



Artigos em Destaque

■ **Roberto Venosa**

Engenheiro, Pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, Mestre em Administração pela University of Pittsburgh, Doutor em Sociologia pela École des Hautes Études en Sciences Sociales, Professor Titular da EAESP/FGV, Coordenador do Centro de Estudos das Profissões CEP/EAESP/FGV, Professor Visitante da University of St. Andrews e da University of Cambridge.

■ **Marina Elisabeth Vaz**

Bacharel em Biblioteconomia pela Fundação Educacional São Carlos - Escola de Biblioteconomia e Documentação de São Carlos, Bibliotecária Supervisora do Serviço de Referência da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

Em número anterior, destacamos artigos por Centros de Pesquisas que atuam na EAESP/FGV. Dando seguimento à proposta de organizar Artigos em Destaque por centros, de modo a sinalizar para os leitores os locais onde informações adicionais podem ser obtidas, neste número selecionamos seis centros, a saber:

- Centro de Estudos de Administração Pública e Governo;
- Centro de Política e Gestão Tecnológica;
- Centro de Excelência Bancária;
- Centro de Ética nos Negócios;
- Centro de Estudos e Pesquisas do Trabalho;
- Centro de Estudos de Pós-Graduação em Administração de Serviços de Saúde.

CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO

COORDENADOR: RUBEN CÉSAR KEINERT

Brindamos sob este destaque temas que na atualidade ainda não haviam sido focalizados pela lente da Gestão dos Negócios Públicos. Em particular, salientamos três:

- Participação: tema sempre presente e que, em momentos de crise das Instituições, não deve ser esquecido.
- Ecologia: questão cada vez mais dramática que se encontra pessimamente equacionada quando se trata de abordá-la a nível estatal.
- Gênero: problemática que está aguçando crescentemente "corações e mentes" mas que, no âmbito do Estado, não havia ainda merecido tratamento adequado.

POR UM ESTADO FLEXÍVEL

Considera as inovações na organização dos serviços públicos com base nas recentes mudanças na organização empresarial. Coloca a necessidade de um enfoque mais orgânico, onde haja uma mudança do planejamento centralizado à estratégia participativa.

MURRAY, R. Towards a flexible state. *IDS Bulletin*. England, v.23, n.4, p.78-89, Oct./92.

GESTÃO MUNICIPAL E PERSPECTIVA DE GÊNERO

Traz à cena uma variável até então pouco incorporada nas decisões de políticas públicas: as relações de gênero e suas determinações sociais

e particulares na gestão municipal.

FONTES, A.; NEVES, M.G. Gestão municipal e perspectiva de gênero. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 206, p. 52-63, jan./mar. 1993.

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

Sugere critérios para avaliação do sucesso da adoção de práticas orçamentárias, bem como dos seus efeitos na modernização das administrações municipais.

RIBEIRO, C.A.C.; SIMON, W.T. Práticas orçamentárias participativas: um estudo de caso de prefeituras paulistas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 1993.

O OMBUDSMAN NO SETOR PÚBLICO

O presente número analisa a ação do *ombudsman* ou mediador, como é conhecido na França, dentro da esfera pública. Tendo como função principal a proteção dos cidadãos contra a má administração, ele representa um instrumento de controle das atividades do Executivo possibilitando maior proximidade entre o serviço público e a população. Sua atuação na Venezuela, no Senegal e em alguns países da Europa é analisada concluindo-se ser este um elemento de grande importância ante a atual situação de integração dos países europeus.

MÉDIATEURS et ombudsmans. *Revue Française d'Administration Publique*, Paris, n. 64, p. 561-691, oct./déc. 1992.

QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO E DO ATENDIMENTO PÚBLICO

Apresenta idéias e argumentos em torno do movimento ecológico que atinge a América Latina de hoje e a necessidade de definição (e adoção) de verdadeiras políticas públicas que resultem na melhoria da qualidade de vida da sociedade, do trabalho e do atendimento ao público-cliente.

