



## CIRCUITO EXECUTIVO

Revista de Administração de  
Empresas  
RAE Mar./Abr. 1993

A **RAE** oferece um sistema especial de resumos para utilização de usuários de bibliotecas, corpo técnico de empresas e para uma rápida consulta de executivos – um procedimento flexível para empresas e leitores obterem uma cópia de artigos específicos. Você pode escrever, ligar, enviar fax ou cartão de reembolso postal para a nossa Central de Apoio ao Assinante. Para uso especial em palestras ou para usuários da biblioteca de sua empresa, fornecemos artigos da **RAE** em *separata*.

### Cópias de artigos

Preços de cópias por página:  
Cr\$ 7.800,00 (até 31/05/93) mais postagem.  
Tel.: (011) 284.2311 ramal 241 ou 249  
Fax: (011) 284.1789

## EXECUTIVE CIRCUIT

Business Administration Review  
RAE Mar./Apr. 1993

**RAE** - The Business Administration Review offers a special abstract system for use by library personnel, technical staff and for a rapid consultation by executives – a flexible procedure for companies and readers to obtain a copy of specific article. You can write, telephone fax or business reply card to our Subscription Services. For special use in seminars or for your in house library users, we provide **RAE** articles separately bound.

### Reprint price:

US 0.20 each (valid until 05/31/93) plus postage.  
Phone: (011) 284.2311 ex. 241 or 249  
FAX: (011) 284.1789

## RAE ARTIGOS

### A Empresa e a Estratégia de Terceirização

Haroldo Guimarães Brasil

**RESUMO:** Atualmente há um intenso mas pouco coerente debate com relação ao fenômeno da terceirização. Este trabalho pretende apresentar e discutir, em termos gerais, alguns "prós e contras" da escolha e implementação estratégicas. Pretende ainda elaborar uma definição mais consistente para a terceirização, enquanto uma escolha de *status* estratégico, e relacionar um elenco de vantagens e desvantagens dessa escolha. Tomando como base essa relação, são apresentados finalmente alguns cuidados e dicas que se deve levar em consideração quando se quer "terceirizar".

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceirização, decisões estratégicas, empresa-origem e empresa-destino.

**ESPECIFICAÇÃO:** 6 páginas, vol.33, nº 2, p. 6-11.

**ABSTRACT:** Nowadays, there is an intensive but also a somewhat incoherent debate as to the advantages and the application of "activities sharing" option among firms. This paper intends to discuss, in its general aspects, the problems involving the strategic movements. In this direction, it presents a check list of advantages and problems concerning the implementation of "activities sharing" decisions. As a result, based on the aforesaid checking, it mentions some measures and warnings to be taken into consideration when introducing this strategy.

**KEY WORDS:** Activity sharing, strategic choices, suppliers.

**SPECIFICATION:** 6 pages, vol. 33, nº 2, p. 6-11.

0930201

**Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?**

*Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Maria Luiza Mendes Teixeira, Dante Pinheiro Martinelli*

**RESUMO:** Este artigo aborda a necessidade de se dar um tratamento estratégico à Administração de Recursos Humanos, da mesma forma como normalmente ocorre em outras áreas da Administração, de maneira que as Organizações possam estabelecer um relacionamento positivo e duradouro com o seu ambiente.

O artigo sugere, de forma prática, algumas atividades de Recursos Humanos que deverão estar presentes nas diferentes etapas de um plano estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital humano, capacitação estratégica organizacional, gestão de recursos humanos.

**ESPECIFICAÇÃO:** 13 páginas, vol.33, nº 2, p. 12-24.

**ABSTRACT:** This text deals with the necessity of a strategic treatment in Administration of Human Resources, as it normally occurs in other areas of Administration, so that the Organizations could establish a positive and long lasting relationship with their environment.

The text suggests, in a practical way, some activities of Human Resources that should take part in several stages of a strategic plan.

**KEY WORDS:** Human capital, organizational strategic capability, human resources administration.

**SPECIFICATION:** 13 pages, vol. 33, nº 2, p. 12-24.

0930202

**Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**

*Maria Tereza Leme Fleury*

**RESUMO:** O objetivo deste texto é analisar os processos de mudanças organizacionais provocados pela introdução de programas de qualidade e produtividade em empresas brasileiras; busca-se apreender o porquê, o como, o quando ocorrem mudanças, em que medida se alteram os padrões culturais e as relações de poder no interior das organizações, se existem projetos de organizações qualificantes, ou se a modernidade brasileira se esgota em projetos de organizações qualificadas. Uma pesquisa realizada em empresas industriais paulistas propiciou o pano de fundo empírico necessário à discussão dessas questões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo e relações de trabalho, políticas de gestão de recursos humanos, mudanças culturais e nas relações de poder nas organizações.

**ESPECIFICAÇÃO:** 9 páginas, vol.33, nº 2, p. 26-34.

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to analyse the organizational changes due to the adoption of quality and productivity programmes by Brazilian firms; we try to understand why, how and when these changes occur, to what extent cultural patterns and the nature of power relations within organizations are changing, and to seek if any plans for skilling organizations exist, or whether Brazilian modernization is limited to created skilled organizations. A research project conducted among industrial enterprises in the region of São Paulo provides the empirical background need for the discussion of these issues.

