

IPH

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

Um Processo de Sentença Irrecorrível

**Tecnologia da Informação:
Ameaças e Oportunidades**



Professores e alunos do IPH visitam hospitais da Europa

Revista IPH

Órgão Oficial do IPH Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

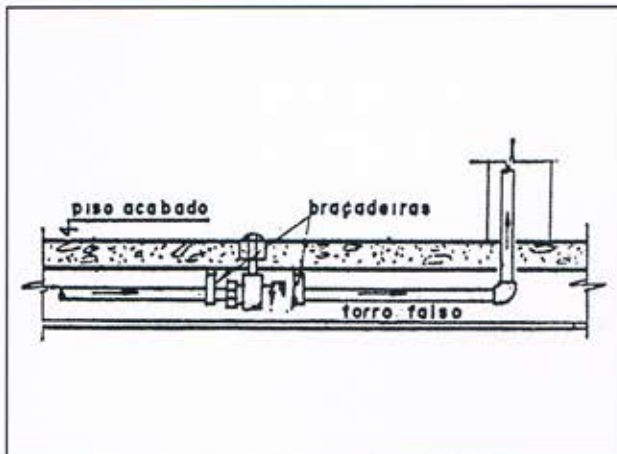
ISSN 1519-1451

Ano I Número 1

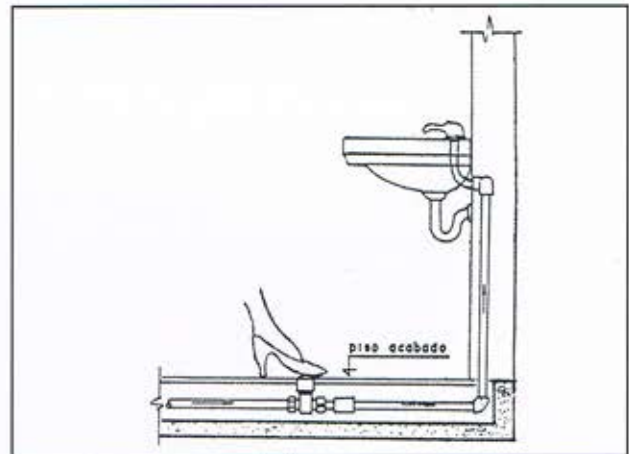
Fevereiro 2001

QUIPEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

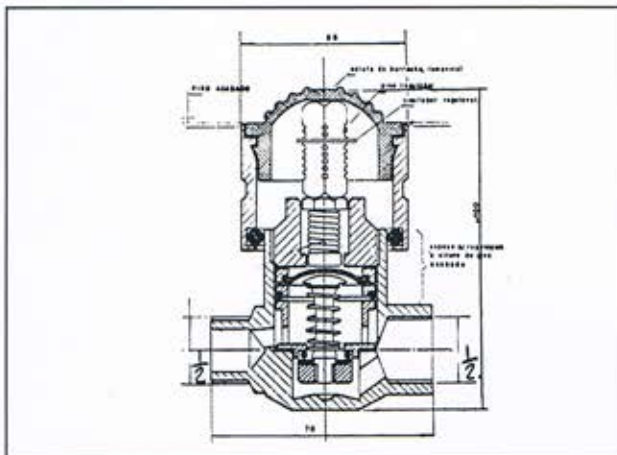
Rua Piracuama, 21 - Sumaré - Tel: 3872 6063 - Fax: 3872 1658 - cep 05017-040 - São Paulo - SP
e-mail: karman@karman.com.br



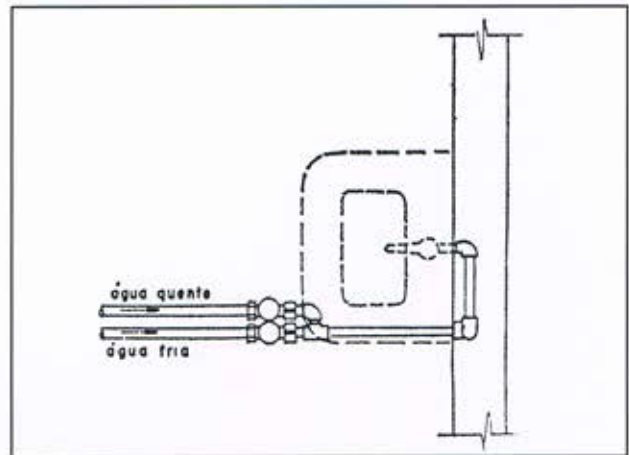
Instalação sob laje, com forro falso.



Instalação em rebaixo.



Torneira com acionamento remoto por pé.



CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS

É silenciosa

É altamente higiênica; o acionamento é feito pelo pé, não havendo nenhum registro a fechar e recontaminar as mãos já lavadas.

Economiza água fria e quente; só jorra água enquanto o pé premer o botão.

Soluciona a descarga dos mictórios: a válvula é acionada pelo pé durante o uso do mictório. Nunca vaza e a água nunca se infiltra pela válvula, nem mesmo ocorrendo pressão negativa na rede.

É estética; dispensa registros dispendiosos para compor o lavatório, requer apenas uma peça, a bica, que por isso poderá ser sempre de luxo.

Sua manutenção é fácil e simples, basta remover a calota de borracha, desatarraxar e retirar o mecanismo da válvula.

É durável e resistente: todas as peças são forjadas, as partes elásticas, de borracha sintética.

Permite regulação do fluxo de água fria ou quente, ou da mistura e mesmo a interrupção do abastecimento, pela simples remoção do pino regulador (reposição igualmente fácil). É ajustável à altura do acabamento do piso. Facilmente acionável, por criança ou por pé descalço.

De manuseio agradável e cômodo, não quer a limpeza e o polimento dos registros convencionais.

Inquebrável, por mais violento que seja o seu uso, por isso é especialmente recomendada para hospitais, manicômios, edifícios públicos, escritórios, residências, laboratórios, cinemas, restaurantes, quartéis etc.

IPH - Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

Entidade Científica, sem fins lucrativos, devotada à elevação dos padrões hospitalares, administrativos e tecnológicos nacionais; de utilidade pública pela Lei Estadual n. 4774 de 12.08.1958 e decreto Federal n. 44.735 de 23.10.1958

Jarbas Karman - *Presidente*
Domingos M.F. Fiorentini - *1º Vice-Presidente*
Julio Portugal da Nave Bizarro - *2º vice Presidente*
Jarbas Nogueira de Moraes Karman - *1º Tesoureiro*
Joel Priori Maia - *2º Tesoureiro*
Ricardo Nogueira de Moraes Karman - *1º Secretário*
Marcio Marques Ferreira - *2º Secretário*
João Alves das Neves - *Conselho Fiscal*
Antonio Fernandes de Barros - *Conselho fiscal*
Sandra Paula Fiorentini - *Conselho Fiscal*
Dorothee Volkers Arantes - *Conselho Fiscal*
David Antonio Ferreira - *Conselho Fiscal*
Neusa Maria R. Guilger - *Conselho Fiscal*

O IPH é Mantenedor da:
Faculdade de Administração Hospitalar e
Faculdade de Administração de Empresas

Revista IPH

Av. Duquesa de Goiás 262
CEP: 05686-001- São Paulo SP
Tel. 11.3758.0120
Fax. 11.3758.5571
E-maill: iphfaculdade@uol.com.br

Conselho Editorial

Albino Pereira Salgueiro
Claudio Eduardo Miola
Domingos Fiorentini
Fátima Regina Severino
Jarbas Karman
João Luiz de Souza Lima

Expediente

Coordenação

Paulo Moreira da Costa

Revisão de Textos

Marisa Rodrigues das Neves

Colaboração

Sandra Paula Fiorentini
Dorothe Volkers Arantes
Guilherme Karman de Almeida Lima
Tatiana Bittencourt Couto

Diagramação

Estúdio Pedra

Impressão

Bel Arts

A Revista IPH é uma publicação semestral aberta a colaboração científica, voltada para diversas áreas do conhecimento. Os artigos recebidos são encaminhados à apreciação do Conselho Editorial. As matérias são de responsabilidade exclusiva dos seus autores.

Revista IPH. São Paulo: IPH, 2001. Semestral

**Revista IPH. São Paulo: IPH, v. 1, n 1, fev. 2001-02-12
80p**

Revista IPH

Correspondência para Av. Duquesa de Goiás n. 262 CEP 05686-001 São Paulo – SP.

Qualquer parte reproduzida desta revista deverá obrigatoriamente ser citada a fonte.

REVISTA IPH fevereiro 2001

SUMÁRIO

Editorial	5
Jarbas Karman	
Um Processo de Sentença Irrecorrível	9
Albino Pereira Salgueiro	
Tecnologia da Informação: Ameaças e Oportunidades	13
Alvaro Ivo T. Filho	
Os 13 “Pês” do Sucesso	20
Jarbas Karman	
Utilização do Composto de Marketing pela Empresa de Pequeno Porte	21
Valdenir Martins Pereira	
Clube x Empresa: Uma Realidade no Futebol	31
Ciro Alberto Peçanha Nunes	
Sistema Previdenciário e Aposentadoria no Brasil	39
Ademir Pinto Geissler	
Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico	53
Valtemiro Barreto de Oliveira	
O Trabalho na Era da Globalização	59
João Luiz de Souza Lima	
Manual de Redação e Estilo O Estado de São Paulo	67
Marisa Rodrigues das Neves	
O Impacto da Gestão da Qualidade Total no Planejamento Hospitalar	75
Eduardo Luiz de Brito Neves	
Notas e Eventos	78

A NOVA REVISTA DO IPH

Nova porque vem de suceder à anterior. Suceder à, por muitos anos, festejada revista "Hospital de Hoje", que ora está cedendo lugar à "Revista IPH"

Nossas boas vindas à "Revista IPH - R. IPH.", apesar de nomes diferentes, ambas têm em comum o mesmo encargo, responsabilidade e objetivo: ser Órgão Oficial do IPH – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares,

"Hospital de Hoje" veio à luz no último trimestre de 1955. A "R. IPH" desponta no último trimestre do ano 2000.

Coincidentemente, ambas as revistas têm em comum um mesmo presidente do IPH, apesar de mediarem 45 anos entre os dois eventos.

Após praticamente 30 anos, privado de um meio oficial de comunicação, o IPH retorna a contar com um veículo próprio para representá-lo, para divulgar suas conquistas e realizações e para oferecer à sociedade um órgão atuante, destinado a contribuir com artigos científicos, técnicos, práticos e atuais; para disponibilizar informações e notícias; para constituir-se em tribuna engajada em veicular idéias, pesquisas, progressos, projetos e planos; para divulgar trabalhos de professores, alunos, ex-alunos, associados e interessados, tal como a revista Hospital de Hoje assessorou e municiou a Família Hospitalar, por anos a fio.

O IPH, hoje, transcendendo o âmbito hospitalar, sem deixar de continuar a valorizá-lo e a aprofundá-lo, vai, concomitantemente, empenhar-se em estimular atividades profissionais da gestão de negócios, em variados de seus aspectos e desdobramentos - administração hospitalar, administração de empresas, administração hoteleira, administração bancária, administração esportiva, turismo, comércio exterior, marketing, negócios internacionais, contabilidade, economia e outros mais.

UM POUCO DA HISTÓRIA DO IPH

O movimento em prol do desenvolvimento hospitalar nacional, em bases técnicas, científicas e racionais, teve início com o I Curso de Planejamento de Hospitais, ideado e organizado, em Abril de 1953, por Jarbas Karman e concretizado com o apoio do Arquiteto Rino Levi, Arquiteto Amador Cintra do Prado e do Instituto de Arquitetos do Brasil - Departamento de São Paulo.

Nesse Curso, deu-se a apresentação das bases do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares e dos seus estatutos.

Em Março de 1954, por ocasião da realização do II Curso de Planejamento de Hospitais,

Jarbas Karman apresentou o livro Planejamento de Hospitais, que havia compilado e editado durante os meses que mediarão entre os dois cursos.

O livro Planejamento de Hospitais revelou-se uma referência nacional em planejamento de instituições de saúde.

Empossado na presidência do IPH - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares criou, em 1955, o órgão oficial do IPH, a Revista Hospital de Hoje.

Hospital de Hoje divulgou artigos, projetos e experiência de administradores, médicos, enfermeiros, arquitetos e engenheiros; trabalhos técnicos e científicos de diferentes profissionais, de hospitais e entidades correlatas; traduções de artigos e publicações internacionais; pesquisas e normas elaboradas por suas comissões de trabalho; cursos que ministrava e campanhas sanitárias que realizava.

Ainda hoje, vários de seus artigos continuam sendo requisitados.

Após 17 anos, a primeira Diretoria foi sucedida por diversas outras, que muito realizaram em prol do IPH; deixando, contudo de dar continuidade à Revista Hospital de Hoje.

Nesse período foi construída a primeira parte do projeto do Prédio-Sede do IPH, em sociedade com a AHESP - Associação de Hospitais do Estado de São Paulo, amiga e companheira afim em realizações hospitalares, e foi ainda, nessa época, oficializada, pelo MEC, a Faculdade de Administração Hospitalar, granjeando-lhe o mérito de - 1ª Faculdade Oficial de Administração Hospitalar da América Latina.

Sem dúvida, duas notáveis realizações.

Nos 12 anos de presidência de Walter Lopes Ferreira foi concluída a 2ª parte da construção, mediante a colaboração do Colégio Objetivo, que passou a locar parte do conjunto.

Em 1999 o IPH adquiriu metade das cotas da AHESP. Os recursos necessários proviham dos cursos, sobre temas hospitalares, ministrados pelo IPH anos a fio, Brasil a fora.

Este relato constitui apenas rápido resumo da vida do IPH; um grupo de Professores está pesquisando a história do IPH, desde seus primórdios, e vai publicá-la em comemoração ao Meio Século de sua existência que se completa no ano 2004.

UM POUCO DAS ATUAIS REALIZAÇÕES DO IPH

O ano 2000 transcorre rico em atividades e realizações, graças, principalmente, ao apoio, interesse e entusiasmo de toda a Família IPH: dos Diretores do IPH, da Diretoria, dos Corpos Docente e Discente das Faculdades, dos Colaboradores e do Corpo Técnico-Administrativo da Instituição.

São algumas dessas realizações:

- Aquisição da totalidade do Conjunto-Sede do IPH;
- Aprovação, pela Comissão do MEC, da Faculdade de Administração de Empresas.
- Criação da revista R. IPH - Revista IPH.
- Incremento dos cursos de Pós-Graduação, ministrados pelo IPH, no Prédio do Colégio

Objetivo - a Rua Apeninos.

- Aprovação, em curso, pelo MEC, de novas Faculdades, de: Administração Hoteleira, Administração Bancária, Administração em Comércio Exterior, Administração em Marketing, Administração Esportiva, Administração em Negócios Internacionais, Turismo, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.
- Seleção de Professores para o Corpo Docente das Faculdades de Administração Hospitalar e Administração de Empresas, portadores de diploma de Curso de Mestrado e Doutorado, devidamente reconhecidos pelo MEC/CAPES.
- Ampliação da Biblioteca com a adição de fitas de vídeo e mais de 1.500 volumes.
- Criação da Empresa Junior integrada por alunos da Faculdade de Administração de Empresas, que, orientados por professores, vêm prestando, com sucesso e a custo módico, assessoria na área de gestão empresarial a micro, pequenos e médios empresários.
- Realização de Cursos de Inglês, ministrados em parceria com entidades de fomento da Língua Inglesa, a professores, alunos e funcionários das Faculdades.
- Realização anual de viagens técnicas de estudo, propiciadas a professores, alunos, ex-alunos, profissionais da área e acompanhantes; as visitas previstas para o presente ano estão programadas para análise do "modus operandi" de hospitais europeus.
- Dentro do Programa Pedagógico do Curso de Administração, nas Habilitações em Administração Hospitalar e Administração de Empresas, estão sendo efetuados "simulados específicos" aos alunos do 3º e 4º anos letivos, visando uma melhor preparação para a realização do Exame Nacional de Cursos (ENC), também conhecido como "Provão".
- Ampliação e atualização do Laboratório de Informática, com a aquisição de novos equipamentos e "softwares" operacionais.
- Realização de parceria com a Empresa MICROSIGA S/A, objetivando a aquisição de um "Software" da ERP – Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos de Manufatura), com o qual, Professores e Alunos poderão incrementar ações para conjugar teoria e prática, dentro da moderna gestão empresarial.
- Realização de parceria com o SEBRAE, visando a implementação do Curso "Brasil Empreendedor" extensível à toda comunidade interna e a membros da comunidade externa.
- Colaboração disponibilizada pela Empresa Júnior e por Professores do Curso de Administração a Pessoas Físicas da Comunidade Externa na elaboração de Imposto sobre a Renda.
- Ação Social do IPH ensejando a interessados, inclusive aos de baixa renda, acesso a Curso Superior dentro da política do IPH de mensalidades acessíveis.
- Construção de novo pavimento para ampliação de salas de aula, programada para ter início no período das próximas férias.
- Projeto arquitetônico, em elaboração, para futuro prédio, nos fundos da Propriedade.

São todas importantes contribuições do IPH em benefício da Comunidade; sem dúvida, a nova revista - a "Revista IPH" - vem consagrar a vitalidade do IPH e reviver o veículo, de cuja falta se ressentia, para incrementar e divulgar a integração IPH-Sociedade, fazendo jus à sua condição de "Entidade Sem Fins Lucrativos".

Um Processo de Sentença Irrecorrível

A Process of a unappealable Sentence

Albino Pereira Salgueiro

Bacharel em Direito, Mestre
em Direito pela Universidade
Mackenzi, Docente do IPH.

Resumo

Considerações sobre a morte como um processo em que os fenômenos bioquímicos e biológicos perdem a integração e o equilíbrio quando as leis que os regem deixam de ser válidas.

A transição da vida para a morte não é instantânea ao se analisar o caráter orgânico. É um processo no qual se reconhecem sucessivos estágios.

Abstract

Considerations about death as a process in which the biochemical and biological integration ceases, as laws that rule them are no longer valid.

Transition from life to death is not instantaneous if we analyse its organic character.

It is a succeeding stage process.

Palavras-chave

Morte – Processo – Diagnostico - Metabolismo

Key Words

Death – Process – Diagnosis – Metabolism.