CORREIA, R.A.A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-23, jan./mar. 1993.

CENTRO DE POLÍTICA E GESTÃO TECNOLÓGICA

COORDENADOR: SIMON SCHWARTZMAN

Tecnologia, Conhecimento e Poder são dimensões que, examinadas em conjunto, podem oferecer contribuição efetiva para a compreensão da dinâmica organizacional. Transferência de Tecnologia entre Universidades merece atenção e destaque à medida que as Universidades lutam para manter a hegemonia da inovação tecnológica. Tecnologia de informação e de comunicação é um dos pólos do complexo tecnológico que luta com a indústria automobilística pela primazia da condução do crescimento econômico a partir dos anos 90. Tecnologia e tamanho de empresa produzem o corte diagonal ao longo do qual se estabelece o equilíbrio entre micro, pequena, média e grande empresas no processo de desenvolvimento econômico. Cultura e Tecnologia podem ser mescladas e, desta mescla, surge uma nova abordagem: a Antropotecnologia.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Exame do significado da Tecnologia da Informação e da Comunicação, através da análise da ligação entre informação e relações de conhecimento e de poder.

COOMBS, R. et al. Culture, control and competition: towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. *Organization Studies*, New York, v. 13, n. 1, p. 51-72, Mar. 1992.

TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA EM UNIVERSIDADES

Trata da criação de órgãos de transferência tecnológica pelas universidades como meio de obter inovações em pesquisas para o setor privado e de estimular a economia local.

PARKER, D.D.; ZILBERMAN, D. University technology transfers: impacts on local and U.S. economies. *Contemporary Policy Issues*, Long Beach, v. 11, n. 2, p. 87-99, Apr. 1993.

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÃO

Número especial traz contribuições de 14 diferentes países que desenvolvem o tema Admi-

nistração Estratégica em Tecnologias de Informação e Telecomunicação, enfocando os seguintes aspectos: Administração Estratégica, panorama nacional e regional, e horizontes tecnológicos.

Strategic management of information and telecommunication technology. *International Journal of Technology Management*, Switzerland, v. 7, n. 6/8, 1992.

MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Alerta para a necessidade de se promover mudanças modernizadoras nas micro e pequenas empresas, envolvendo: a formação de pólos em redes horizontais de empresas para operação conjunta; uma nova postura comportamental dos dirigentes em busca de competitividade; e a associação de empresas de uma mesma atividade a fim de formarem um *pool* para promover a modernização tecnológica e gerencial através de investimentos compartilhados, ações de cooperação e associativismo cooperativo.

SANTOS, S.A. dos; RATTNER, H.; BERALDO, V. Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 14-24, jan./mar. 1993.

ANTROPOTECNOLOGIA

Toda máquina é cultural e a passagem de uma tecnologia para outra é complicada. A partir dessas idéias centrais o autor desenvolve a antropotecnologia. Seu campo é a transferência de tecnologia e seu objetivo é modificar os sistemas técnicos e organizacionais.

WISNER, A. A antropotecnologia. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 29-34, set./dez. 1992.

CENTRO DE EXCELÊNCIA BANCÁRIA

COORDENADOR: ANTONIO L. CAMPOS GURGEL

New Finance e novos instrumentos financeiros oferecem oportunidades de se delinearem novos paradigmas para os estudos financeiros bem como para a diversificação de investimentos. O diálogo entre economistas e financistas produz resultados que alavancam o conhecimento das finanças bancárias. O exame da criação de órgãos de controle do sistema financeiro, tais como *Federal Reserve System*, remetido a situações de crise enfrentadas pelo sistema financeiro, ajuda a se balancear o papel do Estado como interventor e regulador econômico. Examinar a automação bancária equivale a dar destaque ao setor que está se responsabilizando por um dos mais altos graus de inovação tanto em *software* como em *hardware*.

AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

Análise do processo de automação bancária e sua relação com o aumento da produtividade. Neste processo, o Brasil é tido como um caso sem paralelo nas economias subdesenvolvidas, devido à existência de uma vasta rede bancária

(13.237 agências em 1988), utilizando sistemas de informatização *on-line*.