**KEY WORDS:** Organizational culture, human resources management and quality programmes.

**SPECIFICATION:** 9 pages, vol. 33, nº 2, p. 26-34.

0930203

**O Fenômeno das Organizações Substantivas**

*Maurício Serva*

**RESUMO:** Este artigo analisa o fenômeno das organizações substantivas, também conhecidas como coletivistas ou alternativas. Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em Salvador junto a doze organizações substantivas. Discute também a inadequação da sua abordagem via Teoria da Administração e acena com uma opção para a renovação do quadro referencial teórico, objetivando a atualização da Teoria face aos novos fenômenos organizacionais

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações Substantivas, pesquisa, teoria administrativa.

**ESPECIFICAÇÃO:** 8 páginas, vol.33, nº 2, p. 36-43.

**ABSTRACT:** The article analyzes the phenomenon of substantive organizations, that also named collectivists or alternatives. It shows the results of the research made in Salvador with twelve substantives organizations. It also discuss the inappropriate of the substantive organizations approach in Administrative Theory and aims a option into review the theoretic approach, intending a renewal of the Theory in front of the news organizational phenomenons.

**KEY WORDS:** Substantive organizations, research, Administrative theory.

**SPECIFICATION:** 8 pages, vol. 33, nº 2, p. 36-43.

0930204

**Sobre o Envelhecimento Gerencial***Roberto Grun*

**RESUMO:** Neste artigo, pretende-se tratar das formas de envelhecimento observadas no campo gerencial, dando especial enfoque ao conflito geracional. Argumenta-se que este gênero de disputa é um importante produtor de dinâmica na vida das organizações, tendo forte poder explicativo no esclarecimento dos processos de mudanças organizacionais e tecnológicas. O texto mostra as diferenças entre idade cronológica e idade social, levantando formas através das quais coortes mais jovens de gerentes tentam fazer envelhecer àqueles que os precederam e algumas maneiras encontradas por estes últimos para se contrapor à ofensiva das novas gerações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Executivos, conflitos geracionais, associações de executivos, ética.

**ESPECIFICAÇÃO:** 20 páginas, vol.33, nº 2, p. 44-63.

**ABSTRACT:** This paper deals with the managerial's aging pointing specially it the generational conflict. It sustains that this kind of dispute is a very important producer of dynamics in the organizational life, explaining some processes of bureaucratic and technological change. The text shows the distinction between the chronological and the social age, showing the way the young generation of managers attempts make their elders grey and some weapons that the old generation found to resist the attack of the youngsters.

**KEY WORDS:** Managers, generation conflict, managers's associations, ethics.

**SPECIFICATION:** 20 pages, vol. 33, nº 2, p. 44-63.

0930205

**RAE AMBIENTAL****A Vez de um Pacto Planetário***Benedicto Silva*

**RESUMO:** Após a Conferência de Estocolmo, promovida pela Organização das Nações Unidas em 1972, começou a difundir-se no Planeta Terra a conscientização da necessidade vital de preservação do meio ambiente. Nesse mesmo ano, a Fundação Getúlio Vargas deu início à tradução e publicação de seleta bibliografia especializada no assunto. O autor sintetiza em seu artigo a problemática do meio ambiente, primeiro item da agenda mundial, e, objetivando o encontro de uma via para o Desenvolvimento Sustentável e o bem-estar geral da humanidade, conclui com a evidência de haver chegado a vez de um Pacto Planetário.

**ESPECIFICAÇÃO:** 12 páginas, vol.33, nº 2, p. 64-75.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Sustentável, Ecologia, explosão demográfica, meio ambiente, pobreza.

**ABSTRACT:** After the Stockholm Conference, held by the United Nations Organization in 1972, the awareness of the vital need of the environmental preservation started to spread throughout the planet. At same year, the Getulio Vargas Foundation started the translation and publication of a selected and specialized bibliography on the subject. In his article, the author summarizes the environment problems, first item of the world agenda, aiming to find a path to the Sustainable Development and the general Welfare of the humanity. The author's conclusion is the evidence that a Planetary Pact is now essential.

**KEY WORDS:** Sustainable Development, Ecology, demographic explosion, environment, poverty.

**SPECIFICATION:** 12 pages, vol. 33, nº 2, p. 64-75.

0930206

**RAE REVISITADA****O Modelo de Custo Mínimo na Administração da Produção***Claude Machline*

**RESUMO:** Publicado originalmente em setembro de 1968, este artigo descreve e exemplifica um modelo clássico de custo mínimo que encontra numerosas aplicações em administração industrial, tais como: estruturação organizacional, compras, gestão de estoques, programação da produção, controle de qualidade, manutenção, logística, dimensionamento da linha de produtos, nível de serviço e outras. Neste versátil modelo, dois custos apresentam tendências opostas e a solução razoável para a minimização do custo total situa-se num ponto intermediário entre as duas posições extremas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelos, administração da produção, custo mínimo, tomada de decisão.