SENTENÇA IRRECORRÍVEL

O título esdrúxulo apresentado reduz-se a uma simples expressão: a morte. Hoje se tem a certeza de que a morte é um processo. Isto significa dizer que não se morre imediatamente, já que processo corresponde a sucessão de estados ou de mudanças. Com o desenvolvimento de métodos científicos, o processo da morte tornou-se cada vez mais longo e cheio de "páginas".

Demorado ou não, o processo chega ao fim com uma sentença decisiva e convincente; cheia de inconformismo, é bem verdade, mas sem recursos para qualquer outra instância.

Deixando de lado a analogia do processo biológico com processo jurídico, vamos considerar alguns aspectos da morte, fenômeno sem definição, que inebria algumas pessoas e causa pânico em tantas outras.

A morte sempre despertou interesse, qualquer que seja o seguimento do conhecimento humano. Meditando sobre a mesma de modo filosófico ou científico, o homem se depara com um fenômeno cercado de mistério que conduz ao imaginário e ao medo. A arte funerária de algumas civilizações como a egípcia, por exemplo, é testemunha da presença do medo que os povos antigos mantinham sobre a morte. Entretanto, de pouco adianta ter medo da morte, ignorá-la ou desprezá-la; ela existe imersa na própria vida, gerando assim, questões de ordem culturais, sociais e jurídicas.

Enquanto as questões relacionadas com a morte estão vinculadas aos princípios naturais, típicos da falência do metabolismo humano, os interesses ficam na ordem social, mística e mítica, pouco interessando ao Direito. A

humanidade, entretanto, é versátil e o ser humano é capaz de engendrar situações que conduzem à morte; quer seja a própria morte (suicídio) ou a do seu semelhante (homicídio), gerando responsabilidades a serem apuradas. Nestas hipóteses a ordem jurídica é acionada e, conforme o desfecho, o "jus puniendi". é aplicado, consoante a tutela do Estado.

Acolhendo os ensinamentos dos eminentes mestres do Direito e da Medicina Legal para entendimento do fenômeno morte, o melhor caminho é tentar compreender o fenômeno da vida e questionar as referências antagônicas ou antitéticas existentes entre a vida e a morte.

O saudoso mestre Odon Ramos Maranhão, professor de Medicina Legal da Universidade de São Paulo, dizia que " vida é a expressão de um conjunto complexo e dinâmico de fenômenos bioquímicos e biológicos integrados e equilibrados, regidos por leis fixas e definidas." 01 Analisando este inteligente conceito de vida, concluímos que no momento em que as leis fixas e definidas que regem os metabolismos bioquímicos e biológicos deixam de ser válidas, o corpo entra em inércia, sofrendo a influência dos fenômenos físicos, químicos e microbianos. É a instalação do processo da morte que evolui até a identidade cadavérica, símbolo definido da ausência da vida.

A transição da vida para a morte não é instantânea, quando se analisa o caráter orgânico. É um processo, no qual se reconhecem sucessivos estágios.

Enfatizando o conceito de estágios sucessivos para a morte e associando este conceito ao desenvolvimento científico, pode-se dizer que o " tempo de morte " está se ampliando cada vez mais. Questiona-se o estado de vida ou de morte de um paciente em coma profundo, cujas funções orgânicas ou

celulares estão na dependência de aparelhos. Forma-se assim um conflito, cujos seguimentos sociais e jurídicos reclamam uma posição definida. É necessário que se declare com competência se o indivíduo está vivo ou morto. Se morto, direitos serão modificados e obrigações surgirão para terceiros, ou mesmo, responsabilidades terão que ser apuradas. Será que a morte foi realmente decorrência de uma causa natural ou será que causas exógenas terão contribuído para aquele fim?

É neste momento que a ciência assume relevante papel. Busca-se a causa científica do silêncio do cérebro e dos fenômenos circulatórios e respiratórios que caracterizam a morte

De todas as formas do conhecimento humano, a que tem mais competência para declarar a morte é a medicina. Suas técnicas cada vez mais aprimoradas possibilitam, não só afirmar que o indivíduo está em morte real e absoluta, como também diagnosticar sobre a causa clínica que levou à morte. Porém nem sempre se tem presente um profissional de medicina, capaz de operar um método científico para declarar a morte. E neste caso a velha e tradicional sabedoria popular impõe seus ensinamentos. A espera de vinte e quatro horas para inumação é um exemplo tradicional do diagnóstico cultural de certeza da morte clínica. Neste espaço de tempo os fenômenos cadavéricos transformativos já se instalaram, o que possibilita, com segurança, afirmar que o indivíduo está morto.

Entre os clássicos e estudiosos, encontramos aqueles que, assessorados pelo grau de cultura e inteligência, arriscaram conceituar a morte. É o caso do professor Hilário Veiga de Carvalho, ilustre catedrático de Medicina de

Legal de São Paulo, citado por vários doutrinadores, que conceituou a morte como sendo a "desintegração irreversível da personalidade em seus aspectos fundamentais morfofisiopsicológicos, de modo a fazer cessar a unidade biológica como todo funcional e orgânico, definidor daquela personalidade que assim se extingue".

Conceitos cheios de sabedoria sobre a morte, como o descrito, existem nas páginas das doutrinas, todavia, não se pode deixar de admitir que todos são relativos e enfatizados no desenvolvimento social ou científico. Espera-se mais do que isto dos estudiosos. Para tanto, urge que os mesmos continuem meditando sobre a morte, fenômeno que acompanha a vida lado a lado: "...nas horas quando em casa os homens moram, também a morte repousa a seu lado; quando saem todos os dias, a morte acompanha no caminho" ..Ramayana (hinduísmo). 02

Sem as conotações místicas, míticas ou filosóficas, típicas do sentimento humano, pode-se sistematizar a morte consoante à lógica e à razão científica, como sendo a manifestação gradual da falência biológica, que se instala inicialmente nos centros vitais: cérebro e coração, propagando-se sucessiva e gradativamente a todos os demais órgãos e tecidos. É a morte funcional e tissular que infere algumas modalidades, clínicas e juridicamente aceitas:

Morte Real Absoluta:- Cessação dos fenômenos vitais e a instalação dos fenômenos cadavéricos, inicialmente avitais ou abióticos e, com o tempo, consecutivos e transformativos, de acordo com o aparecimento da rigidez cadavérica, acidificação das células, alteração da temperatura do corpo e desidratação. Posteriormente, já em uma condição de certeza absoluta e irreversibilidade, aparecem a autólise

e a putrefação .

Morte Aparente:- Estado de inconsciência acompanhado da abolição dos movimentos respiratórios e impercepção relativa dos movimentos cardíacos. Tal situação pode evoluir para morte real .

Entretanto, na maioria das vezes, o quadro é reversível, sendo restabelecidas as funções cardíacas e respiratórias. Enquadram-se nesta modalidade de morte os comas profundos com ausência de sensibilidade, motilidade e reflexos. Aparecem nas intervenções cirúrgicas, nas asfixias mecânicas, nos processos anestésicos e estados catalépticos. A reversibilidade da morte aparente implica em manobras eficazes que evitem a anoxia cerebral.

Morte natural : É a morte decorrente de estados orgânicos que evoluem gradualmente ou de estados súbitos. Estes estados estão na dependência da higidez aparente. É a morte advinda das alterações orgânicas ou

funcionais, bem como, das instalações de processo inflamatórios, virológicos ou bacteriológicos, conhecidos como estados patológicos. Consigna-se que nesta modalidade de morte não há responsabilidades criminais a serem apuradas.

Morte violenta: a resolução 1.290 de 08 de julho de 1.889 do Conselho Federal de Medicina que disciplina o fornecimento de Atestado de Óbito, no seu artigo 4º, parágrafo 1º, declina a morte violenta como sendo aquela que é resultante de uma ação exógena e lesiva, mesmo tardiamente.

As mortes violentas ensejam a participação do Estado na apuração das causas jurídicas, cujas particularidades nem sempre são fáceis de serem detectadas; necessitando, na maioria das vezes, da participação de profissionais competentes (peritos), filiados ao conhecimento científico adequado, quando a diagnose jurídica de certeza for complexa.



Dräger

Medical Architectural Systems
Design of medical workplaces

PATIENT CARE ALLIANCE

Alameda Pucuruí, 51 - Tamboré - Barueri / SP
Fone: (11) 421-3611 r.: 238 / 204 - Fax: (11) 7293-2070
rso.projects@draeger.com.br

Tecnologia da Informação: Ameaças e Oportunidades

Technology of Informations: Threat And Oportunities

Alvaro Ivo Tiezerini Filho

Tecnólogo em Processamento de Dados,
Mestrando em Informática no IPT,
Docente do IPH.

Resumo

O ambiente de negócios competitivos exige poderosos sistemas de informações que estão transformando as organizações modernas e o processo de gerenciamento.

Abstract

The competitive business world demands powerful information systems that are transforming modern organizations and the managing process.

Palavras-chave

Tecnologia da informação, sistema de informação, gerenciamento, organização.

Key Words

Information technology, information system, management, organization.

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo em que um dos mais fortes fatores de competitividade empresarial, em qualquer ramo de negócios, é o uso da informação e o da tecnologia de informação (TI).

Para o ser humano avaliar qualquer tipo de informação e tomar alguma decisão a um custo viável, ele necessita fazer uso contínuo e adequado dos recursos de tecnologia de informação. A utilização consciente da tecnologia para conduzir os seus negócios, vem demonstrando que as empresas estão se organizando e se preparando para identificar os seus processos chave.

Se observarmos que "uma vez que todas as empresas de um mesmo setor têm acesso aos mesmos recursos de tecnologia de informação, as diferenças em termos de competitividade entre as empresas são devidas às desigualdades na capacidade administrativa e não a aspectos técnicos", então identificaremos que o diferencial estratégico está na competência.

O desenvolvimento antecipado das habilidades das pessoas, sob o ponto de vista estratégico, é o "background" que elas necessitam para obter o máximo proveito da TI e estejam lapidadas suficientemente para auxiliar a empresa ou a indústria a ser mais competitiva.

O PROCESSO DE MUDANÇA MUNDIAL

Até poucos anos atrás, a informação não era considerada um ativo para a empresa. O

processo de gerenciamento era considerado uma arte de contato pessoal e não um processo amplo, de coordenação global. O cenário mundial se modificou e os executivos entenderam que não podiam ignorar a forma como as informações eram processadas em suas organizações.

O ambiente de negócios competitivo

Três forças de alcance mundial têm alterado o ambiente de negócios em todo o mundo (Laudon, Kenneth C., 1998, p. 4):

- A emergência e o estreitamento da economia global;
- A transformação da economia e da sociedade industrial em economia de serviços baseada em conhecimento e informação;
- A transformação do empreendimento de negócios (nova corporação).

a) A emergência e o estreitamento da economia global.

Características predominantes: Gerenciamento e o controle no mercado competitivo, competição no mercado mundial, grupo de trabalho mundial, sistema de entrega mundial.

O crescimento da economia americana – e outras economias industriais avançadas na Europa e Ásia – dependem de importação e exportação. O comércio exterior contabilizava há poucos anos um pouco mais de 25% de bens e serviços produzidos nos Estados Unidos e em países como Japão e Alemanha. Este percentual vem crescendo e o sucesso das empresas depende de suas habilidades de operarem globalmente.

A globalização da economia industrial

mundial eleva o valor da informação para a empresa e oferece novas oportunidades de negócios. Hoje, os sistemas de informações fornecem o poder analítico e de comunicação que as empresas necessitam para a condução e gerenciamento de seus negócios em uma escala global. Controlar a distância um empreendimento global, comunicando-se com distribuidores e fornecedores, operando 24 horas por dia em diferentes ambientes nacionais, administrando necessidades de serviços locais e internacionais – é o maior desafio de negócio que requer respostas de poderosos sistemas de informações.

A globalização e a tecnologia da informação também trazem ameaças para as empresas de negócios doméstico. Por causa dos sistemas de gerenciamento e da comunicação global, os consumidores podem agora comprar em um mercado mundial, obtendo informações confiáveis de preços, bem como de qualidade, 24 horas por dia. Este fenômeno eleva a competição e pressiona as empresas a jogarem em um mercado mundial aberto e desprotegido. Para ser um participante efetivo e lucrativo no mercado internacional, as empresas necessitam de poderosos sistemas de comunicação e de informações.

b) A transformação da economia e da sociedade industrial em economia de serviços baseada em conhecimento e informação.

Características predominantes: a Informação e o conhecimento são estratégicos, produtividade, novos produtos e serviços, competição baseada em tempo, ciclos de vida curta de produtos, ambiente

turbulento, base de conhecimento do empregado limitada.

Estados Unidos, Japão e Alemanha, e outras forças industriais vêm experimentando a terceira revolução econômica. Na primeira revolução, por volta de 1890, os Estados Unidos que eram uma colônia, transformaram-se em uma potência agrária capaz de alimentar uma grande parte da população mundial. Na segunda revolução, por volta de 1920, os Estados Unidos passaram de uma sociedade agrária do século dezenove para uma força industrial de primeira classe. Na terceira revolução, que se encontra ainda em evolução, o país se transformou em uma economia de serviços baseada em informação e conhecimento, enquanto as suas indústrias de manufatura estão sendo instaladas em países de baixos salários. Nessa nova economia, informação e conhecimento são ingredientes chave para uma empresa prosperar.

Essa revolução se acelerou na metade do século 20, e por volta de 1976, o número de profissionais (em torno de 48%) que trabalhavam nas áreas de serviços – vendas, educação, saúde, bancos, seguros, e escritórios de advocacia - ultrapassou o número de profissionais que trabalhavam tanto na área rural (5%) como nas fábricas (47%). Em 1994, esses profissionais contabilizavam algo em torno de 60% do produto nacional bruto americano e aproximadamente 55% da força de trabalho. Nesta época, milhões de profissionais já participavam em empresas que desenvolviam os videogames, os sistemas de notícias e indicadores econômicos.

Na década de 1980, a indústria automobilística contratou muitos especialistas de sistemas computacionais e reduziu a contratação da mão-de-obra operária.

Também uma nova espécie de profissional nessa nova economia surgiu para produzir, processar e distribuir informações: o engenheiro ambiental.

Internacionalmente se estabeleceram as empresas de cartões de crédito, as especialistas em entregas de encomendas/correspondências e os poderosos sistemas de reservas na aviação comercial.

O mundo descobre, então, que os sistemas de informações são necessários para otimizar o fluxo do conhecimento e da informação na organização e para ajudar o gerenciamento a maximizar os recursos da empresa. Como a produtividade dos empregados dependerá da qualidade dos sistemas que os apóiam, as decisões gerenciais sobre a tecnologia da informação são críticas, e de suma importância, para a sobrevivência e a prosperidade da empresa.

c) A transformação do empreendimento de negócios – A nova corporação.

Características predominantes: achatamento da estrutura organizacional, descentralização, flexibilidade, independência de lugar (organização virtual), poucas transações e coordenação de custos, trabalho colaborativo e de equipe.

Algumas empresas modificaram suas características quanto à organização e gerenciamento e já vêm obtendo vantagens nisso.

A empresa de um negócio tradicional era

– e ainda é - hierárquica, centralizada e estruturada, com especialistas que seguem padrões de procedimentos operacionais para produzir e entregar produtos ou serviços produzidos em massa. O novo estilo de empresa tem um achatamento em sua estrutura organizacional, é descentralizada e flexível, com generalistas que obedecem a informações geradas instantaneamente para produzir ou entregar produtos ou serviços personalizados a específicos mercados ou consumidores.

O grupo de gerenciamento tradicional obedece a planos formais, a uma divisão rígida de tarefas, a regras formais, e recorre à lealdade para assegurar a correta operação da empresa. Os novos gerentes acreditam nos comitês informais de trabalho, em equipes flexíveis trabalhando em forças tarefa, na orientação dos consumidores para obter a coordenação de funcionários, e recorrem ao profissionalismo e ao conhecimento para assegurar a correta operação da empresa.

A tecnologia da informação trouxe mudanças na organização que a fez mais dependente do conhecimento, do aprendizado e da tomada de decisão dos seus profissionais.

A PERSPECTIVA DE NEGÓCIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Um sistema de informações é uma solução organizacional e de gerenciamento, baseada em tecnologia da informação, em resposta a um desafio imposto pelo ambiente. Para entender os sistemas de

informações, os gerentes devem entender de toda a organização, e do gerenciamento, além das dimensões dos sistemas de tecnologia de informação e suas forças para solucionar os desafios e os problemas no ambiente de negócios.

OS DESAFIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES: QUESTÕES CHAVE

Desenvolver, operar e manter os sistemas de informações são atividades desafiadoras. Os gerentes das organizações devem atentar para cinco desafios chave:

1) O desafio de negócio estratégico: Como os negócios podem fazer uso da tecnologia de informação para desenvolver organizações competitivas e efetivas?

O investimento em tecnologia da informação tem representado mais da metade do gasto anual de muitas empresas do setor de serviços. Fato que não elimina todos os problemas, investir mais em computadores que qualquer outro país, os Estados Unidos estão enfrentando um sério desafio de produtividade. Até recentemente, o crescimento da produtividade americana a uma taxa de quase 2 % ao ano tem sido bem abaixo das de outros países industriais. O atraso na produtividade tem sido especialmente expressa no setor de serviços. Durante a década de 1980, a produtividade nessa área aumentou 0,28 %. As mudanças técnicas ocorrem muito mais rapidamente do que as pessoas e as organizações. A força do hardware e do software do computador cresce muito mais rapidamente que a

habilidade que uma organização tem para aplicar e usar essa tecnologia. Para manterem-se competitivas, muitas organizações necessitam ser redesenhadas. Elas necessitaram usar a TI para simplificar a comunicação e a coordenação, eliminar o trabalho desnecessário e eliminar as estruturas ineficientes e desatualizado. Se as organizações simplesmente automatizam o que elas estão fazendo hoje, elas estão desperdiçando o potencial da TI. As organizações necessitam repensar e redesenhar a maneira como desenvolvem, produzem, distribuem e mantêm os seus bens e serviços.

2) O desafio da globalização: Como as empresas podem entender os requisitos dos sistemas e do negócio de um ambiente econômico global?