FRISCHTAK, C. Banking automation and productivity change: the Brazilian experience. *World Development*. USA, v.20, n.12, p.1769-1784, Dec./92.

CAOS NAS FINANÇAS

A moderna teoria financeira, baseada no "Capital Asset Pricing Model", está sendo colocada em questão. Por trás disso há dois fenômenos: a globalização e o poder tecnológico. Uma das sugestões para o *new finance* é o estudo da teoria do caos no delineamento de novos paradigmas.

NICHOLS, N.A. Efficient? Chaotic? What's the new finance? *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 2, p. 50-60, Mar./Apr. 1993.

NOVOS INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Estuda algumas oportunidades que se oferecem atualmente às empresas para a diversificação de seus investimentos com base em novos instrumentos financeiros.

GOMES-BEZARES, F. La empresa y los nuevos instrumentos financieros. *Alta Dirección*, Barcelona, v. 28, n. 167, p. 29-36, ene./feb. 1993.

KEYNES E FINANÇA BANCÁRIA

Considerando a hipótese de que um aumento na liquidez menor que a taxa de juros, durante o tempo em que esta permanece diretamente congelada nas reservas patrimoniais, Keynes elaborou uma análise inserindo a necessidade de pré-financiamento monetário e da produção.

RIZZO, B. Keynes et les deux motifs de la finance bancaire. *Économie Appliquée*, Paris, v. 45, n. 4, p. 123-159, août 1992.

CRISES DE FINANCIAMENTO BANCÁRIO

Um modelo de fixação estratégica de preços é usado para investigar o aumento da taxa de juros e a formação de sindicatos de pagamento, que podem ocorrer durante crises bancárias de financiamento privado. Explica a criação do *Federal Reserve System* após o pânico de 1907, relacionando-o com a crise financeira contemporânea dos bancos.

DONALDSON, R.G. Financing banking crises. *Journal of Monetary Economics*, v. 31, n. 1, p. 69-95, Feb. 1993.

CENTRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS

COORDENADORA: MARIA CECILIA C. ARRUDA

Os estudos sobre Ética ganham novo viço quando são comparadas sociedades na diferença como a Austrália contemporânea e o período greco-romano. Nos Estados Unidos o tratamento da Ética ganhou foros que ainda não atingiram o Terceiro Mundo. A Ética nas organizações está

sendo tratada pelos estudiosos americanos como assunto prioritário. Ainda nos Estados Unidos, algumas associações estão ancorando diretrizes para seus associados, em fundamentos procurados na literatura sobre Ética nos negócios. A Ética tem sido também abordada a nível do comportamento individual para, por exemplo, gerentes e profissionais de varejo. Em especial, podemos destacar o código de ética elaborado pelo Institute of Management Accountants (USA), que serve de modelo, nos Estados Unidos, para a elaboração de códigos de ética para outras profissões.

ADMINISTRAÇÃO CONTÁBIL: CÓDIGO DE ÉTICA

Síntese do Código de Ética elaborado pelo Institute of Management Accountants (USA), dirigido aos administradores contábeis. Definição de quatro itens principais: competência, confidencialidade, integridade e objetividade. Apresenta modelo de resolução de conflito ético.

Standards of ethical conduct for managers accountants. *Management Accounting*. USA, v.74, n.8, p.23, Feb./93.

CÓDIGO DE ÉTICA EM MARKETING

Demonstra que o Código de Ética da AMA - American Marketing Association é ancorado em algumas certezas morais absolutas que podem ser traçadas como idéias fundamentais de justiça na ordem econômica. Mas, parece que os "marketeiros" vêm encontrando dificuldades em sua compreensão. O artigo visa a contribuir para um melhor entendimento.

O'BOYLE, E.J.; DAWSON Jr., L.E. The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for marketers. *Journal of Business Ethics*. Holland, v.11, n.12, p.921-932, Dec./92.

