESTAQUE

■ **Roberto Venosa** - Engenheiro, Doutor em Sociologia pela EHESS, Paris, e Subdiretor Acadêmico da EAESP/FGV.  
 ■ **José Domingos de Brito** - Bacharel em Biblioteconomia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo e Bibliotecário-Chefe da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

Neste número de "Artigos em Destaque", privilegamos os seguintes temas:

- Ecologia
- Comunidade Econômica Européia
- Economia
- Recursos Humanos e Liderança
- Perspectivas para as Empresas.

Cada vez mais, os empresários estão se preocupando com a dimensão ecológica. Numa recente edição (agosto de 1990), o *Journal International Management* publicou um estimulante artigo no qual os empresários são percebidos como os *new friends of the earth*.

A *Revue Française d'Administration Publique* trouxe, em sua edição de março de 1990, um texto de Remond-Guilou sobre a avaliação dos prejuízos ecológicos. Essa mesma revista, nesse mesmo número, apresenta outro texto no qual são enfocadas as dimensões internacionais da proteção ambiental. Um interessante artigo apareceu também na *Economia y Administración* sobre Economia e Meio Ambiente. Um outro artigo, também muito interessante por ligar preocupações financeiras com preocupações ecológicas, foi publicado pela *Contexto Internacional* em dezembro de 1989. Como não estamos longe da data da integração econômica européia, nesta edição, indicamos alguns artigos que focalizam aspectos relacionados com a unificação da Europa em 92. Uma das dimensões mais importantes para a análise dos fluxos de recursos financeiros para a América Latina é a recente abertura do mercado dos países do Leste Europeu e, para quem se interessar, recomendamos a leitura do artigo de Gill na revista venezuelana

*Capítulos del Sela*. Um outro material de leitura obrigatória para quem se interessa pelos rumos da Europa do Leste foi publicado, em julho de 1990, por Bekker, na *European Economic Review*.

Já no tópico Economia, selecionamos diversos artigos, alguns de caráter mais global, tais como: as ondas e os ciclos econômicos, o retorno dos axiomas capitalistas, a globalização do capital. Outros, mais específicos, sobre: dívida externa, lógica da estagnação, desempenho da economia brasileira nos anos 80, economia subterrânea, empresa japonesa, mercado industrial.

Um tema emergente em administração de recursos humanos é o da liderança. Destacamos para leitura os seguintes artigos:

- Novo conceito de liderança
- O que fazem os líderes
- Carisma disfarça incompetência
- Uma teoria da motivação
- Fim do trabalho assalariado
- Economia da administração de R.H.

Finalmente, em perspectivas para as empresas, sugerimos a leitura dos seguintes textos, todos voltados para o futuro:

- Salário no século XXI
- A fábrica do futuro
- FGV, fábrica de talentos
- Publicidade no ano 2020
- Ensino de administração: estratégia para os anos 90
- Sociologia das organizações no mundo
- Nova teoria para a indústria
- Três conceitos diferenciais de *just-in-time*
- MBA do futuro: generalista ou especialista

## EMPRESÁRIOS: NOVOS AMBIENTALISTAS?

A Europa está se tornando verde em todos os setores da economia. Há cinco anos, Margareth Thatcher denunciava os ambientalistas como inimigos internos. Hoje, ela clama por um grande esforço internacional para salvar o mundo da poluição industrial. Análise do porquê de o mundo dos negócios estar respondendo ao chamamento dos ambientalistas.

"THE EARTH'S new friends?". *International Management*, Inglaterra, 45(7):26-31, ago.1990.

## O PREÇO DA NATUREZA

Análise da avaliação do custo dos pre-

juízos ecológicos causados na natureza, dividida em dois pontos: a) é possível avaliar? b) como avaliar. Nessa segunda parte, o autor toma por base um critério incontornável: as preferências humanas.

REMOND-GUILLOU, M. "Le prix de la nature: l'évaluation du patrimoine naturel". *Revue Française d'Administration Publique*, França, (53): 61-8, mar.1990.

## MEIO AMBIENTE: PROTEÇÃO NACIONAL E CAPITAL INTERNACIONAL

Número especial dedicado ao meio ambiente, dividido em três partes:

- a) direito e gestão do meio ambiente;
- b) proteção internacional: da necessidade à urgência;
- c) meio ambiente e desen-

volvimento: dois valores a serem reconciliados. No todo, são treze artigos escritos por especialistas e dirigentes de entidades governamentais e não governamentais.

"L'ENVIRONNEMENT: protections nationales et enjeux internationales". *Revue Française d'Administration Publique*, França, (53):5-118, mar.1990.