O rápido crescimento do comércio internacional e a emergência da economia global provocam a necessidade de sistemas de informações capazes de suportar a produção e venda de bens e serviços em muitos países. No passado, cada escritório regional de uma corporação multinacional concentrava-se em resolver os seus (próprios) problemas de informações. Dada a língua, a cultura e as diferenças políticas entre os países, este foco freqüentemente resultava no caos e na falha do controle central. Para desenvolver sistemas de informações multinacionais, os negócios devem desenvolver padrões de hardware, software e de comunicações e criar estruturas de relatórios e de contabilização internacional.

3) O desafio da arquitetura da informação: Como as organizações podem desenvolver uma arquitetura de

informações que suporte os seus objetivos?

Criar um novo sistema de informação significa muito mais que instalar uma nova máquina na empresa. Hoje, este processo estabelece centenas e milhares de terminais ou PC's nas mesas dos funcionários que tem pouca familiaridade com eles, conectando os dispositivos a poderosas redes de comunicação, rearranjando relações sociais no escritório e nas locações de trabalho, modificando padrões de apresentações, sob a forma ou não de relatórios, e redefinindo objetivos nos negócios. Resumidamente, os novos sistemas hoje requerem o redesenho da organização e o desenvolvimento de uma nova arquitetura de informações.

Pode-se entender a arquitetura de informações como a forma particular que a tecnologia da informação toma em uma organização para alcançar objetivos ou funções selecionados. A arquitetura de informações compreende os aspectos de centralização ou distribuição de processamento dos dados da organização. Os gerentes necessitarão então, desenvolver alguns dos elementos da arquitetura de informações visando atender a operacionalização dos processos, a base de conhecimento, o gerenciamento e a estratégia da organização. Integrar as ilhas de conhecimento e de tecnologia em uma arquitetura coerente passa a ser prioridade absoluta.

4) O desafio do investimento em sistemas de informações: Como as organizações podem determinar o valor dos sistemas de informações?

O maior problema levantado pelo desenvolvimento de poderosos e baratos computadores não envolve a tecnologia,

mas particularmente o gerenciamento e a organização. Uma coisa é usar a TI para desenhar, produzir, distribuir e manter novos produtos. Outra é ganhar dinheiro fazendo isso. Como as organizações podem obter um retorno satisfatório dos seus investimentos em sistemas de informações?

As mudanças nos sistemas e no planejamento organizacional, na esperança de posicionar a empresa estrategicamente, são complicadas e caras. É um investimento que se paga? Como poderemos saber? Como dirigentes da empresa temos que estar preparados para avaliar o custo e o tempo desse benefício para a organização.

5) O desafio da responsabilidade e de controle: Como as organizações podem desenvolver sistemas que as pessoas possam controlar e entender?

Como as organizações podem se assegurar que os seus sistemas de informações são usados de uma maneira responsável ética e socialmente responsável? Os sistemas de informações são tão essenciais para o negócio, comando, e a vida diária que as organizações devem tomar cuidados especiais para assegurar que elas são precisas, confiáveis e seguras. Sistemas automáticos ou semi-automáticos defeituosos ou que não estão sendo bem operados podem trazer conseqüências catastróficas. Uma empresa atrai o desastre se ela faz uso dos sistemas que não a atende, que não distribui as informações de forma que as pessoas possam usar e interpretar corretamente, ou que tenha salas de controle onde os controles não trabalham ou onde os instrumentos fornecem falsos sinais. O potencial para fraude, erro, abuso e destruição é enorme.

Os sistemas de informações devem ser desenhados de tal maneira que tanto suas funções quanto suas pretensões, assim como as pessoas possam controlar o processo. Quando desenvolver e usar os sistemas de informações, as organizações devem considerar a saúde, a confiança, a segurança no trabalho e o bem estar social, com tanto cuidado quanto elas desenvolvem os seus objetivos de negócios. Os gerentes precisam-se perguntar: Nós podemos aplicar os padrões que asseguram alta qualidade para os nossos sistemas de informações tão bem quanto aplicamos aos nossos produtos e serviços? Podemos desenvolver sistemas de informações que respeitam os direitos de privacidade das pessoas? Os sistemas de informações devem monitorar os funcionários? O que vamos fazer quando um sistema de informação desenhado para aumentar a eficiência e produtividade eliminar os trabalhos das pessoas?

CONCLUSÃO

Gerenciamento - Os gerentes são os solucionadores dos problemas. São responsáveis pela análise dos muitos desafios enfrentados pelas organizações e pelo desenvolvimento dos planos estratégicos e dos planos de ação. Os sistemas de informações são uma das suas ferramentas, distribuindo as informações requeridas pelas soluções. Com os sistemas de informações, gerenciam as decisões além de usá-los como instrumento para modificar o processo de gerenciamento.

Organização - Os sistemas de

informações estão enraizados nas organizações, como consequência da estrutura organizacional, da cultura, das políticas, dos fluxos de trabalho e dos procedimentos operacionais. Eles são instrumentos de mudança organizacional, possibilitando a reformulação desses elementos organizacionais em novos modelos de negócios e o redesenho das fronteiras organizacionais. Os avanços nos sistemas de informações têm acelerado as tendências das organizações globalizadas, dirigidas à economia do conhecimento, com estruturas achatadas, flexíveis e descentralizadas.

Tecnologia - A revolução da grande rede de comunicação está em progresso. A tecnologia dos sistemas de informações não está mais limitada aos computadores, mas consiste de uma matriz de tecnologias que possibilitam aos computadores se interconectarem para trocarem informações através de grandes distâncias e fronteiras organizacionais. A Internet fornece a plataforma global de conectividade flexível para compartilhar informações, criando novos usos e costumes para os sistemas de informações e revolucionando a função dos sistemas de informações nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Laudon, Kenneth C. - "Management information systems: new approaches to organization and technology" / Kenneth C. Laudon, Jane Price Laudon. - 5th ed. Prentice Hall, 1998.

DiSEGN0

Engenharia e Projetos

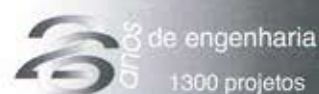
Projetos Integrados de Engenharia Hospitalar

26 anos de atuação - início das atividades 1974

Estrutura - Fundações - Hidráulica - Gases
Telefonia - Lógica - Prevenção de Incêndio

80 Hospitais e Unidades de Saúde projetadas no Brasil e exterior

Av. Dr. Bernardino de Campos, 71 - Santos/SP
Tel./Fax. (0xx13) 222 4336 - 221 1333
disegno@zaz.com.br



OS 13 "PÊS" DO SUCESSO

Corolário da "Inteligência Emocional" - Jarbas Karman - 1996

1. Planeje
2. Programe
3. Priorize
4. Preveja
5. Previna impulsos; preserve o autocontrole, não atue precipitadamente, emocionalmente, faça autocrítica
6. Potencialize a razão, pondere, pense macro e micro; aja com bom senso e preditivamente.
7. Pese consequências presentes, futuras e riscos
8. Pesquise, faça simulações, avalie custos-benefícios, eficiência, desperdícios
9. Proceda com profundidade, maturidade e método; reanalise, burile
10. Proveja-se de conhecimentos, aconselhamentos, subsídios
11. Proteja-se contra erros novos, assimile anteriores
12. Passe pelo crivo dos "Pês" antes de decidir, manifestar-se, escrever, comprometer-se, contratar, agir
13. Ponha em prática no momento certo, com a presteza devida.

"Deus está nos detalhes" - Ludwig Mies Van der Rohe

A Utilização do Composto de Marketing Pela Empresa de Pequeno Porte

Marketing Mix Utilisation by the Small Size Company

Valdenir Martins Pereira

Economista, Mestrando em
Administração pela Universidade
Mackenzie, Docente do IPH

Resumo

Este trabalho enfoca as atividades de marketing, mais especificamente do composto de marketing, ou seja os 4P's, executadas por empresa de pequeno porte. A escolha do tema se justifica devido ao reconhecimento por parte das autoridades governamentais e a representatividade da Empresa de pequeno porte na economia atual, tanto na geração de empregos como de produtos.

Abstract

This paper focusses marketing activities, more specifically the marketing mix, that is the 4 P's, executed by Small Size Companies.

The themes' choice is justified by governmental authorities acknowledgment and due to the expressive presence of the Small Size Companies in the present days economy, promoting jobs and products as well.

Palavras- Chave :

Marketing - Composto de Marketing - Empresa de Pequeno Porte

Key - Words

Marketing – Marketing Mix – Smal Size Company

INTRODUÇÃO

Os governos, de uma maneira geral, têm sua preferência voltada para a grande empresa, provavelmente em função do volume de produtos e recursos envolvidos, haja vista que, desde 1985 há apoio oficial às empresas de pequeno porte. Porém, somente em 1999, tanto o governo federal como o estadual, tomaram medidas concretas de apoio a empresa de pequeno porte, promovendo a edição de leis que tratam a micro e pequena empresa de forma diferente da grande empresa, através da promulgação do "Estatuto da micro e pequena empresa" na área federal e a adoção do "Simples" na área estadual, para incentivar essa atividade econômica.

Atualmente, a importância sócio-econômica da empresa de pequeno porte tem sido mostrada por alguns órgãos como o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE, Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo - SIMPI, e a Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP/CIESP, de onde foram extraídos os dados acima citados.

Gracioso e Megido citados por Mattar (1998), apontam como uma das causas da mortalidade da empresa de pequeno porte, logo em seu primeiro ano de vida, os problemas e/ou dificuldades relacionados à falta de recursos. Outros problemas são: a carência de capital próprio, inexperiência empresarial e, principalmente, a falta ou pouco conhecimento das técnicas de administração de empresas.

Para nossa pesquisa, foram eleitos os problemas e/ou dificuldades relacionados à

prática de Marketing/Vendas, mais precisamente o composto de marketing (4 P's), pois ao nosso ver, é a técnica de marketing que mais facilmente pode ser aplicada na empresa de pequeno porte.

OBJETIVO

De acordo com Mattar (1993 : 64) "Ao iniciar um processo de pesquisa, não esquecer da regra mais importante de um processo de planejamento: definir onde queremos chegar antes de iniciar a caminhada". Já Vergara (1998 : 25) diz que: "Se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar".

Desta forma, nosso trabalho tem por objetivo atualizar o estado da arte no tocante ao composto de marketing (4 P's), pesquisando os principais autores da atualidade, e investigar como esse é utilizado por empresas de pequeno porte.

RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Pelos levantamentos efetuados em trabalhos acadêmicos (Dutra, 1982 ; Ikeda,1993; Dias,1997), que objetivaram esclarecer questões a respeito do Marketing aplicado à empresa de pequeno porte, concluiu-se que o pequeno empresário, pouco ou nenhum conhecimento tem a respeito de Administração de Empresas . Por esse motivo, a pesquisa apresenta um estudo de caso em que pequenos empresários do setor industrial, cujas empresas estão situadas na cidade de São Paulo, aplicaram o composto de Marketing

(4 P's) absorvido através de estudos, leituras, ou orientações de consultores, isto é, empresários com pleno conhecimento de Marketing , ao contrário do que ocorre com outros que utilizam o Marketing intuitivamente ou, muitas vezes, copiando ações de seus concorrentes.

A relevância do presente trabalho é destacar a importância da empresa de pequeno porte em seus vários aspectos, bem como realizar um estudo de como o composto de Marketing pode beneficiar a pequena empresa.

Para classificação da pequena empresa, utilizamos o critério quantitativo "número de empregados", adotado pelo SEBRAE/SP, visto que atende perfeitamente às necessidades desse estudo.

Quadro 1 - Classificação de empresas por número de empregados

Porte	Indústria	Com/Serv.
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99
Grande	+ de 499	+ de 99

Fonte: Balcão Sebrae. SEBRAE/SP, 1998

MARKETING

O Marketing existe desde que o homem sedentarizou-se e iniciou seu processo de produção, porém como área de conhecimento, somente foi reconhecido a partir da segunda metade do século XX, quando diversas definições de marketing surgiram. Atualmente, muito embora outras definições possam haver, autores consagrados tais como: Kotler "Administração de marketing" (1998 : 32),

Boone & Kurtz "Marketing contemporâneo" (1998 : 6) e Semenik & Bamossy "Princípios de marketing" (1996 : 6), adotam a posição da American Marketing Association (AMA) publicada em março de 1985 no jornal Marketing News que definiu marketing como sendo:

"Processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais" .

COMPOSTO DE MARKETING

Desde que a atividade de Marketing tornou-se objeto de estudo , vários autores construíram modelos teóricos, sendo que um dos conceitos-chave da teoria de marketing que mais se popularizou, é o composto de marketing ou marketing-mix que, de acordo com Kotler (1998) , é um conjunto de ferramentas que a empresa tem à sua disposição para auxiliá-la a atingir seus objetivos em marketing, em seus mercados alvos.

O composto de marketing foi popularizado por McCarthy (1976) que sugeriu a adoção de quatro ferramentas, conhecidas como os "4 P's", a saber: Produto; Preço; Ponto ou como é atualmente conhecido "Ponto de distribuição e venda"; e Promoção.

• PRODUTO

Segundo Richers (1967 : 39) "O freguês, ao comprar algo, não compra apenas o objeto propriamente dito, a marca,

soma de peças e partes, mas também a expectativa de sua utilização, a satisfação de um desejo ou o atendimento de uma necessidade, tão complexos na sua natureza quanto o é a natureza humana", já para Semenik & Bamossy (1996 : 260) produto é " Um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores " e pode ser entendido como bem material e serviços.

Bem material é um conjunto de atributos físicos, tais como: forma, tamanho, peso, consistência, textura, cor, aroma, etc., e Serviços são qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

Outro aspecto não menos importante do produto, é a sua embalagem e rotulagem, tanto que alguns autores a consideram como mais um P (Packaging) no composto de marketing.

• PREÇO

É a quantificação monetária do valor do produto ou serviço, ou segundo KOTLER & ARMSTRONG (1993 : 216) "O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita: todos os outros elementos representam despesas", ou ainda segundo BOONE & KURTZ (1998 : 464) "Preço é o valor de troca de um bem físico ou serviço". De todos os elementos que compõem o composto de marketing, o preço é o mais flexível deles pois pode ser rapidamente modificado.

• PROMOÇÃO

É um conjunto de ações cujo objetivo é

divulgar o produto, ou a própria empresa junto ao seu público. Para BOONE & KURTZ (1998 : 392) "Promoção é a função de informar, persuadir e influenciar as decisões de compras dos consumidores"

Um processo de comunicação consiste em atender a três requisitos básicos: Chamar a atenção do receptor, ser entendida por ambos (emissor e receptor), e por último, estimular as necessidades do receptor e sugerir um modo para satisfazê-las. Esses requisitos são conhecidos como AIDA (Atenção - Interesse - Desejo - Ação) conceito proposto por E. K. Strong citado por BOONE & KURTZ (1998 : 392) .O composto de promoção de marketing consiste em cinco instrumentos principais, a saber: Propaganda, Marketing direto, Promoção de vendas, Relações públicas/Publicidade e Venda Pessoal.

A utilização do composto promocional não se restringe a uma ferramenta por vez, pois podemos lançar mão de combinações de ferramentas utilizadas em conjunto, tais como promoção de vendas e propaganda, e outras.

• PONTO DE DISTRIBUIÇÃO E DE VENDA

O ponto de distribuição e de vendas ou canal de distribuição, leva em consideração toda a estrutura de distribuição, tanto antes como depois da venda. É o arranjo organizacional através do qual a empresa faz chegar seus produtos ao usuário final. SEMENIK & BAMOSSY (1996 : 540) assim como KOTLER (1996 : 454), citam Stern & El-Ansary que definem canal de distribuição como sendo "Conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo

de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo".

A maioria dos produtores trabalham com intermediários, isto é, varejistas, atacadistas, distribuidores, agentes e corretores, em seus canais de distribuição, e são chamados de intermediários por se colocar entre o consumidor e o produtor.

A EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO ESTADO DE SÃO PAULO

A empresa de pequeno porte é administrada ou dirigida por uma única pessoa, não ocorrendo a delegação de tomada de decisões, ficando o empresário sob o peso da gestão centralizada, na qual tudo passa pelas suas mãos, com tendência a um comportamento que se reveste de uma forte dedicação ao trabalho, pois a empresa é o seu mundo.

Para ilustrarmos a importância sócio-econômica da empresa de pequeno porte, utilizaremos dados constantes do relatório de pesquisa do SEBRAE/97, uma vez que esta foi a pesquisa mais atualizada que encontramos.

- **DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE:** Partindo da classificação adotada por esse trabalho (ver quadro 1), e tomando-se os dados da RAIS/94 referente ao número total de estabelecimentos formais existentes, pode-se dizer que as empresas de pequeno porte respondem por 97% das empresas formais existentes no Estado de São Paulo.

- **PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DAS**

PESSOAS OCUPADAS:

Considerando os dados da PNAD/95, o SEBRAE-SP estima-se que há em cerca de 13 milhões de pessoas ocupadas em empresas no Estado de São Paulo, das quais 57% encontram-se em Empresas de Pequeno Porte.

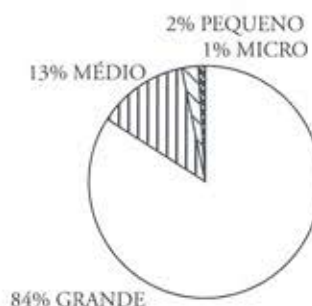


Gráfico 2 - Fonte: Ministério do Trabalho

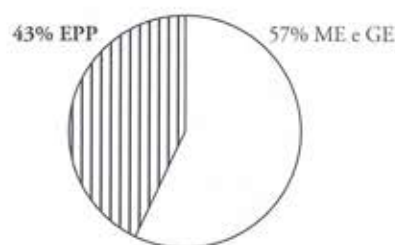


Gráfico 3 - Pessoas ocupadas nas empresas

- **CARACTERÍSTICAS DA MÃO DE OBRA EMPREGADA:** A distribuição da mão-de-obra empregada nas empresas, representa uma preferência por trabalhadores com mais experiência por parte da média e grande empresa.

Fazendo-se uma distribuição entre pessoas com "carteira assinada" e sem "carteira assinada", notamos que o primeiro grupo segmenta 38% do total, enquanto o segundo grupo, apenas 15%.

No tocante ao salário, os empregados nas empresas de pequeno porte recebem em média apenas 4,2 salários mínimos.