O COMPORTAMENTO ÉTICO DOS GERENTES DE VAREJO

Um método de mensurar a ética, enquanto comportamento ético (EB), é postulado e testado através da análise da filosofia moral de gerentes.

FRAEDRICH, J.P. The ethical behavior of retail managers. *Journal of Business Ethics*, Netherlands, v. 12, n. 3, p. 207-218, Mar. 1993.

ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Estudo histórico do comportamento moral e ético em duas sociedades diferentes: a australiana contemporânea e a greco-romana.

SMALL, M. W. Ethics in business and administration: an international and historical perspective. *Journal of Business Ethics*, Oordrecht, v. 12, n. 4, p. 293-300, Apr. 1993.

ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A recente implantação da *United States Sentencing Commission*, nos Estados Unidos, criou um ótimo incentivo para que as empresas adotem programas de auditoria em Ética para reduzir e evitar eventuais penalizações. O artigo observa que existem condições de se identificar os fato-

res que incentivam os comportamentos aéticos dentro das organizações.

METZGER, M.; DALTON, D.R.; HILL, J.W. The organization of ethics and the ethics of organizations. *Business Ethics Quarterly*, Chicago, v. 3, n. 1, p. 27-43, Jan. 1993.

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS DO TRABALHO

COORDENADORA: MARIA IRENE S. BETIOL

As novas estratégias de recursos humanos estão procurando retomar a dimensão da valorização do envolvimento e da participação dos funcionários no processo decisório, tema sempre oportuno no momento atual de "vigor" tecnológico. O tema da distribuição de renda é imperativo categórico na atual fase de involução econômica que o Brasil atravessa. Diretamente ligado ao tema da distribuição da renda encontra-se o tema do diferencial de salários segundo o vínculo empregatício. Outro item que merece destaque no equacionamento da questão trabalhista é a relação entre trabalho urbano e trabalho rural no Brasil. E a nossa realidade aparece como ainda mais real quando não nos esqueçamos da constrangedora evidência do trabalho escravo no Brasil.

ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Delineia alguns traços principais do enfoque emergente contemporâneo à questão da estratégia, e discute suas implicações práticas para a gestão de recursos humanos. Propõe um enfoque "de baixo para cima" e não vindo "de cima para baixo" como nas estratégias tradicionais.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. *Revista de Administração*. São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, dez./92.

TRABALHO URBANO E DISTRIBUIÇÃO DE RENDA NO BRASIL

Análise sobre a segmentação do mercado de trabalho urbano relacionada à distribuição de renda. Modifica a tradicional divisão do mercado de trabalho em formal e informal e apresenta quatro categorias de emprego para melhor caracterizar a diversidade no mercado de trabalho urbano e características pessoais do trabalhador.

TELLES, E. E. Urban labor market segmentation and income in Brazil. *Economic Development and Cultural Change*. USA, v.41, n.2, p.231-249, Jan./93.

MERCAO DE TRABALHO METROPOLITANO BRASILEIRO

Análise o papel das relações formais e informais de trabalho na década de 80, a partir de: a. diferencial de salários entre empregados com ou sem carteira assinada; b. grau de informalidade; c. taxa de desemprego.

PERO, V.L. A carteira de trabalho no mercado de trabalho metropolitano brasileiro. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 305-42, ago. 1992.

MERCAO DE TRABALHO RURAL-URBANO

Através do estudo de mercado de trabalho rural-urbano de Campos/RJ, incluindo seu processo de constituição, seu perfil e sua dinâmica, distingue os nexos existentes entre esses aspectos e as estratégias de vida e trabalho da população de baixa renda. Detecta ainda os elementos que sustentam a reprodução desse mercado, constituído por uma força de trabalho expropriada, desqualificada, empobrecida e excluída dos benefícios do trabalho formal, por um lado, e do acesso aos equipamentos coletivos urbanos, por outro.

CRUZ, J.L.V.da. Mercado de trabalho e exclusão em Campos/RJ. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 159-78, set./dez. 1992.