**ESPECIFICAÇÃO:** 14 páginas, vol.33, nº 2, p. 76-89.

**ABSTRACT:** Originally published in the September 1968 RAE issue. This paper describes, illustrating it with examples, a classical minimum cost model, which finds application in many industrial administration situations, such as: organizational structuring, purchasing, inventory management, scheduling, quality control maintenance, logistics, product line dimensioning, service level and others. In this versatile model, two costs display opposite trends, and the solution for total cost minimization lies somewhere between the two extreme possible positions.

**KEY WORDS:** Models, production management, cost minimization, decision making.

**SPECIFICATION:** 14 pages, vol. 33, nº 2, p. 76-89.

0930207

## RAE CASES

### Olodum: A Arte e o Negócio

*Tânia Fischer, Marcelo Dantas, Maria de Fátima Litaiff e Silva, Vera Lúcia Peixoto Mendes*

**RESUMO:** Novas organizações despontam no cenário nacional. Não apenas movimentos associativos, não somente ONGs (Organização Não Governamentais). Evoluindo dos modelos tradicionais de organizações alternativas, as novas organizações locais têm uma importante dimensão empresarial, que lhes confere viabilidade e autonomia. A cultura organizacional destas organizações é complexa e multifacetada, incorporando e refletindo os elementos da cultura local. Adotou-se o Grupo Cultural Olodum como exemplo desta nova organização, já que o mesmo, defendendo a identidade e ética negras, é o interlocutor do governo local, ao mesmo tempo em que produz e defende cultura em bases empresariais que ultrapassam fronteiras nacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações locais, organizações alternativas, culturas organizacionais, produto cultural.

**ESPECIFICAÇÃO:** 10 páginas, vol.33, nº 2, p. 90-99.

**ABSTRACT:** New organizations are coming in to scenery in this country. Not only associative movements, nor ONGs (Non-Governmental Organization). The new local organizations, developed from traditional patterns of alternative ones, have an important business dimension, which gives them viability and autonomy. The Organizational Culture of such enterprises is complex and multifaceted and incorporates and reflects the elements of local culture. The Olodum Cultural Group has been adopted as an example of this new kind of organization, since it represents the negro ethnical identity and it serves as an interlocutor of the local government, at the same time, it produces and defends the local culture on the bases of an organizational business which goes beyond the national boundaries.

**KEY WORDS:** Local organizations, alternatives organizations, organizational cultures, cultural product.

**SPECIFICATION:** 10 pages, vol. 33, nº 2, p. 90-99.

0930208

## RAE COLABORAÇÃO INTERNACIONAL

### Desagregação do Sistema Soviético e Transformação das Formas de Propriedade

*João Bernardo*

**RESUMO:** Depois de definir duas formas de propriedades características da classe dos gestores, o autor relaciona a sua evolução com as transformações operadas no aparelho de Estado. Descreve vários processos recentes de privatização na Europa do Leste, concluindo que essas transformações nas formas de propriedade permitem à classe dos gestores manter-se no poder.

**PALAVRAS-CHAVE:** Classe dos gestores, formas de propriedade, economias soviéticas, privatização.

**ESPECIFICAÇÃO:** 11 páginas, vol.33, nº 2, p. 100-110.

**ABSTRACT:** The author defines two systems of property distinctive of the managerial class, and relates their development to the transformation of the political apparatus. He describes several recent privatization processes in Eastern Europe, concluding that the changes in the systems of property allow the managerial class to keep in power.

**KEY WORDS:** Managerial class, systems of property, Soviet economies, privatization.

**SPECIFICATION:** 11 pages, vol. 33, nº 2, p. 100-110.

0930209

## RAE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

### Economias do Pacífico Asiático: "Tigres e Dragões"

*Silvio Y. M. Miyazaki  
Heraldo Vasconcellos*

**RESUMO:** O Pacífico Asiático é uma das regiões do mundo com maiores taxas de crescimento econômico nos últimos anos. Uma das principais causas está sendo a política de desenvolvimento orientada pelas exportações. Os países do Pacífico Asiático têm diferentes graus de desenvolvimento e sistema econômico. Estas economias, principalmente no que tange ao comércio exterior, investimentos e desenvolvimentos econômicos, são analisadas através da classificação de artigos e livros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia internacional, Ásia, Pacífico, desenvolvimento econômico, comércio exterior, investimentos estrangeiros.

**ESPECIFICAÇÃO:** 12 páginas, vol.33, nº 2, p. 112-123.

**ABSTRACT:** The Asian-Pacific is among world's regions with high economic growth. One main cause has been the export leading development policy. The Asian-Pacific countries have different development levels and economic systems. Those economies mainly topics as trade, investments and developments are analysed by references classification

**KEY WORDS:** International economics, Asia, Pacific, economic development, trade, foreign investments.

**SPECIFICATION:** 12 pages, vol. 33, nº 2, p. 112-123.

09302010