METODOLOGIA

- **TIPO DE PESQUISA:** O estudo da utilização do composto de marketing pelas Empresas de Pequeno Porte caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória. BONOMA (1985) ao conjugar as razões

da pesquisa qualitativa, defende que, quando por interesse do pesquisador ou por requisição do fenômeno, necessitar-se da construção da teoria, antes torna-se relevante a condução de estudos que provêm um profundo entendimento. Ou seja, busca-se um senso contextual completo do fenômeno a ser estudado e uma provocação explícita rumo a construção teórica

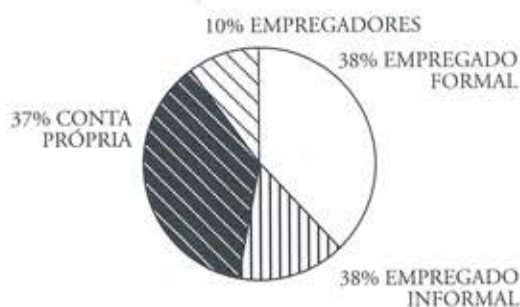


Gráfico 4 - Fonte: SEBRAE/SP

A abordagem qualitativa, segundo LAKATOS e MARCONI (1983), que afirmam que esses estudos originam-se de dados particulares constatados, para daí inferirem uma verdade geral ou universal. Buscam conclusões prováveis, através da observação e análise dos fenômenos da descoberta da relação entre elas e da generalização da relação. Assim sendo, esse estudo está delineado de maneira a atender à abordagem qualitativa de pesquisa exploratória.

- JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO MÉTODO:

Decidir-se por uma pesquisa exploratória não é suficiente para se estabelecer o método mais adequado ao estudo empírico. Faz-se necessário estabelecer critérios para a escolha da estratégia que melhor se enquadre aos objetivos da pesquisa, e assim delinear um projeto de pesquisa particular.

De acordo com YIN (1989:66) podemos definir a estratégia seus tipos básicos conforme o quadro 2.

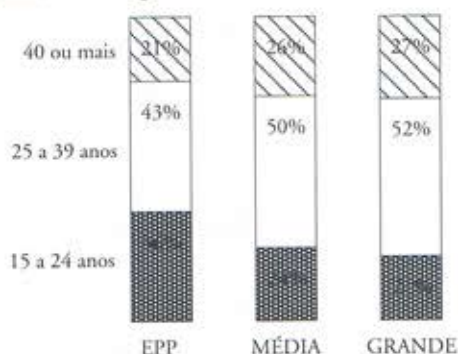


Gráfico 5. Fonte: Ministério do Trabalho

Como a pequena empresa tem apenas uma unidade, e o estudo é feito em mais de uma empresa, foi escolhido o tipo 3.

O autor nos indica também, cinco estratégias de pesquisa e as situações relevantes para sua escolha: quadro 3.

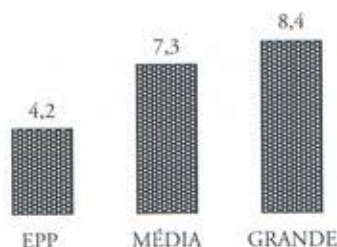


Gráfico 6. Fonte: Ministério do Trabalho

A formulação do problema de pesquisa é reconhecida por YIN (1989) como o mais

importante passo para a determinação do tipo de pesquisa. O autor comenta que o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos contemporâneos, como é o caso desse estudo.

Tipo	Caso Único	Caso Múltiplo
Holístico Unidade Simples	TIPO 1	TIPO 3
Encaixado Unidades múltiplas	TIPO 2	TIPO 4

Quadro 2.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

CASO 1 - CPEL COMÉRCIO DE PRODUTOS ELÉTRICOS LTDA

A CPEL é uma empresa produtora e importadora de material elétrico, localizada na Av. Gal. Ataliba Leonel, 803 na cidade de São Paulo. Seus produtos destinam-se a iluminação residencial e industrial, sendo que para a última, oferece apenas a instalação e os produtos, não desenvolvendo projetos.

Estratégia de pesquisa	Forma do problema de investigação	Requer controle de eventos comportamentais	Foco em eventos Contemporâneos
1 Experimento	Como, Por que?	Sim	Sim
2 Levantamento	Quem, O que, Onde, Quantos?	Não	Sim
3 Análise documental	Quem, O que, Onde, Quantos?	Não	Sim/Não
4 História	Como, Por que?	Sim	Sim
5 Estudo de caso	Como, Por que?	Sim	Sim

Quadro 3 – Fonte: YIN, Robert.

A empresa foi fundada pelo Sr. Sandro Rubim em fins de 1994, com o objetivo de importar e distribuir produtos de qualidade, que segundo sua visão, estavam em falta no mercado. No início de 1999, passou também a fabricar a maioria dos produtos comercializados.

Seu fundador, um jovem empresário de 26 anos formado em Administração de Empresas, foi levado pelo seu espírito empreendedor, uma vez que já participava na época de outros empreendimentos, porém detectou neste segmento um mercado carente de produtos de qualidade e de fornecedores sérios e confiáveis.

O COMPOSTO DE MARKETING

• PRODUTO

Seus produtos têm o nome fantasia de "home line" e seus principais produtos são lustres com ventiladores, servindo também como exaustor pois pode puxar o ar para cima a vontade do consumidor.

Uma outra linha de produtos não tão sofisticados mas desenhados para embelezar o ambiente iluminado são representados por: Lustres; Plafon; Pendentes; e Arandelas.

• PREÇO

Desde o início das operações da empresa, os preços são baseados nos custos de produção e demais itens componentes do preço. Isto porque, muito embora esse ramo de atividade apresente uma forte concorrência, não se nota um líder que domine grande parte do mercado.

Uma vez que os preços não são uma

determinante no mercado, trabalha-se a qualidade dos produtos, bem como um atendimento personalizados ao seus clientes, em geral, revendedores, garantia de dois anos, e um serviço de atendimento ao consumidor (SAC) para manter seus produtos com boa aceitação por parte dos consumidores.

• PONTO DE DISTRIBUIÇÃO E DE VENDA

Predomina o uso da estratégia de distribuição com um nível de intermediação, o que significa que a chegada de seus produtos até o consumidor final depende da localização de seu revendedor.

• PROMOÇÃO

A empresa utiliza-se de anúncios em revistas especializadas no ramo e feiras que são realizadas anualmente. Um outro item utilizado é a disponibilização dos produtos para visualização e testes de funcionamento em um "SHOW-ROOM" localizado na sede da empresa, que fica a disposição de sua clientes.

CASO 2 - FHAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

A FHAR é uma empresa fabricante de produtos hospitalares localizada na Rua Simão Segal, 07 na cidade de São Paulo. Seus produtos destinam-se a utilização em hospitais, enfermarias, farmácias, etc.

O Sr. André Alves é um jovem universitário de 25 anos, graduando de Administração de Empresas. Sem muita experiência como empresário, mas movido

pela necessidade, pois na época da aquisição estava desempregado, e tendo alguns recursos financeiros, aceitou o convite de um amigo para assumir a empresa.

Devido ao seu pouco conhecimento na área de administração, procurou assessoria para melhor desenvolver essa atividade, encontrando no SEBRAE, o apoio que necessitava.

O COMPOSTO DE MARKETING

• PRODUTO

Não houve desenvolvimento de produtos novos. Até hoje trabalha com os produtos existentes por ocasião da aquisição da empresa, tratando apenas de melhorar sua imagem.

Sua linha de produtos é composta de: UROFILTR filtro destinado a coleta de cálculos, FIXO-CATH Fixador de sonda uretral, PENROSE-CLIP fixador de drenos, OXI-CATH sonda metálica para outo-cateterismo estéril e CLAMP-PENIANO usado para ocluir a uretra masculina.

• PREÇO

Desde a aquisição da empresa, os preços não foram manipulados mantendo-se inalterados, usando-se a mesma tabela de antes da aquisição. A empresa prefere trabalhar seu custo de produção e uma parte de seu lucro, a usar seu preço como política de vendas, pois entende que sendo o preço da maioria de seus produtos determinado em centavos, qualquer redução para incentivar as vendas, representaria uma

alteração irrisória, não chamando a atenção de seu cliente.

• PUNTO DE DISTRIBUIÇÃO E DE VENDA

Devido a pulverização da localização de sua clientela, constituída pelos grandes hospitais particulares que estão espalhados pela cidade, esse item não foi levado em consideração, uma vez que trabalha com venda direta. Mesmo em se tratando de centros médicos, isto é, locais em que se concentram os profissionais da medicina, o item não foi considerado pois esses não são seus clientes, podendo apenas haver indicação dos produtos aos hospitais em que exerçam suas atividades.

• PROMOÇÃO

Alguns tipos de promoções, tais como participação em feiras e eventos e propaganda em sistema de televisão, e outros, foram descartadas em função de seu alto custo.

Atualmente, somente anúncios em revistas destinadas à classe médica e a distribuição de amostras grátis no decorrer das visitas promocionais diretamente com as pessoas que detém o poder de compra nos hospitais.

CONCLUSÕES

A realização do estudo de campo em dois casos não permite extrapolar as conclusões para a totalidade das empresas de pequeno porte. As empresas escolhidas não são representativas, necessariamente, dos casos mais característicos das pequenas indústrias.

As empresas pesquisadas são do ramo

industrial, sediadas na cidade de São Paulo, sendo a primeira do setor de material de iluminação e a segunda de material hospitalar. O caso número um analisou uma empresa com cinco anos de vida, já sedimentada em seu mercado, e bem estruturada administrativamente, com seu sócio gerente tendo alguma experiência em cargos de tomadas de decisões devido a trabalhos anteriores. Já no segundo caso vimos uma empresa que, de uma maneira geral, pode ser considerada como nova.

No tocante as atividade de Marketing, mais precisamente ao composto de Marketing, vimos que em ambos os casos, seus administradores não seguem exatamente o que é preconizado pela prática de Marketing, em função mais de custos do que pelo seu desconhecimento, uma vez que têm conhecimento de suas técnicas.

O item do composto de Marketing mais utilizado é o da promoção, porque possibilita ações de baixo custo, como é o caso dois que procura atrair clientes com visitas pessoais e distribuição de amostras grátis, ou o caso um que participa de feiras especializadas no seu ramo, pois apesar do alto custo que isto represente, está dentro das possibilidades financeiras da empresa, e é mais baixo do que outros tipos.

No que tange aos produtos, notamos que o caso um dispõem de uma grande variedade de produtos sofisticados, destina-os a consumidores da classe média que, historicamente são muito exigentes nesse aspecto. Já o caso dois tem poucos produtos, não desenvolvidos por seu proprietário como é o caso um, e tem sua tônica no conforto e eficiência que eles proporcionam. Em ambos os casos, notamos a preocupação em

desenvolver novos produtos, um seguindo a linha do modismo e o outro substituindo as práticas atualmente utilizadas. Um dado importante, é o fato de que no caso dois a empresa por falta de recursos não tem seus produtos patenteados, o que pode redundar em grandes prejuízos ou até mesmo seu fechamento, caso outra empresa venha a patentear-los, o que impediria sua produção e comercialização.

O preço é outro item não trabalhado em ambos os casos, uma vez que o caso um utiliza o artifício apenas para produtos fora de linha e ainda com estoques, e o caso dois, devido ao baixo valor unitário de seu produto, prefere utilizar como chamariz a dilatação do prazo de pagamento.

Não foi detectada a existência de controles específicos para as atividades de Marketing, como também de outros itens como determina a teoria da administração, sendo encontrados apenas alguns controles sobre a produção e estoque. No tocante ao planejamento, em ambos os casos, não são desenvolvidos formalmente, apenas existem planos e objetivos, por assim dizer, nas idéias de seus administradores, uma vez que as ações são muito mais executadas por ocasião de uma necessidade do que de um planejamento com objetivos, cronograma, ações, prazos, etc, como nos ensinam as teorias da administração.

A utilização das técnicas de Marketing, mais especificamente, o composto de Marketing, foi considerado pelos administradores entrevistados como fundamentais. Não importando o nível de utilização, podendo ser representado por atividades de baixo custo, tais como o desenvolvimento de embalagens mais

atrativas, ou uma melhor elaboração de um catálogo de produtos, ou mesmo como ações de custo mais alto, tal como a participação em feiras, etc.

BIBLIOGRAFIA

BOONE L. E. & KURTZ D. L. - Marketing contemporâneo - São Paulo : Atlas , 1998

COBRA, Marcos - Marketing essencial - São Paulo : Atlas, 1988

DUTRA, Ivan - " Identificação de necessidade e utilidade dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial". Tese de Doutorado - FGV - São Paulo : 1982

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE) - Anuário estatístico do Estado de São Paulo - São Paulo -1994

- Pesquisa de emprego e desemprego São Paulo : Brasiliense, 1983- São Paulo - 1994

RICHERS, R. - O que é marketing - RICHERS, R. - FIGUEIREDO, O e HAMBURGER, P. L. - A Administração de vendas na pequena empresa brasileira - Rio de Janeiro - Fundação Getúlio Vargas, 1967

SEMENIK R. J. & BAMOSSY G. J. - Princípios de marketing : uma perspectiva global - São Paulo : Makron Books , 1996

SEBRAE , Serviço de Apoio às MPE de São Paulo - Relatório anual - São Paulo : 1998

VERGARA, Sylvia C - Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo : Atlas,1998

YIN, Robert K - Case Study research, desing and methods, EUA: Sage publication, 1984.

Clube x Empresa: Uma Realidade no Futebol

Club vs Company: A Soccer Reality

Ciro Alberto Peçanha Nunes
Administrador, Mestrando em
Administração pela PUC-SP
Docente do IPH.

Resumo

O mundo esportivo brasileiro, principalmente o seu futebol, está diante de uma nova realidade que dentro em breve, provocará uma mudança profunda na estrutura dos Clubes Esportivos. Essas agremiações esportivas deverão se enquadrar até 24 de março de 2001, nas regras e normas da chamada Lei Pelé

Abstract

The Brazilian world of Sports, specially its football, is facing a new reality that will very soon lead to deep changes in the Sport Clubs structures.

These sport clubs will have to comply with Pelé's Law by March 24th, 2001.

Palavras-chave

Lei Pelé - clube empresa - futebol

Key Words

Pele Law - Company Club - Soccer

RETROSPECTIVA HISTÓRICA DO FUTEBOL

Consta que a prática do futebol remonta de tempos imemoriais, pois já na China antiga, existia um jogo chamado Kemari que era muito popular. Consistia de 16 (dezesseis) jogadores, 8 (oito) de cada lado, em um campo com 14 (quatorze) metros de comprimento. O objetivo do jogo era fazer com que uma bola de 22 (vinte e dois) centímetros de diâmetro ultrapassasse duas estacas fincadas no chão.

Um outro jogo, denominado Epyskiros, existiu na Grécia antiga e era praticado com uma bola confeccionada com bexiga de boi, coberta com uma capa de couro. Desse jogo surgiu o Harpastum, praticado na Roma antiga.

Na Idade Média, esportes parecidos com os acima descritos eram praticados tanto na Itália que tinha o cálcio, quanto na França que possuía o soule.

A transição dessa modalidade esportiva só viria a ocorrer em 1860, quando surgiram as primeiras regras para a prática do futebol, com regulamentação do número de participantes, dimensões do campo de jogo e o aparecimento do gol.

O primeiro órgão oficial para controlar o futebol foi criado no ano de 1863, na Inglaterra (Londres), restrito ao Reino Unido, onde se procurou pela primeira vez unificar as leis do jogo. O nome desse órgão era: The Football Association.

Em 1868, foi instituída a figura do árbitro do jogo. Em 1876, a Escócia criou seu órgão de controle, o mesmo ocorrendo no País de Gales e, em 1880, com a Irlanda.

Em 1882, as regras foram uniformizadas e, em 1886, os 4 (quatro) países criaram a

The International Football Association Board que até hoje detém a soberania sobre as regras do jogo de futebol.

Em 1904, foi fundada a Federation International of Football Association – FIFA, com os seguintes países fundadores: Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Países Baixos, Suécia e Suíça. No ano seguinte, (1905) houve a adesão de mais 5 (cinco) países: Alemanha, Hungria, Inglaterra e Itália. (RAMALHO, 1988), (CALDAS, 1990), (HELAL, 1990), (BRUNORO & AFIF, 1998).

No Brasil, o futebol chegou pelas mãos de Charles Willian Miller 1, filho de ingleses ricos, nascido no Brás, bairro da cidade de São Paulo, em 24 de novembro 1874, estudou na Inglaterra, onde ficou por 10 (dez) anos, trouxe, ao desembarcar em Santos, 2 (duas) bolas de couro, introduzindo assim, no dia 18 de fevereiro de 1894, a nova modalidade esportiva.

Desde então, o futebol se desenvolveu no Brasil com o aparecimento de diversos clubes, que no início restringia-se a elite, tanto paulista quanto carioca, que o praticava, pois todo o material utilizado nas partidas vinha do exterior e era muito caro para os padrões da época.

Conforme afirma CARDOSO (1998): "o futebol chegou ao Brasil elitista, racista, excludente (...) negros e pobres estavam simplesmente proibidos de chegar perto dos gramados...."

Com o aparecimento de clubes considerados mais populares, já na década de 20, a popularidade do futebol obrigou os seus diretores a correrem atrás de bons jogadores, aceitando jogadores vindos de várias classes sociais e regiões.

1894	Charles Miller traz as primeiras bolas de futebol para o Brasil.
1904	É criada a Federação Internacional de Futebol (FIFA).
1916	É fundada a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).
1917	É criada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD).
1930	O Uruguai, país sede, vence a primeira Copa do Mundo.
1933	Início do profissionalismo no Brasil e criação da Liga Carioca de Futebol.
1941	São criados o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Federação Paulista de Futebol (FPF).
1958	O Brasil conquista a sua primeira Copa do Mundo, na Suécia.
1962	O Brasil é bicampeão mundial, no Chile.
1970	A seleção brasileira ganha a sua terceira copa.
1976	Os jogadores de futebol têm profissão regulamentada e recebem direito sobre o passe ao completar 32 anos de idade e 10 no último clube (Lei n.º 6354).
1980	É criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).
1986	O CND estipula critérios de renovação de contrato e fixação do valor do passe.
1990	Jean-Marc Bosman, jogador belga, solicita a liberação do seu passe junto à corte europeia.
1993	A criação de clubes-empresas e o jogo do Bingo recebem regulamentação pela Lei n.º 8672, denominada Lei Zico.
1996	O Ministro Pelé altera a Lei do Passe com a resolução 1/96, que regula o artigo 26 da Lei Zico.
1998	É aprovada a Lei Pelé que, na prática, cria o clube-empresa, extingue a Lei do Passe, entre outros tópicos.