TRABALHO ESCRAVO

As alarmantes denúncias sobre a permanência do trabalho escravo no Brasil têm levantado uma série de questionamentos. O próprio uso do conceito de trabalho escravo passa por mudanças. As organizações de trabalhadores estão sendo desafiadas a repensar sua atuação diante de tal problemática, no sentido de resgatar esses atores sociais da condição de vítimas.

ESTERCI, N. Capitalismo, escravidão e ilusão do trabalho livre. *Tempo e Presença*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 268, p. 24-6, mar./abr. 1993.

CENTRO DE ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

COORDENADORA: ANA MARIA MALIK

Uma das questões mais relevantes na Administração Hospitalar é a formação do profissional de administração de hospitais, carreira que, no passado, caminhava anfibia entre administração e medicina. A saúde vive, para a tristeza de todos nós, fase de doença crônica. Uma das questões fundamentais para se tentar mover a Saúde para fora da UTI, é a decisão do grau, dos mecanismos e do nível de descentralização que devem ser praticados na área. A Saúde também está sendo penetrada pelas questões propriamente organizacionais. *Joint-ventures* com sucesso na área de farmácia e saúde sinalizam para a recuperação do setor. A gestão contábil de hospitais, quando abordada através de técnicas modernas, vem proporcionando economias de escala e redução de custos. Outro destaque é a penetração de tecnologias organizacionais de ponta - *Total Quality Management* - em hospitais. Os resultados alcançados sugerem que a qualidade total não se restringe, com sucesso, ao âmbito industrial.

FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR

Trata da formação do administrador hospitalar, abordando aspectos do conteúdo curricular, didáticos, ético-legislativo, bem como requisitos necessários para o desempenho da função.

MEZOMO, J.C. A formação do administrador hospitalar. *Hospital Administração e Saúde*. São Paulo, v.17, n.1, p.8-12, fev./93

A DESCENTRALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE NO BRASIL

Aborda o processo de descentralização dos serviços de saúde no Brasil, tendo por eixo a implementação da Lei do SUS e as questões de financiamento e desenvolvimento de recursos humanos.

CARVALHO, A. I. et al. Os caminhos da descentralização no setor saúde brasileiro. *Saúde em Debate*, Londrina, n. 38, p. 49-54, mar. 1993.

A SAÚDE DAS NAÇÕES

A Clintec - segunda maior empresa de nutrição clínica do mundo - é o resultado de um "casamento" bem-sucedido entre a Nestlé e a Baxter. Trata-se de um exemplo notável do que pode ser uma *joint-venture* internacional.

EGEN, R.B. The health of nations. *Business Strategy*, New York, v. 14, n. 2, p. 33-7, Mar./Apr. 1993.

CONTABILIDADE DE CUSTOS

O empenho dos hospitais em gerenciar seus custos com pacientes e equipamentos tem sido dificultado pelos sistemas inadequados de contabilidade de custos. Através de um *approach* de quatro estágios, é possível aos hospitais melhorar esses sistemas e enfrentar os desafios dos anos 90.

YOUNG, D. W.; PEARLMAN, L.K. Managing the stages of hospital cost accounting. *Healthcare Financial Management*, Westchester, v. 48, n. 4, p. 58, Apr. 1993.

TQM EM HOSPITAIS

Três artigos relatam a implantação de programas de *Total Quality Management (TQM)* em hospitais.

CHESNEY, E. et al. Improving health care on a tight budget. *Quality Progress*, Milwaukee, v. 26, n. 4, p. 25-8, Apr. 1993.

REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A. What prevents TQM implementation in health care organizations? *Quality Progress*, Milwaukee, v. 26, n. 4, p. 41-4, Apr. 1993.

CHAUFORNIER, R.L.; ANDRE, C.S. Total quality management in an Academic Health Center. *Quality Progress*, Milwaukee, v. 26, n. 4, p. 63-6, Apr. 1993. □