## ANÁLISE ECONÔMICA DO MEIO AMBIENTE

Estudo centrado em dois pontos: 1) extração de recursos não renováveis e suas implicações para o crescimento econômico; 2) economia do controle da poluição.

NIKLITSCHICK, M. E. "El analisis economico aplicado al estudio de problemas ambientales y de recursos naturales". *Economía y Administración*. Chile, 18(36):41-50, jun.1989.

### CRISE FINANCEIRA E ECOLÓGICA

A introdução do crédito para exploração de recursos naturais provoca a "comoditização" da natureza e a necessidade de se tirar dela ganhos cada vez maiores. Esse fato coloca o ecossistema em estado de *stress*, o que pode provocar um desastre ecológico.

ALTVATER, E. "Falência e destruição: ou de como a crise financeira internacional e a destruição da floresta tropical estão interligadas". *Contexto Internacional*. Rio de Janeiro, 5(10):7-41, dez.1989.

### REFLEXOS DO LESTE EUROPEU NA AMÉRICA LATINA

Análise das implicações econômicas para a América Latina e Caribe das mudanças ocorridas no Leste Europeu, tendo em vista a unificação da Europa Ocidental. Dados estatísticos sobre as relações comerciais entre essas regiões.

GILL, H. S. "Las implicaciones económicas para America Latina y el Caribe de los cambios en Europa Oriental. *Capítulos Del Sela*, Venezuela, (24):83-99, mar.1990.

### RESPOSTA AO CHOQUE NO LESTE EUROPEU

Utilização de métodos de comparação quantitativa para examinar a extensão e o sentido das mudanças econômicas, ocorridas na Bulgária, na Tchecoslováquia, na Alemanha Oriental, na Hungria e na Polónia, nas décadas de 70 e 80. Relatório de um projeto de pesquisa sobre análise comparativa de estratégias de ajustamento, encomendado pelo Institute for Economic Planning (Budapeste).

BEKKER, Z. "Response patterns to external shocks in five east-European countries". *European Economic Review*, Inglaterra, 34(5):921-40, jul.1990.

### GLOBALIZAÇÃO DO CAPITAL

Ensaio sobre a dinâmica de funcionamento do capitalismo em sua fase global. Dados sobre as multinacionais e sua participação nas economias nacionais, e descrição da forma de acumulação capitalista nessa fase.

BORREGO, J. "La economía global: contexto del futuro". *Investigación Económica*, México, 49(191):157-206, mar.1990.

### AS ONDAS DA HISTÓRIA ECONÔMICA

Seguindo os acontecimentos econômicos no curso dos séculos passados, o casal Friedman detecta uma série de "marés" na forma de correntes intelectuais que se tornaram movimentos de política pública. Uma das "marés" trouxe a atual tendência no sentido da renovação de apoio nos mercados e num governo mais limitado.

FRIEDMAN, M. & FRIEDMAN, R. D. "A 'maré nos assuntos dos homens' ". *Economic Impact* (em português), EUA, (66):74-9, 1989/4.

### O RETORNO DAS VERDADES CAPITALISTAS

Colocada a questão de que as empresas de sociedade anônima cotadas na Bolsa, propriedade dos acionistas ordinários e motor do capitalismo, perderam sua razão de ser, Jensen responde afirmativamente, ao contrário de Rappaport, que refuta essa tese.

"LE RETOUR des vrais capitalistes". *Harvard L'expansion*, França, (57):59, Été 1990.

JENSEN, M. "Les actionnaires doivent contrôler les gestionnaires". *Harvard L'expansion*, França, (57):60-72, Été 1990.

RAPPAPORT, A. "Il faut argumenter la richesse des actionnaires", *Harvard L'expansion*, França, (57):73-85, Été 1990.

### DÍVIDA EXTERNA: LIÇÕES DO PASSADO

Análise das possíveis alternativas de saída para a crise da dívida externa latino-americana, com base nas experiências de endividamento excessivo ocorridos neste século. Anexo: ampla pesquisa bibliográfica.

FELIX, D. "Desenlaces alternativos de la crisis deudora latinoamericana: lecciones del pasado". *Investigación económica*, México, 49(192):45-108, jun.1990.

### A PERVERSA LÓGICA DA ESTAGNAÇÃO NO BRASIL

Análise da crise econômica brasileira nos anos 80, cuja renda *per capita* em 1988 foi abaixo do índice de 1980. O artigo faz considerações sobre: a) a dívida externa, com enfoque no seu tamanho; b) o que a torna tão grande; c) as consequências de suas dimensões. Conclui pela necessidade de se encontrarem novos padrões de acumulação de capital.