A tabela 1, demonstra a cronologia do futebol no Brasil.

Em 1921, ocorreu um episódio que marcou o quanto era discriminatório o futebol praticado naquela época. O Presidente da República era Epitácio Pessoa achou por bem coibir a Confederação Brasileira de Desportos, de incluir negros e mulatos na delegação que iria disputar o Campeonato Sul-Americano em Buenos Aires, sob a alegação de preservá-los de ofensas por parte da torcida e dos jogadores uruguaios e argentinos, que chamavam esses jogadores de "macaquitos" (BRUNORO).

RETROSPECTIVA LEGAL

A primeira lei no Brasil, que tratou e regulamentou o esporte foi editada e sancionada em 14 de abril de 1941, (decreto-lei n.º 3.199) período em que o país vivia o chamado "Estado Novo", no regime da ditadura de Getúlio Vargas. Essa lei era uma cópia do modelo nazista que existia na época, na qual o esporte era uma maneira de se aferir a hegemonia de uma raça sobre a outra. Pois, já na década de 30, um novo paradigma (o ideológico) se agrega ao modelo olímpico do Barão Pierre de Coubertin, pois além da finalidade olímpica, o esporte passa a servir como elemento simbólico de afirmação de nacionalidade, de uma raça, de um sistema político. Exemplo nítido, foram as imagens da humilhação sofrida pela Alemanha hitlerista ariana por ocasião da vitória de Jesse Owens, velocista negro americano, na Olimpíada de 1936.

Havia uma intervenção muito grande do Estado na atividade esportiva, que ditava a maneira pela qual os clubes deveriam praticar

o esporte, como deveriam se associar, mostrando forte poder, sobrepairando, sobre toda a atividade esportiva no país. Essa lei perdurou até 1975. Nesse ano, uma nova lei, denominada Lei Thame, apenas modificou a moldura da lei antiga, porque, na sua essência, a intervenção do Estado continuava grande, visto estar o Brasil vivendo novamente um regime ditatorial.

Em 1988, ocorreu a reforma constitucional no Brasil, sendo inserido um dispositivo sobre o esporte, que basicamente dizia o seguinte:

– " Compete ao Estado o fomento da prática esportiva, porém assegurada aos clubes, às associações, às federações, às confederações, enfim, às entidades esportivas, a autonomia de sua organização e funcionamento".

Em 1993, surgiu a Lei Zico, (Lei n.º 8.672) objetivando modificar tudo que existia até então sobre o esporte brasileiro, cujo teor eliminava por completo a ingerência do Estado sobre as atividades esportivas, dando uma nova perspectiva de vida clubística às agremiações que praticavam todas as modalidades de esporte. (Carlos Miguel AIDAR In: Anais do 1º Congresso Internacional EAESP – 1998).

Apesar de significar um grande avanço, a Lei Zico sofreu inúmeras alterações em seu texto original, que quando foi finalmente promulgada, em virtude de tantos "Lobbies" tentando atender aos interesses dos mais variados grupos, ficou um tanto parcial, incompleta.

Foram necessários mais 5 (cinco) anos para que o Presidente da República convidasse o ex-atleta Edson Arantes do Nascimento – Pelé, para ocupar um cargo de Ministro

Extraordinário dos Esportes, com a finalidade de desenvolver um projeto de lei que beneficiasse a classe dos atletas em geral, propiciando, também, um avanço na estrutura administrativa das agremiações esportivas.

O projeto de lei nasceu, então, dessa determinação, em função do momento adequado e propício para a formulação de uma legislação, unindo as qualidades da Lei Zico e que contemplasse reais avanços, regulamentando e instituindo normas gerais na esfera do desporto nacional. Após discutida, no Congresso Nacional, com algumas mudanças, foi finalmente transformada em Lei.

A LEI PELÉ

A Lei n.º 9615, conhecida como Lei Pelé, editada em 24 de março de 1998 e regulamentada pelo Decreto n.º 2.574, de 29 de abril de 1998 – "institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências".

Alguns dispositivos importantes de serem citados dessa lei:

1) Institucionalização do chamado CLUBE-EMPRESA, que enquanto na Lei Zico o processo era facultativo, na Lei Pelé passou a ser de caráter obrigatório, onde quem pratica modalidades esportivas em caráter profissional, terá que:

- a) Criar uma sociedade civil com fins econômicos e lucrativos;
- b) Constituir uma sociedade comercial com fins econômicos;
- c) Constituir uma sociedade comercial para administração da atividade profissional.

2) Permissão para criação de ligas independentes, nas quais os clubes poderão reunir-se agrupar, criar associações

independentes, realizar campeonatos, torneios geridos e dirigidos por eles mesmos, sem que seja necessário qualquer tipo de autorização ou interferência da confederação brasileira ou federações estaduais.

3) Extingue o passe do atleta profissional de qualquer modalidade esportiva. O passe é um vínculo que permanece após a extinção do contrato de trabalho. Ao atleta profissional permanece vinculado ao clube, impossibilitado de exercer sua atividade em outra agremiação, a menos que tenha seu passe negociado entre os clubes.

4) Autonomia dos tribunais esportivos, que passarão a ser independentes, sem vínculo algum com a confederação ou federações, fazendo com que a nova lei, traga em todos os sentidos, mais transparência, maior clareza e uma maior honestidade possível na condução das coisas do esporte.

A Lei Pelé, ansiosamente aguardada nos meios esportivos, propicia uma evolução significativa em relação à legislação anterior. Porém, mesmo com todos os avanços, vem recebendo críticas, no que tange, principalmente, ao relacionamento atleta-clube, à definição de atleta profissional e à transformação dos clubes em empresas.

Conforme afirma BRUNORO (1998), alguns ajustes na lei seriam importantes e deveriam ser feitos, até para que haja uma adaptação plena e confiante na própria lei. Dentre esses ajustes, o principal passa pela legislação do passe livre ao jogador de futebol, na qual as interpretações estão causando muita polêmica e o jogador hoje estaria livre depois de 2 (dois) anos de contrato. Outro aspecto passa pela legislação dos esportes tidos como amadores e que em alguns pontos causarão problemas. O

primeiro é a obrigatoriedade de profissionalização de todos os campeonatos, e sem um tempo previsto de preparação para isto; a não limitação de atletas estrangeiros na disputa de campeonatos; e o pagamento, por parte das entidades, dos salários dos atletas que estejam em seleções nacionais.

A partir da década de 80, afirma TÁVOLA (1998), como conseqüência da profunda alteração do jogo de forças mundial e a consolidação do capitalismo como sistema político e econômico hegemônico, agrega-se ao esporte o paradigma mercadológico, com possibilidades ilimitadas do ponto de vista econômico, além da evolução tecnológica na indústria e desenvolvimento dos meios de transmissão eletrônicos.

O esporte deixa de ser uma atividade com mera conotação de paixão clubística, de competição, transformado em espetáculo, e passa a constituir peça fundamental da engrenagem da indústria de entretenimento nacional e internacional, com a possibilidade de as entidades desportivas adquirirem caráter de entidades comerciais, com fins lucrativos e regularizarem suas atividades comerciais, com contratos de comercialização do direito de imagem, junto às empresas de marketing, de material esportivo e outras (fundos de investimentos, bancos, institutos de previdência privada, etc.).

Cumprе ressaltar, continua TÁVOLA, por sua relevância, o princípio constante do Artigo 28 da Lei Pelé que dispõe sobre a relação empregatícia dos atletas profissionais com as entidades desportivas, especialmente seu §2º que determina a extinção do vínculo desportivo, consagrado como "passe", ao tér-

mino do contrato de trabalho do atleta profissional. Trata-se, sem dúvida, de medida de elevado sentido ético e moral, há muito reclamada pela sociedade brasileira, como um todo, e pela comunidade esportiva em particular, pois não se coaduna com a atual feição democrática do País, a existência de mecanismo remanescente do instituto da servidão, que fere a dignidade humana, tolhendo-lhe o direito de exercer livremente sua profissão.

Para SILVA MARTINS (1997), a Lei Pelé, como está, poderá prejudicar mais do que ajudar o "mal dirigido futebol brasileiro". Ao liberar os atletas rapidamente para serem donos de seus passes, a lei tornará a maior parte das agremiações que hoje são celeiros de craques, desinteressada em prepará-los. Isto ocorre devido ao fato dos clubes não poderem mais manter os jogadores presos por contratos e, eles, quando se desenvolverem, poderão deixar os clubes sem "indenizá-los"(sic) pelos investimentos.

Ainda segundo SILVA MARTINS, na Espanha e na Itália, qualquer acordo é acompanhado de um contrato, para explorar a imagem do jogador nas mais variadas áreas, que, se for rompido, acarreta uma multa muitas vezes superior ao valor do passe negociado. Todos, em princípio, são donos de seu passe e se quiserem romper o contrato, após determinado período, terão de pagar a indenização, a não ser que outro clube ou agremiação o faça.

No Brasil, a Constituição impede que uma multa proíba alguém de trabalhar. A multa indenizatória, mesmo que colocada em lei, seria derrubada na Justiça por força da garantia constitucional, no campo dos

direitos sociais. É que a lei dá ao trabalhador o direito pleno ao trabalho e a Justiça do Trabalho está voltada à proteção dos trabalhadores, apesar dos contratos. O Estado supre o contrato pela proteção do trabalhador, valendo mais seu direito ao trabalho que qualquer restrição pactual.

Para SILVA MARTINS, uma saída para preservar os clubes que investem nas categorias de base, seria alterar o artigo 217 da Constituição que cuida dos esportes.

ATUAL ESTÁGIO DA LEGISLAÇÃO

Em função de descontentamentos por parte dos dirigentes de clubes, de federações e confederações, e também, por força da CPI dos Bingos, o governo federal editou e remeteu ao Congresso Nacional, medida provisória alterando alguns pontos da Lei Pelé, dando possibilidade ao Congresso de rever vários pontos da lei, que está atualmente sendo analisada por uma comissão especial do Congresso Nacional. Faz parte dessa comissão o Senador Maguito Vilela, que é relator do projeto de lei que será submetido ao Congresso, propondo as alterações na legislação atual.

A principal alteração proposta pela medida provisória e ratificada pela comissão que a analisa, é o impedimento de que mais de uma entidade de prática esportiva pertença a uma sociedade civil de fins econômicos. O que se pretende com isso, aparentemente é evitar que se coloque em dúvida a lisura de qualquer resultado de uma competição esportiva.

O protesto de torcedores e dirigentes de

clubes, principalmente dos que estavam prestes a fechar contratos com patrocinadores, é que haverá uma retração natural dos investidores potenciais. Ao que parece, a MP estará acrescentando mais dificuldades à viabilização econômica dos clubes de futebol.

De acordo com Augusto Carlos Garcia de Viveiros – Presidente do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto – INDESP, o que se procura por meio do relatório Maguito Vilela, é adotar uma legislação que compatibilize, ao mesmo tempo, a necessidade de patrocínio e investimento empresarial com a garantia de que campeonatos ocorrerão sem que se duvide de qualquer resultado das competições.

Segundo as palavras de HELENA LANDAU, economista e consultora de negócios e investimentos em esportes: " O projeto de lei aprovado pela comissão especial do Congresso é um retrocesso de tudo o que foi conquistado na Lei Pelé."

PRINCIPAIS ALTERAÇÕES PROPOSTAS PELO RELATÓRIO MAGUITO VILELA

O Congresso Nacional aprovou em 20 de junho de 2000, o projeto de lei que altera vários pontos da Lei 9.615 (Lei Pelé), que são os seguintes:

- A transformação de clubes esportivos em empresas, que na versão original da lei era obrigatória, passou a ser facultativa;
- Fica vedado a grupos econômicos patrocinarem mais de um clube esportivo;
- Fica alterado o artigo 29 da Lei Pelé que fixava em 2 anos a duração máxima do

primeiro contrato como profissional, passando para 4 anos;

- Foi suprimido o artigo 54 da Lei que impedia os clubes recorrerem à justiça comum para solucionar questões de seu interesse.
- Inserção na Lei do impedimento de emissoras de TV a cabo patrocinarem clubes de futebol;
- Transfere para a Caixa Econômica Federal a autorização, fiscalização e regulamentação dos bingos, bem como, a prestação de contas relativas às autorizações concedidas.

De acordo com o Senador Maguito Vilela, em entrevista ao Jornal O Estado de São Paulo, edição de 21 de junho de 2000, o impedimento de um grupo econômico patrocinar mais de um clube, visa fundamentalmente prevenir que interesses comerciais e a conveniência lucrativa venham sobrepujar o interesse esportivo. É, segundo o Senador, uma forma de evitar a existência de cartéis e de oligopólios no desporto brasileiro.

Quanto a obrigatoriedade de os clubes se transformarem em empresas, esta medida iria levar à extinção pelo menos 400 clubes, afirma o Senador Maguito Vilela.

CONSEQÜÊNCIAS DAS MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO

Após a aprovação do projeto que altera a Lei Pelé, o que se observa é um afastamento dos investidores institucionais e dos grupos econômicos, aguardando provavelmente, as adequações que deverão ser feitas nos clubes para atender ao novo dispositivo legal.

Esta retração pôde ser sentida, quando da realização pelo jornal "Gazeta Mercantil", do

Seminário " O Negócio Futebol" , em 30 de maio de 2000, na qual a ausência desses grupos foi notada pelos profissionais da área de negócios presentes no evento.

Agora o que se espera, é uma posição firme e consistente dos órgãos públicos federais, que façam cumprir a legislação, dêem um claro sinal de estabilidade, para que os clubes e os investidores tenham um mínimo de segurança em estabelecerem seus contratos de gestão, parceria, licenciamentos e, principalmente, tranqüilidade aos clubes na decisão de se transformarem ou não em Clube-empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNORO, José Carlos & AFIF, Antônio. Futebol 100% profissional, São Paulo: Editora Gente, 1997.

CALDAS, Waldenyr. O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro, São Paulo: Ibrasa, 1990.

HELAL, Ronaldo J. O que é sociologia do esporte. São Paulo: Brasiliense, 1990.

RAMALHO, Márcio. Futebol é bola na rede, Rio de Janeiro: Dumará, 1998.

CARDOSO, Maurício. Futebol na Raça. Revista Veja, São Paulo, 07 jan. 1997. P.54-63.

ANAIS do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, mai. 1998.

TÁVOLA, A. da (1998). Lei Pelé. Secretaria Especial de Editoração e Publicações, Senado Federal, Brasília-DF.

SILVA MARTINS, Ives Gandra da Melhora ou Piora? Revista Exame, São Paulo, 5 nov. 1997. P.142.

Sistema Previdenciário e Aposentadoria no Brasil

Welfare and Retirement Programs in Brazil

Ademir Pinto Geissler Administrador,
Mestre pela Universidad del Museo Social Argentino.
Docente na Universidade Católica de Pelotas- RS.

Resumo

Este artigo trata do problema previdenciário no Brasil, que como muitos países emergentes, busca alternativas para sustentar a Previdência Social, principalmente em sua categoria simples, na qual tem concentrado o maior número de beneficiados. Essas alternativas buscam, invariavelmente, um equilíbrio entre a receita, oriunda dos contribuintes, e as despesas, geradas na manutenção dos aposentados, tendo ditos sistemas, a administração horas exclusivamente do governo, horas da iniciativa privada, ou de ambas ao mesmo tempo.

Abstract

This paper is related to the welfare problem in Brazil, that like many emergent countries is seeking for alternatives to support its Social Welfare system, mainly of the more needed, which has gathered the higher number of beneficiaries. These alternatives are seeking to secure the balance between income, coming from the contributors, and the expenses, due to support to the retiring. These programs are managed sometimes exclusively by the government, sometimes exclusively by private initiative, or sometimes by both at the same time.

Palavra-chave

Previdência – Indivíduo – Organização – Governo

Key words

Welfare, Individual – Organization - Government

INTRODUÇÃO

As crises sociais e econômicas geradas principalmente por variáveis como: explosão demográfica, superprodução e consumo massivo, reforçadas a partir da Revolução Industrial, assim como, o fortalecimento do capitalismo e o constante avanço tecnológico, vêm ao longo do tempo (principalmente nas últimas cinco (5) décadas), exigindo dos governos uma participação cada vez mais decisiva, não só na administração da chamada coisa pública, mas também, e principalmente, na área social.

É uma participação que visa, através de um conjunto de ações (leis, decretos, decreto - lei, etc.) assegurar ao cidadão, independente de classe social, sexo e idade, direitos relativos à Saúde, Assistência Social e Presidencial Social, sendo estes assuntos organizados em um Sistema de Seguridade Social, que segundo estudiosos e especialistas da área, situa - se em zona fronteira entre o jurídico e o sociológico.

A Previdência Social tem por objetivo, propiciar à população economicamente ativa, meios para sobreviver sem a necessidade de trabalhar (que é o fato gerador do Direito), após alcançar uma determinada idade: um tempo de trabalho e contribuição, e invalidez

A preocupação com a Previdência Social remonta de longínquos tempos vividos pelo homem, que, de certa forma, sempre teve a preocupação com o seu futuro e também com a execução das tarefas de seus subordinados como pode-se perceber ao estudarmos algumas passagens da história, como por exemplo o período das grandes navegações ou o auge da exploração de

minérios, locais e cujas atividades eram desenvolvidas em ambientes com alta incidência de insalubridade e periculosidade, o que levava alguns empresários da época a oferecerem condições de maior garantia e tranquilidade à mão - de - obra, através do estabelecimento de um regime de seguro, oferecido muitas vezes, não só ao operário, mas também a seus familiares.

Nesse momento, a preocupação era fundamentalmente manter e ter a mão - de - obra mesmo que pouco qualificada. Pequena, quase insignificante, era a preocupação com o futuro desse operário, em termos de seguridade e vida na terceira idade.

Com o passar do tempo, o homem foi tomando a consciência da necessidade de preocupar - se com o futuro, pois percebia que não teria condições físicas nem sociais para suportar a fase final da vida (3ª. idade), isto porque, durante o auge de sua idade produtiva, era exigido em demasia pelo empregador.

Na maioria dos países, a história da Previdência Social passou por 3 momentos. O primeiro, chamado de paternalismo, em que as obras de caridade privadas e a legislação de benefícios públicos cuidaram dos pobres sob condições difíceis e às vezes até brilhantes. Esta fase foi sucedida pela do seguro social, depois das mutualidades, e dos regimes de pensões e de atendimento a enfermidades para os empregados públicos e para alguns trabalhadores do setor privado.

Aos poucos, foram sendo ampliados os benefícios cobrindo novas causas e um maior número de beneficiados. A partir de uma consistência mais profunda desses pensamentos, surge a terceira fase em que incorpora - se à política de seguridade

social, as noções de prevenção e universalidade, ampliando a gama de serviços a fim de preservar e elevar a qualidade de vida das pessoas e das famílias.

A sociedade e os governos vêm procurando, ao longo do tempo, mecanismos capazes de gerar uma maior segurança econômica às pessoas que ingressam na terceira idade, visando entre outros objetivos, diminuir o nível de pobreza gerado pela baixa renda, oriunda dos chamados sistemas de aposentadoria.

Esses mecanismos, embora criados para atender os objetivos explicitados, acabam por atingir a população em geral, independente de idade ou classe econômica, por duas razões fundamentais. A primeira, é que todos serão atingidos ao final de um determinado período durante o qual se coloca à disposição do trabalho. A segunda, por fazer parte da chamada população economicamente ativa, que tem, entre outras, mesmo que de forma indireta, a responsabilidade da manutenção do sistema, independente de quem seja a administração.

RELAÇÃO DE EMPREGO

O relacionamento entre a organização e a população economicamente ativa inicia-se a partir do trabalho, com vínculo empregatício ou não, que tem a participação de três elementos. O primeiro é o empregado, o contratado, a mão-de-obra; o segundo é o empregador, que é o contratante, a organização; o terceiro é o governo, que é o ditador das normas principais, leis, direitos e obrigações, sob as quais são regidas as

relações de empregado e empregador.

Historicamente encontramos a evolução e participação desses três elementos, da seguinte forma:

INDIVÍDUO

O homem, independente de uma localização nas classes sociais e financeiras, tende a viver em sociedade, buscando sempre o bem-estar comum a si e ao grupo a que pertence. Entretanto, nem sempre atua dentro dessa filosofia, de busca pelo bem-estar comum, e muitas vezes é obrigado a adaptar-se às chamadas exigências do bem-comum, normalmente citadas e impostas pelas leis naturais que regulam os mercados, quer de consumo, de produção ou de trabalho.

Todavia, as leis que regulam os mercados, são, em sua maioria ditadas por ações da iniciativa privada e muitas vezes de forma injusta e pouco humana, distanciando, principalmente os menos privilegiados, de um viver futuro com a dignidade de um ser humano.

ORGANIZAÇÃO

A organização, desde os tempos de Taylor, busca de alguma forma, aumentar sua produção, identificar novos mercados, lançar novos produtos, utilizando-se para isso do avanço tecnológico que exige entre outras coisas, reestruturação das mesmas.

Se ontem era preciso um grande número de funcionários para movimentar as máquinas empresariais, hoje o número tem sido cada vez menor, além de se exigir da mão-de-obra mais

atualização na mesma velocidade e tempo do próprio avanço tecnológico.

As organizações, da metade do século para cá, diminuíram seus níveis estruturais (de 5 para 3), e essa diminuição deve continuar acontecendo de uma forma mais acentuada, seja pela maior especialização de seus funcionários ou através da terceirização de suas atividades.

GOVERNO

O governo, por ser o responsável pelo bem-estar e a prosperidade econômica de toda a população, surge como mediador desse desequilíbrio, tomando decisões que visam a manter o nível de emprego; o equilíbrio entre salários e preços e a mais perfeita sincronia entre os setores que compõem a economia do país, tanto na área de extração, como na transformação e na prestação de serviços.

Com relação à previdência social, o governo busca manter em ação um conjunto de medidas que sejam capazes de assegurar um mínimo de condição do trabalhador, quando este não estiver mais em condições de produzir, seja por velhice ou incapacidade física.

POPULAÇÃO

O termo população pode ser compreendido sob diferentes ângulos, de acordo com a categoria científica envolvida no seu enunciado.

No âmbito conceitual das Ciências Sociais, que pesquisa os seres humanos e

suas inter-relações com o meio físico, biológico e social, a população seria definida como "a totalidade dos habitantes a uma área dos indivíduos nela presente" ou ainda uma parcela determinada das pessoas encontradas, também designada como subpopulação.

POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA

Teoricamente, todas as pessoas que estão física e mentalmente capacitadas podem ser consideradas integrantes da oferta de trabalho e em condições de executar uma atividade econômica.

A maioria dos países fixam limites de idade para ingresso e abandono da população economicamente ativa. No Brasil os limites são 15 e 60 anos de idade.

Entretanto, nem todas as pessoas compreendidas entre esses limites, desenvolvem atividades econômicas, podendo identificar-se entre elas: jovens de escola secundárias e universitários que continuam estudando além do nível de educação obrigatória; as donas-de-casa que dedicam todo seu tempo no desenvolvimento de atividades domésticas; os jovens que servem ao exército (no Brasil é uma obrigatoriedade) e pessoas que abandonam suas atividades econômicas antes da idade normal.

A população economicamente ativa pode então ser considerada como "todas as pessoas de qualquer sexo que participem da oferta de trabalho para a produção de bens econômicos e serviços, como define o Sistema de Contas Nacionais e Balanços das Nações

Unidas, durante um período específico de referência" (OIT, 1989 a: 49). Compreende assim, as pessoas que estão trabalhando e as que não tem trabalho e estão buscando um.

FORÇA DE TRABALHO

A décima terceira CIEL (Conferência Internacional de Estadistas Laborales) realizada em outubro de 1982, na Argentina recomendou duas classificações da população economicamente ativa: 1ª A População usualmente ativa que se mede "em relação a um longo período de referência, como por exemplo um ano" e a população atualmente ativa, que se mede "em relação a um curto período de referência, uma semana ou um dia". A população atualmente ativa é denominada também como a força de trabalho.

Da força de trabalho brasileira, apenas 42,82% contribui para a Previdência Social, 30% de seus componentes possuem ocupações não especificadas.

COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Em termos demográficos, a categoria mais importante da força de trabalho consiste em homens de 20 a 59 anos de idade. Em quase todas as sociedades, sem considerar o nível de desenvolvimento ou de industrialização, presume-se que todos os membros desse grupo participam de atividades econômicas.

Em segundo lugar, aparece uma categoria, constituída por três grupos especiais: jovens menores de 20 anos;

1. mulheres de 20 a 59 anos e

2. pessoas maiores de 60 anos.

Estes grupos são especiais, porque a importância de sua atividade no mercado de trabalho, varia enormemente entre as sociedades e é influenciada por um complexo de fatores locais, sociais, culturais e econômicos. As mulheres constituem o grupo maior dessa categoria e sua participação na força de trabalho vem crescendo nas últimas décadas.

Nos outros grupos, a participação dos jovens decai com o crescimento da industrialização e as pessoas maiores tendem a retirar-se da força de trabalho em uma idade antecipada (falar sobre o caso brasileiro).

Dixon - Mueller e Auker, propõem usar quatro classificações diferentes que envolvem o tipo e o nível de atividade para a utilidade das estatísticas da força de trabalho para o planejamento dos países em desenvolvimento, fazendo-os refletir melhor sobre a situação real da utilização do trabalho.

a) **A força de trabalho remunerada**, consistindo de pessoas empregadas com salários, às quais recebem o pagamento em dinheiro;

b) **A força de trabalho orientada ao mercado**, abrangendo a força de trabalho remunerada e pessoas que possuem empresas familiares (incluindo a área agrícola) que vendem alguns ou todos seus produtos;

c) **A força de trabalho do novo Padrão**, constituída por pessoas que participam em atividades econômicas definidas pelo Sistema de Contas Nacionais das Nações Unidas;

d) **A força de trabalho total**, constituída pela força de trabalho do novo padrão, definida anteriormente, junto com as pessoas que participam na produção ou no processamento de bens primários e não primários e serviços para uso doméstico.

INGRESSO NA FORÇA DE TRABALHO

O ingresso na força de trabalho vem tornando - se ao longo do tempo, cada vez mais traumático, concorrendo para isso duas variáveis básicas.

A primeira de ordem natural, está relacionada à idade em que o indivíduo é considerado em condições de produzir, tendo inclusive, lei que o protege, ampara e determina o que é permitido e proibido fazer, exigir e como remunerar.

A segunda, e essa como causadora maior do trauma de ingresso, é a exigência do mercado com relação a idade e o conhecimento das novas tecnologias, experiência em determinadas atividades, bem como a necessidade de alguma formação técnica, atingindo assim a população economicamente ativa, situada entre a faixa de 20 anos ou mais. A oferta de trabalho menos qualificado é maior e menos exigente.

No caso do homem brasileiro, ainda existe uma outra variável que funciona como elemento frenador do ingresso, que é a exigência da prestação obrigatória do serviço militar, visto que se contratado antes do período, o empregado tem que manter o vínculo empregatício com o referido elemento, durante o tempo em que o mesmo estiver prestando tal serviço.

Com relação à mulher, podemos identificar também, a questão de constituir ou não família, isto porque existe legislação própria amparando a mesma e dando - lhe diversos benefícios, que, segundo empregadores, reverte - se em custos elevados, devido ao fato de seu afastamento da força de trabalho, com vínculo empregatício e todos os benefícios oriundos do mesmo.

SAÍDA DA FORÇA DE TRABALHO

Por outro lado, se o ingresso na força de trabalho é traumático, a expectativa de vida do ser humano tem aumentado nos últimos tempos: no Brasil está estimada em aproximadamente 72 anos. Porém, observa - se que cada vez mais aumenta o número de pessoas que abandonam a força de trabalho antes das idades fixadas para aposentadoria.

Essa retirada precoce acontece basicamente por dois fatores:

O primeiro é que o mercado empregador, na medida em que exige um grau maior de conhecimento técnico - científico, estipula a idade máxima para concorrer as suas ofertas (fato esse que pode ser comprovado pelas ofertas de trabalho apresentadas em semanários ou agências de emprego, onde aproximadamente 40 % identifica a idade máxima), o que torna difícil o reingresso à força de trabalho daqueles que são demitidos e situam - se em uma faixa etária entre 38 e 42 anos, independente de sua experiência, ou conhecimento técnico - científico. O segundo fator, e tão importante quanto o primeiro, está vinculado à utilização de tecnologias de ponta, que vem transformando, de uma forma quase total, o processo produtivo, através de automações e de terceirizações. A esses dois fatores, associa - se também o crescente número de fusões de empresas, resultante da crise econômica e da própria globalização da economia.

FORMAS DE EMPREGO

O emprego da população economicamen-

te ativa pode dar-se de duas formas, ou seja, de maneira formal ou de maneira informal.

Emprego formal

Possui vínculo empregatício e o empregador, além das obrigações para com o empregado, no sentido de remuneração, descanso, férias e etc., possui também as obrigações com o governo, cumpridas através de recolhimento de impostos e taxas.

Subemprego.

Na maioria dos países em desenvolvimento, observa-se que uma parte substancial da força de trabalho que não está empregada no sentido formal e não pode dizer - se que não está totalmente desempregada, participando de atividades marginais, usualmente de baixo ingresso e produtividade. De acordo com a definição atual da CIEL "o subemprego existe, quando o emprego com as normas específicas, o emprego alternativo, existe tendo em consideração sua qualificação ocupacional (capacidade e experiência de trabalho" (OIT, 1988: 52).

O subemprego pode configurar - se de duas formas:

- **visível** - a pessoa está empregada mas involuntariamente trabalha menos tempo que a duração normal dessa atividade e busca e aceita um trabalho adicional.

- **invisível** - existe quando o tempo de trabalho de uma pessoa é normalmente baixo, ou quando seu trabalho é inadequado considerando aspectos como:

- a - quando o trabalho não permite o uso completo das habilidades máximas de uma pessoa (em termos de educação e capacitação)

- b - quando o nível de emprego é

normalmente baixo

- c - quando o emprego é em uma unidade econômica cuja produtividade é normalmente baixa.

Emprego informal

Configura - se pela contratação de pessoas, para desenvolverem atividades, de acordo com sua capacitação e educação ou não, sem assinatura de carteira profissional ou qualquer outro documento que comprove o vínculo empregatício. Grande parte é resultado da influência do setor de emprego de curta duração, principalmente em empresas de pequeno porte, que baseiam - se na estrutura familiar, com pouco e, às vezes, nenhum trabalhador remunerado, observando - se também uma alta incidência no setor rural.

Em um país, onde aproximadamente 40 % da população vive com rendimentos iguais ou inferiores a um salário mínimo, o quadro torna - se cada vez mais grave, exigindo que essa população, incluída na População Economicamente Ativa, mas não participante na Força de Trabalho, busque alternativas para sobrevivência, e em alguns casos, também preocupada com sua terceira idade, fazendo - se invariavelmente a seguinte pergunta: O que fazer, quando não tiver mais força para continuar fazendo ... a fim de sobreviver?

A PREVIDÊNCIA SOCIAL

- Um estudo comparativo

O ponto nevrálgico diferencial entre os países em estudo é, sem sombras de dúvidas, a privatização. Os que optaram pelo novo sistema, criaram as chamadas Administradoras de Fundos, assim como também

organismos, vinculados ao governo, com o objetivo de exigir garantias de pagamentos de pensões, benefícios e rendimentos, agindo como controladores e fiscalisadores do funcionamento e desempenho das mesmas, buscando sempre uma maior e melhor proteção da população.

Ainda em função da privatização, vamos encontrar, sistemas de retorno, ou benefícios, diferenciados como poupança voluntária, no caso do Chile e aposentadoria em dois sistemas, como no Uruguai.

Com relação a investimentos dos valores arrecadados, o Chile permite que sejam feitos, não só em seu país, como também em outros, o que não prevêem a Argentina e o Uruguai.

Quanto ao sistema de financiamento, não existem diferenças fundamentais (pouco tem a ser inventado após a roda). O grande agente financiador será sempre o operário. A mesma característica pode ser observada com relação aos limites de idade.

O novo sistema adotado por tais países, seja totalmente privatizado ou misto está baseado em um sistema de poupança, onde a administração não de bancos, mas sim de empresas "especializadas" em previdência Social, evidentemente que, tendo à sua guarda, a estrutura e solidez de um banco de capitalização.

A reforma previdenciária brasileira que deverá entrar em vigor no segundo semestre de 1998, embora todo o esforço do governo, ainda apresenta-se de forma muito tímida, fundamentando-se em alterações nas regras existentes, e provavelmente não consegue alterar ao manter alterado por muito tempo o quadro atual da previdência no Brasil.

POPULAÇÃO BRASILEIRA

SITUAÇÃO ATUAL

A população brasileira situa-se na faixa de 152.374.603 habitantes, (TABELA 01) sendo que a População Economicamente Ativa, está na faixa de setenta e quatro milhões, cento e trinta e oito mil, quatrocentos e quarenta e um indivíduos (TABELA 02), sendo que quatro milhões, quinhentos e nove mil oitocentos e trinta e três pessoas encontram-se desocupadas e sessenta e nove milhões seiscentos e vinte e oito mil seiscentos e oito compõem a força de trabalho

Projeção populacional brasileira

faixa etária		1995	2000	2020
0	19	41,9	38,6	28,4
20	39	37,8	34,3	31,4
40	64	19,6	21,9	31,2
65	80	4,7	5,2	9,0

Tabela 1.

Todavia, o envelhecimento da população é inevitável e ao Governo caberá seu financiamento, não só na área previdenciária, mas também na da Saúde e mais uma vez, surge o mercado virtual, neste momento não atuando na manutenção da economia informal, mas sim dando sustentação aqueles que realmente não têm mais condições de trabalho, quer por questão de idade ou da saúde e que, em virtude de baixos níveis de aposentadorias, quando as possuem, dependem muito mais de seus filhos do que mesmo do próprio Governo.

Trata-se de um problema social sério, que os países em desenvolvimento deverão enfrentar com maior intensidade nas próximas

décadas, uma vez que a taxa de natalidade tende a diminuir, o empobrecimento tende a crescer e o número de pessoas preocupadas e ao mesmo tempo capazes de financiar essa parte da população tende a diminuir.

Com relação ao envelhecimento da população, em nível mundial, é interessante observar as projeções do Banco Mundial em sua publicação "Envelhecimento sem crises", no qual se prevê que até 2030 deverá ser triplicada a população com mais de 60 anos, principalmente nos países em desenvolvimento.

QUADRO ATUAL DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

A Previdência Social no Brasil, segundo dados do Ministério da Previdência e Assistência Social, no mês de janeiro de 1998, tinha um quadro de 17.564.488 beneficiados, sendo obtida uma arrecadação de R\$ 4.211.651.000,00 para uma despesa de R\$ 4.849.828.000,00, apresentando um déficit de R\$ 638.177,00

Valor médio dos Benefícios – por grupo

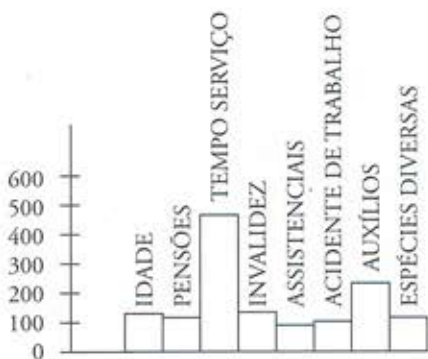


Gráfico 1.

Ainda segundo informações do mesmo

Ministério, o valor médio dos benefícios pagos em janeiro de 1998, teve como destaque o grupo Tempo de Serviço, com um valor de R\$ 510,52, seguido pelo Grupo Auxílios com um valor de R\$ 252,40. O grupo de menor representatividade foi o Assistências, com um valor de R\$ 100,25

A REFORMA BRASILEIRA

Variáveis normalmente alteradas

- Aliquotas de contribuição;
- Período utilizado para cálculos de benefícios ;
- Limite de idade;
- Afastamento do aposentado do mercado de trabalho;
- Aposentadorias especiais;
- Serviço público.