PEREIRA, L. C. B. "The perverse logic of stagnation: debt, deficit, and inflation in Brazil". *Journal of Post-Keynesian Economics*, EUA, 12(4):503-18, Summer 1990.

### DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA NOS ANOS 80

Análise de diversos setores da economia (Indústria Química, Metalmeccânica, Agroindústria, Construção Civil, Indústria Têxtil e Papel) brasileira quanto ao desempenho em exportação na década de 80. Trabalho apresentado no "Seminário Internacional: Reestruturação Industrial y Competitividad Internacional", realizado em julho/89 no Chile e organizado pela CEPAL.

ARAÚJO JR., J. T. A.; HAGUENAUER, L. & MACHADO, J. B. M. "Proteção, competitividade e desempenho exportador da economia brasileira nos anos 80". *Pensamiento Iberoamericano*, Espanha, (17):13-38, jun.1990.

### MEDIÇÃO DA ECONOMIA SUBTERRÂNEA

Propõe um procedimento para medir o tamanho da economia *underground* de simples aplicação para obtenção de dados, e fornecer estimativas sobre sua abrangência no mercado. Análise das medidas macroeconômicas e das evidências microeconômicas.

THOMAS, J. J. "Measuring the underground economy". *American Behavioral Scientist*, EUA, 33(5):621-37, jun.1990.

### MODELO ECONÔMICO DA EMPRESA JAPONESA

Revisão da literatura existente sobre os vários aspectos da administração japonesa, e propostas de elaboração de um modelo econômico aplicado à empresa japonesa.

AOKI, M. "Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, EUA, 28(1):1-27, mar.1990.

### MERCADO INDUSTRIAL: COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Discute as forças institucionais e técnico-econômicas que estruturam o mercado industrial como uma rede interorganizacional. Essa estrutura determina a segmentação, integração e natureza da mudança de cooperação e competição nos mercados.

REDDY, N. M. "The industrial market as an interfirm organization". *Journal of Management Studies*, Inglaterra, 27(1):43-59, jan.1990.

### NOVO CONCEITO DE LIDERANÇA

Três tendências estão sendo combinadas para ditar uma nova definição de liderança no trabalho: a) mudanças na estrutura organizacional; b) diversificação da força de trabalho; c) estudo da "qualidade" surgido no Japão nos anos 70 e

80. Algumas conclusões surpreendentes — extraídas do relatório de pesquisa da Forum Corporation em 1989 — sobre o que efetivamente caracteriza o líder.

"LEADERS & Managers: Effective leadership in the 1990s - a newsurvey". *Strategic direction*, EUA, (58):1-3, ago.1990.

### O QUE FAZEM OS LÍDERES?

Estabelece as diferenças fundamentais entre o administrador e o líder. O primeiro controla a complexidade; o segundo produz mudanças necessárias. O mundo está se tornando mais competitivo e mais volátil. Assim, mais mudança demanda mais liderança.

KOTTER, J. P. "What leaders really do". *Harvard Business Review*, EUA, 68(3):103-11, jun.1990.

### CARISMA DISFARÇA INCOMPETÊNCIA

Análise crítica dos executivos colocados em altos cargos em virtude mais do seu charme e talento do que da competência profissional. São pessoas agressivas, paranóicas, inseguras e narcisistas. Se não forem detectados em tempo podem colocar a empresa em risco.

HOGAN, R. et alii. "How charisma cloaks incompetence". *Personnel Journal*, EUA, 69(5):73-6, maio 1990.

### UMA TEORIA DA MOTIVAÇÃO

Explicação sobre uma das mais citadas teorias da motivação: *Expectancy Theory*, e como aplicá-la no esforço de aumento da produtividade. Detalhamento dos 9 C's (*Capability, Confidence, Challenge, Criteria, Credibility, Consistency, Compensation, Cost, Communication*) que ajudarão o administrador a entender os níveis de motivação dos empregados.

NEWSON, W. B. "Motivate, now!". *Personnel Journal*, EUA, 69(2):50-5, fev. 1990.

### FIM DO TRABALHO ASSALARIADO

Se o trabalho é tido por toda a sociedade como uma necessidade fundamental, um bem permanente, um dever e um direito essencial do indivíduo, pode-se colocar uma questão impertinente: a revolução tecnológica em si mesma não subverte a noção de trabalho? Essa revolução não traz consigo uma grande mudança nas estruturas sociais? Ensaio sobre o trabalho no estágio de alto desenvolvimento tecnológico.