Dentro do quadro, considerando número de benefícios, valor arrecadado, despesas, projeção populacional e realidade salarial, o governo busca o equilíbrio financeiro da Previdência Social, atuando basicamente em seis variáveis, que acabam provocando a instabilidade e a insegurança na população economicamente ativa e principalmente na força de trabalho, isto porque: na **primeira** o governo altera o percentual de contribuição de acordo com a necessidade. Atualmente, esse percentual navega entre 9 e 12 %, é importante salientar que o aposentado, tanto na iniciativa privada como na iniciativa pública também contribui; na **segunda**, o aumento de período para fins de cálculo propicia uma diminuição do benefício a ser recebido. Está em estudo o aumento de 3 anos para 5 anos; na **terceira**, o governo exige mais tempo de trabalho, para os mesmos

benefícios, atualmente a idade máxima é 60 anos, que deverá passar para 65 após a reforma e o direito à aposentadoria proporcional só será mantido para aqueles que já o tiverem conquistado até a promulgação da reforma; caso contrário deverão trabalhar mais 20% do tempo que ainda falta: a **quarta** atinge as pessoas que já encontram-se aposentados e ainda com condições de trabalho, desenvolve outras atividades; a **quinta**, talvez seja a mais difícil de ser trabalhada pelo governo, uma vez que trata da força de trabalho que trabalha em um tempo menor, e muitas vezes adquire benefícios diferenciados; a **sexta**, tem sido a grande válvula de escape do governo, alegando que o funcionalismo público em todos seus níveis, é o principal causador do déficit da previdência Social, entretanto é importante observar que, o funcionário público contribuiu para outro fundo de aposentadoria, que não o INSS.

RESUMO ESTATÍSTICO BRASILEIRO

Considerando os dados da Tabela 02, podemos observar que 79,3 % da população geral enquadra - se nas condições de População em Idade Ativa, sendo que 42,1 % desta, ainda encontra - se em idade de estudo (faixa de 10 a 24 anos).

A Força de Trabalho está representada na Tabela 03, onde pode observar - se que 30 % está distribuída entre ocupações não especificadas e / ou ocupações mal definidas ou não declaradas, tendo uma concentração maior nas faixas de 40 e 44 anos (36,7 %) e de 45 a 48 anos (21,8%).

Ainda segundo dados do IBGE (TABELA 04), observamos que 42,82 % da população ocupada contribui para a previdência e que existe, considerando outros trabalhos além do principal, 54.225.426 contribuições à mesma. Entenda - se como trabalho principal, aquele que propicia maior rendimento. Nesse Quadro é importante salientar que as pessoas podem estar contribuindo mais de uma vez .

O aumento do trabalho por conta própria e o trabalho sem carteira assinada vêm crescendo (Gráfico 02) diminuindo assim o percentual da população economicamente ativa com vínculo empregatício.

Evolução da população sem vínculo empregatício no Brasil

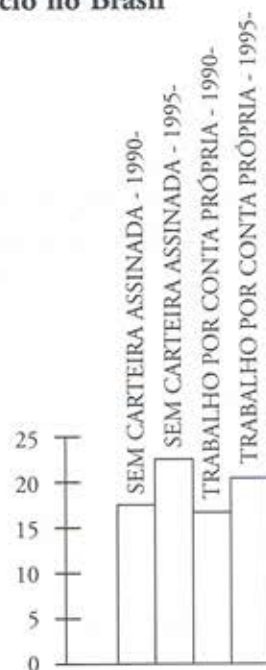


Gráfico 2.

No caso brasileiro, os empregos sem vínculo empregatício, nos últimos anos têm apresentado uma forte evolução. O trabalho por contra própria evoluiu de 18,54 % em 1990 para 22,02 % em 1995. No mesmo

período, o trabalho sem carteira assinada evoluiu de 19,11% para 24,09%.

MERCADO VIRTUAL

Em um país, onde aproximadamente 30% da população vive com rendimentos iguais ou inferiores a dois salários mínimos, e 40% declara - se sem rendimento, conforme Tabela 06, o quadro torna - se cada vez mais grave, exigindo que essa população, incluída na população economicamente ativa, mas não participante na Força de Trabalho, busque alternativas para sobrevivência, e em alguns casos, também preocupada com sua terceira idade, fazendo - se invariavelmente a seguinte pergunta: O que fazer, quando não tiver mais força para continuar fazendo... a fim de sobreviver?

A busca de alternativas acabou por fortalecer a economia informal, criando um novo mercado de mão de - obra que podemos chamar de **mercado virtual**, uma vez que consta para fins de censo oficiais como uma mão-de-obra desempregada, mas que tem boa parte utilizada pela economia informal e embora também sofra as consequências das decisões governamentais, não contribui para os cofres públicos.

Esse Mercado Virtual, representa, portanto, o percentual de desemprego de um país, que invariavelmente apresenta valores descontraídos entre os levantamentos governamentais e os dos sindicatos, ou associações de classes.

No caso brasileiro, o desencontro é gerado por dois motivos: O primeiro, porque o I.B.G.E. não considera desempregado quem desempenha alguma atividade de maneira

informal; o segundo, porque os demais órgãos consideram desempregadas as pessoas acima de 10 anos que procuram empregos.

SEGMENTOS

A formação do **Mercado Virtual**, está consolidada por três segmentos a saber:

Primeiro: diferença entre a força de trabalho e a população economicamente ativa (população desocupada), localizada nos dois extremos das faixas etárias que margeiam a Força de Trabalho e também pelas que se encontram - desempregadas em um determinado período. A reduzida oferta de trabalho, quer por recessão econômica ou automação dos processos produtivos; a desatualização profissional, em alguns casos; a falta de experiência das faixas etárias mais jovens e a crescente oferta da mão - de - obra, em um mercado já saturado (nível de desemprego elevado), vão alimentando o mercado virtual que com a prática do sub - emprego permite ganhos superiores a dois salários mínimos, sem contribuição alguma para o governo, faz com que um alto percentual dessa Força de Trabalho, fixe - se na sub - economia, desistindo definitivamente de seu retorno ao emprego formal.

Segundo: representado pela população que consegue chegar à condição de aposentado, seja por tempo de serviço normal, ou proporcional, ou até por questões de saúde; e que ainda possui condições físicas e mentais, de desempenhar atividades com as mais diversas características.

Terceiro: O crescente número de

formandos em cursos superiores, devido ao grande número de Universidades e cursos independentes no Brasil, tem propiciado um aumento considerável no número de Profissionais Liberais colocados à disposição do mercado de mão - de - obra. Muitos deles, embora com qualificação profissional, trabalham sem vínculo empregatício.

Por outro lado, a busca constante de modernização empresarial, vem provocando uma diminuição dos seus níveis organizacionais. Se, no início do século, até por volta de 1960 tínhamos cinco níveis, hoje podemos dizer que trabalhamos com apenas três Direção, Gerência e Operação.

O terceiro nível está sendo cada vez mais terceirizado e automatizado, e acreditamos que o segundo, em pouco tempo, estará com grande parte terceirizado. Essa terceirização acontecerá pela readmissão, sem vínculo, dos próprios executivos gerenciais demitidos, devido aos altos custos, gerados não só por salários, mas também pelos custos sociais, como férias, F.G.T.S., I.N.S.S., etc. Essa situação incrementará sobremaneira o número de profissionais autônomos.

Cabe ainda ressaltar que, no caso brasileiro, a criação dos Processos de Demissões Voluntárias, incentivados pelo Governo, com o objetivo de diminuir a máquina administrativa, vêm contribuindo para a formação desses dois segmentos, uma vez que, boa parte dessa população, por diversas razões, até mesmo pela inexperiência empresarial junto ao mercado de iniciativa privada, acaba por ingressar na economia informal.

Esses três segmentos atuam basicamente na Economia terciária, ou seja, na prestação de serviços, área sobre a qual o Governo, além de

ter baixa arrecadação, pelas razões já citadas, não possui condições de monitorar os preços.

ESTATÍSTICA OFICIAL

No momento em que preparávamos o presente artigo, o I.B.G.E, divulgou (junho de 1999) dados colhidos em 1997 sobre a economia informal, evidenciando que essa área movimentou 12,89 bilhões de Reais, o equivalente a 8% do Produto Interno Bruto, absorvendo 12,87 milhões de pessoas e que não foram considerados os empregados domésticos e as atividades rurais.

A maioria das empresas (66%) não dispõem de registros contábeis e estão há mais de 3 (três) anos em atividade e não desejam voltar à economia formal.

CONCLUSÕES

- A responsabilidade dos governos

Quaisquer que sejam as saídas a ser utilizadas pelo governo, este não poderá afastar de si a responsabilidade, não só do funcionamento do sistema como também do bem-estar da população.

A saída mais provável, principalmente para países em desenvolvimento, será a privatização. O problema será a parceria a ser montada com o governo que funcionará não só como ditador e regulador de algumas regras, mas também como fiscalizador do desenvolvimento de tais empresas, evitando, ao passar do tempo, que as mesmas, ao enfrentarem problemas semelhantes as de hoje onde existe um desequilíbrio entre as despesas e as receitas do sistema possam

simplesmente abandonar o mercado retornando ao governo a responsabilidade da administração.

- A solidez dos sistemas

Planejar é tomar decisões hoje visando o futuro. Esse é e será o grande dilema para os novos sistemas previdenciários. O Banco Mundial, projeta uma duplicação da população que gravita na faixa etária de 60 anos, até o ano 2030. Os economistas mais cautelosos, acreditam que até o ano 2015, o mundo viverá sem o fantasma da inflação. Mas como projetar, dentro das intempéries econômicas atuais, um sistema que adquira solidez durante esse período, para encontrar-se definitivamente sólido, ao completar seu primeiro ciclo existencial, que ocorrerá por volta do ano 2030, período também alertado pelo Banco Mundial como crucial para a população de 60 anos? Quais são as consequências das decisões e das parcerias formadas hoje? Como reagirá a empresa, parte mais forte da economia, diante da constante modernização e terceirização dos processos produtivos?

- Dificuldades para uma Transição de Sistemas

É importante salientar que a transição de um sistema para outro, privado ou não, passa não só pela definição de uma nova filosofia de trabalho e funcionamento, identificando ou alterando a maneira pela qual passará a ser feita a captação dos recursos, bem como a forma de retribuição através dos benefícios a serem fornecidos, mas também pela identificação das linhas a serem seguidas, para atender às pessoas que no momento da transição, encontram-se de

alguma forma inseridas no sistema atual.

Dentro dessa situação, enquadram-se os aposentados; os trabalhadores que já possuem um tempo de contribuição e aqueles que não possuem condições, por razões físicas ou financeiras, de sustentar um sistema de capitalização / poupança.

Consideramos que para cada caso deverão ser estudadas e analisadas variáveis como:

APOSENTADOS: Idade média; expectativa de vida; valor do benefício atual e receita para sustentação.

TRABALHADORES: Tempo de contribuição; faixa de contribuição atual; idade; compensação do tempo já contribuído e receita para sustentação do tempo contribuído.

NÃO CONTRIBUINTES: Este talvez seja o caso mais difícil, mesmo sendo uma situação já existente no sistema atual, onde o governo e a sociedade já arcam com as despesas. A receita para sustentação poderá ser a mesma dos aposentados.

- A nova função das Entidades de classe

A globalização da economia e a automação dos processos, tanto produtivos como administrativos, trouxeram, embutidos em seus conceitos, de uma forma inicialmente discreta, novas definições de atividades e tarefas, e ao mesmo tempo, eliminaram do cenário trabalhista algumas funções que desapareceram definitivamente, além do que, as que sobreviveram, evidentemente, exigem um número menor e mais qualificado de mão-de-obra.

Entretanto, enquanto as mudanças econômicas, impulsionadas pelos constantes avanços tecnológicos marcham em passos geométricos, criando novos princípios, sobre os quais, governo e empresas tomam novas

decisões e buscam novos rumos, a área social, caminha em passos mais lentos e quase que, invariavelmente, é tomada por tais mudanças.

São necessárias também mudanças trabalhadas, não só em cima dos efeitos causados pelo novo quadro, mas também e principalmente, das causas que provocam tais efeitos. A nosso critério, as entidades de classes, os sindicatos em especial, deverão assumir uma nova postura dentro do mercado globalizado, sem deixar de trabalhar sobre aquelas atividades que já lhes são características.

O movimento sindical brasileiro, por exemplo, tem em sua história diversos momentos marcantes, como os vividos em 1978, quando surge um novo sindicalismo,

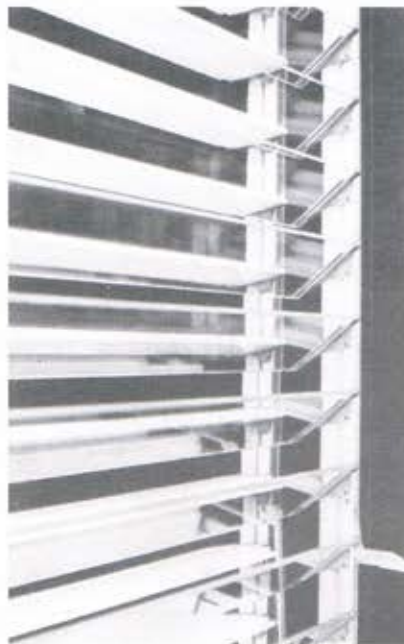
capitaneado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista, ou ainda como os de 1988 em diante, em que com a nova Constituição Brasileira, os mesmos passaram a ter mais liberdade, sendo inclusive favorecida sua proliferação, buscando trabalhar fundamentalmente na área política empresarial, através de negociações coletivas de salários, jornadas de trabalho, etc. etc.

Esse quadro sugere uma participação maior das entidades de classe na manutenção e sustentação da terceira idade de seus associados, preocupando-se mesmo de que maneira eficaz, assim não só com a situação econômica social do hoje, mas também auxiliando no como sobreviver no amanhã.



PERSOLLY ESQUADRIAS LTDA.

Vasta experiência em janelas para hospitais no Brasil e no exterior. Desenvolve janelas especiais para proporcionar ventilação, iluminação, sombreamento. Minimização do risco de contaminação hospitalar.



Hospital da Cruz Verde São Paulo SP

R. Dom Bento Pickel, 600 • Casa Verde • São Paulo • SP • cep 02544.000
tel 6239 3614 • tel / fax: 6239 4125 • e-mail: persolly@osite.com.br

Como Projetar Um Sistema de Planejamento Estratégico

How to Build a Strategic Planning System

Valtemiro Barreto de Oliveira

Economista, Mestrando em Administração na Unibero, Docente do IPH.

Resumo

Ao se projetar um sistema de planejamento estratégico, a alta administração deve ter em mãos os recursos que a organização tem disponíveis e qual o perfil dos profissionais que atuam nessa empresa.

Além desses aspectos que compõem a estrutura organizacional, a alta administração é preciso definir qual o alvo a ser atingido e as dificuldades que poderá encontrar com relação aos fatores internos e externos para a implementação do planejamento estratégico.

Abstract

When working on a strategic planning system, organizational resources and staff profile must be available in order to enhance better management.

Besides these structural organization aspects, the board of directors need to define goals and possible problems related to internal and external factors for strategic planning improvement.

Palavras-Chave:

Planejamento - Estratégia - Projeto - Implementação.

Key-Words

Planning - Strategic - Project - Implantation.

INTRODUÇÃO

Um sistema de planejamento estratégico deve ser um processo estruturado, organizado e que tenha por objetivo coordenar as atividades dos gerentes nas organizações para a execução e prática do planejamento. Como acontece em quase todas as empresas, não existe um modelo de organização padrão. As empresas são diversificadas e, portanto, é preciso adequar os processos organizacionais às necessidades dos clientes (internos e externos).

No planejamento estratégico também acontece o mesmo, ou seja, não existe um modelo padrão. Para que as empresas possam delinear o seu planejamento é preciso criar um projeto situacional, devendo-se levar em consideração a situação particular da empresa, especialmente no longo das dimensões de tamanho e diversidade.

Existem seis questões em relação às quais uma escolha deve ser feita ao se projetar um sistema de planejamento estratégico:

1. Comunicação empresarial de metas;
2. Processo de fixação de metas;
3. Exame minucioso do ambiente.
4. Enfoque dos gerentes subordinados;
5. Papel dos planejadores empresariais e
6. Vinculação entre planejamento e preparação de orçamento.

1. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL DE METAS 2. PROCESSO DE FIXAÇÃO DE METAS

Quando o presidente de uma empresa inicia o processo de planejamento estratégico, ele deve compartilhar com seus subordinados (profissionais) suas idéias sobre os objetivos e

a estratégia do empreendimento. Porém, é comum as informações não serem claras para todos os funcionários da organização, provocando dúvidas quanto ao caminho a ser seguido por todos, desde a alta gerência até os funcionários de chão-de-fábrica.

Na maioria das situações, ele não deixa clara suas metas de desempenho. Ao invés disso, delega aos seus gerentes funcionais a elaboração de um conjunto de programas de ação que vão implementar a estratégia da empresa de uma maneira consistente com seus objetivos.

Mas, nem sempre os gerentes envolvidos tem consciência da real necessidade de prever os resultados de seus esforços de planejamento, tentando estabelecer metas mesmo antes de uma real avaliação de seus programas. Os gerentes acham que perde-se muito tempo prevendo o que deve ser produzido e criando falsos resultados entre os gerentes do funcionário.

Um programa de ação é orientado mas no sentido de análise de ações alternativas do que no sentido de estabelecimento de metas para a organização.

Os objetivos e estratégias da empresa devem permanecer os mesmos, mas a cada ano, é necessário analisar todos os programas já existentes e procurar elaborar ajustes nos programas, bem como implementar novos programas de ação.

3. PROCESSO DE FIXAÇÃO DE METAS

O processo de fixação de metas é delineado com os números que a empresa pretende atingir, cuidando-se de divulgá-los aos diversos níveis da empresa. Parte-se do

pressuposto de que todos da organização devem ter conhecimento de quais são essas metas, tanto de curto prazo como de médio e longo prazo. A não divulgação, bem como a cobrança quanto aos números previamente estabelecidos, faz com que a empresa perca o caminho trilhado para sua sobrevivência.

4. EXAME MINUCIOSO DO AMBIENTE

A tarefa de controlar e acompanhar mudanças ambientais detalhadas nas grandes organizações é extremamente difícil na alta cúpula da organização. Neste caso, delega-se à administração de divisão a função de analisar o ambiente interno e externo da organização.