CRAIPEAU, Y. "La fin du travail salarié". *Les Temps Modernes*, França, 45(524):54-96, mar.1990.

### ECONOMIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RH

Trabalhos apresentados no Simpósio "The Economics of Human Resource Management", ocorrido durante o "Industrial Relations Association Meeting" em dezembro de 1988. São nove *papers* referentes aos diversos aspectos econômicos envolvidos na administração de recursos humanos.

"A SYMPOSIUM: The Economics of Human Resource Management". *Industrial Relations*, Inglaterra, 29(2):155-359, Spring 1990.

### SALÁRIO NO SÉCULO XXI

Mudanças na estrutura familiar e novas tendências na força de trabalho sugerem um sistema de remuneração mais flexível e mais variado, à medida que os EUA se aproximam do século XXI.

STELLUTO, G. L. & KLEIN, D. P. "Compensation trends into the 21st century". *Monthly Labor Review*, EUA, 113(2):38-45, fev.1990.

### A FÁBRICA DO FUTURO

Os autores de *Reinventing the factory* (Free Press) acham que as "modernas" fábricas não ajudam o ocidente a se tornar mais competitivo no plano internacional. Extrato das idéias principais contidas no livro.

"FACTORY of the future". *Strategic direction*, Suíça, (5):21-3, jun.1990.

### FGV: FÁBRICA DE TALENTOS

Informe sobre o convênio firmado em junho/90 entre a FGV e o Ministério da Saúde para a elaboração de um sistema de saúde pública. Análise da FGV como principal instituição colaboradora do Governo na área da pesquisa, do ensino e do treinamento de pessoal para a administração pública.

BACELLAR, M. "Fábrica de talentos para o governo". *Tendência*, Rio de Janeiro, 15(182):36-7, jul.1990.

### PUBLICIDADE NO ANO 2020

O número comemorativo do 30º aniversário de *Advertising Research* realiza uma mesa redonda com diversos especialistas especulando sobre a publicidade nos próximos 30 anos: em 2020. Trata-se de uma exploração criativa do futuro.

"ROUNDTABLE Discussion: A creative exploration of the future". *Advertising Research*, EUA, 30(1):5-75, mar. 1990.

### ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: ESTRATÉGIA PARA OS ANOS 90

Dossiê composto de quatro artigos sobre as perspectivas do ensino de ad-

ministração na década de 90: 1) Les établissements de gestion face à l'ouverture européenne; 2) Développer la recherche en gestion pour améliorer l'enseignement; 3) Systèmes de formation à la gestion: des modèles nationaux ou un modèle européen?; L'enseignement de la gestion à l'horizon 1995: une analyse prospective.

"DOSSIER: Enseignement de la gestion: stratégies pour les années 90". *Revue Française de Gestion*, França, (78):92-119, maio 1990.

### SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO

Estudo comparativo sobre a sociologia das organizações nos países: EUA, Inglaterra, França, Alemanha e Holanda, a partir de três dimensões (tradicional/moderna, hierárquica/democrática e mecânica/orgânica).

LAMMERS, C. J. "Sociology of organizations around the globe: similarities and differences". *Organization Studies*, Inglaterra, 11(2):179-205, 1990.

### NOVA TEORIA PARA A INDÚSTRIA

Identificação de quatro conceitos que deverão ser combinados para transformar a indústria manufatureira: 1) Controle estatístico da qualidade; 2) Nova contabilidade; 3) Organização "Flotilla"; 4) Projeto de sistemas. Juntos, esses conceitos eliminam os conflitos da produção em massa do século XX.

DRUCKER, P. "The emerging theory of manufacturing". *Harvard Business Review*, EUA, 68(3):94-102, jun.1990.

### TRÊS CONCEITOS DIFERENCIAIS DE JIT

O uso do termo *just-in-time* tem se tornado tão popular que vem causando confusão quanto à sua aplicação. Estabelece diferenças ao longo dos três estágios básicos da implementação do JIT: kanban, planejamento da produção e filosofia gerencial global.

PLENERT, G. "Three differing concepts of JIT". *Production & Inventory Management*, EUA, 31(2):1-2, 1990.

### MBA DO FUTURO: GENERALISTA OU ESPECIALISTA?

Contribuição ao debate sobre o currículo do curso de Administração (Master Business Administration). Pesquisa com os estudantes para saber os requisitos necessários ao curso, a partir da dicotomia generalista-especialista.

GHORPADE, J. "MBA of the future: generalist or specialist?". *Journal of Education for Business*, EUA, 65(8):341-6, maio 1990. □