O exame minucioso do ambiente faz com que a organização descubra os campos que estão minados e que podem acarretar prejuízos futuros ou acabar com o seu planejamento. As diversas variáveis, que devem ser analisadas são:

A) ambiente externo:

Concorrência, mudanças governamentais; planos econômicos, globalização, e

B) ambiente interno:

Estrutura organizacional, comportamento dos seus profissionais, emprego da tecnologia de ponta, treinamento profissional e salários satisfatórios, farão com que a organização desenhe um cenário positivo ou negativo para sua sobrevivência.

5. ENFOQUE DOS GERENTES SUBORDINADOS

A preparação de um conjunto de programas de ação funcionalmente coordena-

dos pode exigir muita comunicação funcional cruzada. Boa parte deste intercâmbio é expresso de maneira eficiente em valor monetário ou em outros termos quantitativos, tais como número de empregados, unidades de produto e área de fábrica.

Para que os gerentes de divisão tenham um aproveitamento eficaz na organização, é preciso que haja uma preparação dos mesmos quanto aos planos a serem mais qualitativos ou mais quantitativos, ou seja, voltados para detalhes financeiros ou para uma análise estratégica.

Na prática, os aspectos financeiros e quantitativos do planejamento funcional tornam-se progressivamente detalhados à medida que o processo de programação continua, culminando em planos específicos que constituem o orçamento operacional.

Deve-se pedir aos gerentes de divisão que mudem o enfoque de seus esforços para a identificação de análise de alternativas estratégicas, utilizando seus conhecimentos especializados para estimar rapidamente as implicações financeiras. Este enfoque constitui uma meta desde o início, mas é difícil realizá-lo no começo. Deixar de mudar o enfoque constitui um perigo muito maior; a atividade de planejamento torna-se um emaranhado de números como metas que jamais serão alcançados.

Cabe lembrar aos executivos principais de grandes empresas que não se envolvam totalmente com o desenvolvimento de planos empresariais a ponto de assumir o trabalho de planejamento dos diretores regionais. Esta interferência deixa os diretores regionais inibidos não permitindo que eles apresentem um plano real no qual se pode confiar.

6. PAPEL DOS PLANEJADORES EMPRESARIAIS

O planejamento estratégico é uma função da administração de linha, um projeto que envolve a interação de pessoas e o planejador é apenas uma única pessoa envolvida no elenco não envolvido. Se o processo vai funcionar com eficácia, ele deve compreender claramente seu papel.

Em uma empresa pequena, o planejador desempenha a função de assistente de planejamento de "staff" junto ao presidente.

Em uma empresa grande, o status organizacional do planejador empresarial pode ter um valor simbólico significativo ao passar aos gerentes de divisão a importância do planejamento estratégico formal e a diferença entre ele e a preparação do orçamento convencional.

O papel do planejador é o de catalisador, encorajando os gerentes de linha a adotarem uma orientação estratégica. Ele auxilia a administração empresarial a realizar um melhor trabalho de alocação de recursos entre os diretores regionais, dando assistência parcial aos gerentes regionais no planejamento estratégico de seus ramos de atividade. Mas ele não deve sucumbir à tentação de ficar mais envolvido na formulação dos planos, caso contrário poderá perder sua eficácia.

A função principal do planejador é coordenar e dar manutenção ao sistema, à medida que o planejamento amadurece, ou seja, acompanhar a evolução e manter a consistência.

7. VINCULAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO.

A vinculação entre o planejamento e a elaboração de orçamento em uma empresa pequena, com pouca diversidade em suas operações, pode desejar adotar um processo de estreitamento antecipado ou rápido, uma vez que os executivos funcionais envolvidos estão perfeitamente familiarizados com a estratégia dos poucos ramos de atividade em questão. Neste caso, o gerente funcional pode prosseguir diretamente para o desenvolvimento de programas de ação no sentido de continuar a implementação da estratégia.

Numa grande empresa, a vinculação é geralmente mais frouxa e o processo de estreitamento mais gradual. Durante a fase inicial, a alta administração deve oferecer aos gerentes de divisão bastante tempo para dedicar ao pensamento estratégico sobre seus ramos de atividade; porém os executivos de nível mais baixo devem lembrar-se de diferenciar essa atividade da elaboração de orçamentos de longo prazo, com seus requisitos relacionados e cumprimento do desempenho divisional.

CONCLUSÃO

Em resumo, existem diferenças significativas entre os procedimentos de planejamento utilizados nos diversos tipos de empresas que analisamos.

Em empresas que não são muito diversificadas e organizadas funcionalmente, bem como unidades de produto de empresas diversificadas, a alta administração conduz o pensamento estratégico sobre o futuro da empresa. Em tais empresas, um processo formal para ajudar a organizar essa atividade reflexiva é freqüentemente desnecessário, tendo em vista os poucos gerentes envolvidos.

Em empresas que operam em diversos segmentos industriais e que são organizadas por divisões de produto, é de fundamental importância o delineamento do processo de planejamento estratégico. No médio prazo, o esforço deve ser visto como um investimento, no sentido da competência de planejamento e entre os gerentes de divisão.

Se o sistema de planejamento vai sobreviver como mais do que um exercício de encaixar números nos espaços vazios de formulários bem apresentados. Um sistema amadurecido pode ser extremamente valioso, ajudando os executivos empresariais a tomarem decisões estratégicas coordenadas cada vez melhores.

Qualquer organização é uma entidade evoluindo dinamicamente, cujo ambiente situacional está sujeito a mudanças. Portanto, para se tornar ou permanecer eficaz, o processo de planejamento estratégico torna-se uma tarefa contínua que exige vigilância e flexibilidade por parte da administração para executar mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Harvard/Exame-Grandes decisões.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho
Rebouças- Planejamento Estratégico, 5.ed.
- São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. A Nova era da Estratégia
HSM Management, ed. Especial, 2000.
Administração. São Paulo, FEA/USP. 1980.

WRIGHT, P. L. e outros, Admini-
stração Estratégica: Conceitos, Tradução
Celso A Rimoli e Lenita R. Esteves.

Karman

arquitetura de hospitais

arquitetos
Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

40 anos de experiência
400 hospitais projetados

rua Piracuama 21, Sumaré
cep 05017-040 São Paulo - SP
tel (011) 3872 6063
fax (011) 3872 1658
hospitaiskarman@karman.com.br



Fademac

SEMPRE UMA SOLUÇÃO
PRÁTICA EM PISOS.



Horário de Atendimento das 9h às 17h

e-mail: atendimento@fademac.com.br
site: <http://www.fademac.com.br>

Rua Gomes de Carvalho, 1.329 - 5º andar - São Paulo - SP - CEP 04547-005
Fone: (11)3047-7200 / Fax: (11) 3047-7266



PROJETOS DE ENGENHARIA

Instalações Elétricas,

Hidráulicas,

Climatização,

Cálculo Estrutural

GERENCIAMENTO DE OBRAS

MHA Engenharia Ltda.

tel.: +55 11 3747-7711
fax: +55 11 3747-7700
www.mha.com.br
mha@mha.com.br

Av. Maria Coelho Aguiar 215
Bloco D 2º andar
Centro Empresarial de São Paulo
(05805-000) São Paulo SP Brasil

O Trabalho na Era da Globalização do Capital

Work in the Globalized Era of Capital

João Luiz de Souza Lima

Economista e Administrador,

Mestre e Doutorando pela PUC-SP.

Docente do IPH.

Resumo

Este artigo analisa de forma crítica a evolução da ética capitalista e a sua influência sobre a sociedade contemporânea, observando alguns fenômenos como a globalização ou mundialização do capital, e as transformações ocorridas nos métodos de trabalho e utilização da mão de obra.

Abstract

This paper analyzes in a critical way the evolution of Ethics in the capitalistic system and its influence on modern society, observing phenomena like globalization or capital globalization, and the changes undergone in work methods and labour utilization.

Palavras-chave

Capitalismo, socialismo, trabalho, processo produtivo, mão de obra assalariada.

Key-words

Capitalism,- Socialism –Work – Productive - Process - Waged Labour Force.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade apresentar uma análise crítica do tema "O Trabalho na Era da Mundialização do Capital" realizado em atividade programada do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais da PUC-SP nos meses de agosto e setembro passado, o qual proporcionou uma discussão dos fenômenos emergentes ligados às mudanças tecnológicas e de organização do trabalho que passaram a ocorrer nos anos 80, com intensificação nos anos 90, dentro do processo de globalização contemporâneo.

O tema em questão procurou abordar os impactos da globalização que, por intermédio das idéias neo-liberais, determinou a elevação da concorrência empresarial, tanto a nível nacional como internacional. As empresas aplicaram modernas técnicas de gestão, cujos métodos contribuíram sobremaneira com o aumento do desemprego e da economia informal, interferindo na decisão das famílias em migrar para outros estados do Brasil ou mesmo para o exterior. Os efeitos do aumento do desemprego são mais sensíveis na indústria de manufatura e na área bancária.

A empresa que passa por um processo de aplicabilidade de uma nova técnica de gestão como, por exemplo, a Reengenharia de Processos Empresariais, o Downsizing (redução de níveis hierárquicos da estrutura organizacional), a automação por intermédio de hardwares, softwares e netwares, também conhecidas como Tecnologia da Informação (TI), o Planejamento de Recursos de Manufatura (MRPII), o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), o Benchmarking (comparação entre empresas) entre outras,

sofre mudanças profundas e traumáticas na sua estrutura e nos seus métodos de trabalho e, na maioria dos casos, essas mudanças fazem com que a empresa repense no seu negócio, a sua organização e os seus processos decidindo ao final até mesmo a própria reinvenção e transformação da sua corporação.

A preocupação maior consiste na reavaliação dos propósitos dessa nova ordem mundial, na qual o desemprego causa forte preocupação junto aos agentes econômicos mundiais: governos, empresas e famílias. As empresas necessitam repensar os aspectos ligados à revitalização para a competitividade do novo século que se aproxima e o seu reposicionamento no mundo globalizado. As pessoas necessitam ser repotenciadas pelas empresas para constituírem parte integrante do processo benéfico da globalização.

O objetivo específico da análise é possibilitar o desenvolvimento e a implementação de empresas tão eficazes quanto possível, dentro de estruturas organizacionais condizentes com a realidade. No entanto, a compreensão da sociedade e a função dentro do novo contexto empresarial somente serão efetivadas se todos os agentes econômicos estiverem integrados do ponto de vista global ou holístico.

OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização é há muito uma realidade e, resumidamente tem gerado os seguintes efeitos:

- Rápida disseminação das informações;
- Aumento no nível de conhecimento da sociedade como um todo;

- Comparação de valores, crenças e costumes
- Adaptação e assimilação de culturas;
- Surgimento de novas necessidades pessoais;
- Aumento da consciência de direitos;
- Abertura de mercados econômicos;
- Maior variedade de oferta de produtos;
- Necessidade de preservação das individualidades pessoais e nacionais;

MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL.

As empresas de grande porte, espalhadas por diversos países e conhecidas como multinacionais ou transnacionais, começam a moldar os novos padrões de competição e alianças. O seu desenvolvimento maior, a partir dos anos 50, marca o início de uma nova fase do capitalismo mundial.

Países com grandes mercados internos, caso típico dos Estados Unidos, possuem muitas empresas de grande porte que operam apenas em território nacional; seu desempenho, no entanto, é frequentemente influenciado pelas multinacionais. A tabela 1 apresenta a força dos oligopólios formados pelas empresas transnacionais.

A partir da Segunda Guerra, iniciou-se na economia mundial os movimentos de internacionalização do capital, os quais configuraram o que se chamou de "globalização da economia". Junto com a globalização instalou-se um forte ambiente concorrencial, que abrange empresas e países. Considerando alguns dos países economicamente mais desenvolvidos, como Estados Unidos, França, Alemanha, Canadá, Reino Unido, Japão e Itália, pode-se dizer que a

maior parte dos produtos que um deles fabrica, outro qualquer tem também de fabricar. A competência produtiva, por si só, não é mais o fator distintivo por excelência como acontecia, por exemplo, com os Estados Unidos ao final da Segunda Guerra.

% DE PRODUÇÃO DETIDA POR EMPRESAS TRANSNACIONAIS			
PRODUTO	Nº MULTI-NACIONAIS	% PRODUÇÃO	ANO
PETR. BRUTO	7	25	1979
PET. REFINADO	7	40	1979
MIN. DE FERRO	7	50	1976
COBRE	7	23	1981
BAUXITA	6	45	1982
ALUMÍNIO	6	46	1982
BANANAS	3	75	1970
VEÍCULOS	8	76	1983
TRATORES	10	70	1979
MAQ. AGRÍCOLA	11	73	1980
PNEUS	6	70	1982
CIGARROS	7	59	1974
NÍQUEL	4	60 A 64	1978

Tabela 1 - Fonte: Adaptado de Rhys (1987) – Tabela 3.1 (p. 40)

O ambiente concorrencial leva a uma série de conseqüências, uma das quais é o aparecimento de medidas protecionistas por parte das autoridades governamentais, pressionadas pelos fabricantes locais. Essas medidas costumam aumentar de intensidade quando as empresas estrangeiras começam a conquistar fatias significativas do mercado doméstico, quando a balança comercial mostra deterioração, ou, ainda, quando existe um alto índice de desemprego que aliás, tem se mantido em patamares inquietantes em alguns países desenvolvidos e no Brasil, desde que se manifestou a recessão mundial na década de 70.

Mesmo os Estados Unidos, país tradicionalmente defensor do livre comércio, não escapou da onda protecionista. Em parte, o auxílio americano à reconstrução da Europa e do Japão visava justamente assegurar uma economia mundial de livre comércio. O

crescimento econômico dessas regiões, aliado à supervalorização do dólar norte-americano no início da década de 80 (prejudicando intensamente as exportações americanas), fez com que contínuos déficits aparecessem na balança comercial americana de manufaturados. De um pequeno superávit médio durante toda a década de 70, esse déficit aumentou a partir de 1987, quase atingindo 150 milhões de dólares por volta de 1986.

Segundo o analista Peter Drucker, para manter uma posição de liderança em qualquer país desenvolvido, uma empresa de pequeno, médio ou grande porte precisa, cada vez mais, atingir e manter posições de liderança em todos os mercados desenvolvidos do mundo. Ela precisa ser transnacional. Por outro lado, o setor financeiro foi amplamente influenciado pela globalização. A moeda, que é a base das finanças dessincronizou e deslocalizou em grande escala o trabalho, a transação comercial e o consumo.

As finanças (bancos, seguradoras) constituem hoje entre 5% e 7% do produto interno bruto (PIB) dos países industrializados, segundo o relatório do Banco Mundial de 1994. Os fluxos financeiros mundiais são superiores aos do comércio internacional. De um modo geral, o crescimento da economia monetária consiste numa das manifestações mais notáveis da globalização e virtualização da economia. Em números concretos, o maior mercado do mundo é o da própria moeda, o chamado mercado cambial.

A virtualização da economia se utiliza dos bancos de dados on line/real time, sistemas computadorizados inteligentes e outros instrumentos informáticos que tornam mais rápidos e integrados os raciocínios do mercado. As finanças internacionais, segundo Pierre Lévy, "desenvolvem-se em estreita simbiose com

redes e tecnologias de suporte digital. Elas tendem a uma espécie de inteligência coletiva distribuída para o qual o dinheiro e a informação progressivamente de equivalem."

O processo de globalização alterou a instituição clássica do trabalho, na qual o operário vendia sua força de trabalho e recebia um salário em troca.

A força de trabalho, organizada com base na Teoria Burocrática de Max Weber e nos princípios da divisão do trabalho previstos por Adam Smith e mais tarde por Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, prevê atualmente um trabalhador contemporâneo, ou ainda, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível nos mais variados contextos.

Na economia do futuro, segundo Pierre Lévy, dois caminhos se abrem aos investimentos para aumentar a eficácia do trabalho: a substituição da força de trabalho pela automação, ou a virtualização das competências por dispositivos que aumentem a inteligência coletiva. Acreditamos que no primeiro caso o homem desqualificado será substituído pela máquina. No segundo caso, concebe-se o aumento de eficácia em termos de coevolução homem-máquina, da aprendizagem coletiva e do aprimoramento da inteligência individual.

TRABALHO E O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO MUNDIAL

A maioria das pessoas, independente da raça, nacionalidade ou credo, trabalha durante a maior parte da vida para sustentar-se. O

crescimento econômico e o valor da renda per capita exercem dramático efeito sobre o tipo de trabalho dos membros da família, sua renda, o uso do seu tempo, os setores em que trabalham e a decisão de migrar. O aumento da produtividade da mão-de-obra e da melhoria dos salários reais afetam as decisões quanto aos membros da família que devem trabalhar e aos que devem ser educados.

O efeito globalizador da economia, caracterizado pela evolução tecnológica, mundialização de mercados, recriação da divisão internacional do trabalho e a automação da força de trabalho causou e está causando um clima de perplexidade para as famílias que vêem as suas perspectivas de emprego serem reduzidas dia-a-dia.

A administração científica (Taylorista) como padrão de organização do trabalho e produção das empresas passa a combinar com a flexibilização dos processos de trabalho e produção ou a ser substituída por ela (também conhecida como "Lean Production" ou Produção Toyota), um padrão bem mais sensível às novas exigências do mercado e da empresa mundial, conjugando produtividade, qualidade, capacidade de inovação e competitividade.

Em paralelo à nova divisão internacional do trabalho, ocorre uma crescente e generalizada transformação das condições de vida e trabalho das famílias no mundo rural e urbano. O campo é industrializado e urbanizado, ao mesmo tempo em que se verifica uma crescente migração de indivíduos, famílias e grupos para os centros urbanos próximos e distantes, nacionais e estrangeiros. A migração de brasileiros internamente no território nacional continua acentuada, da mesma forma que os jovens brasileiros

migram para o exterior na busca de novas oportunidades e de uma vida melhor.

Para enfrentar os efeitos nocivos da globalização, ou seja, o desemprego, as famílias mudaram os seus hábitos e pudemos presenciar uma relativa mudança cultural, exemplificada pela elevação da participação das mulheres no mercado de trabalho. A maioria das mulheres brasileiras, até meados dos anos 80, trabalhavam em atividades eminentemente domésticas; porém, a elevação da participação da mulher no mercado de trabalho é sentida e as estimativas prevêem que o mercado de trabalho no Brasil, até o ano de 2020, será disputado de igual forma, tanto por homens como por mulheres. Isso representa uma conquista justa da participação da mulher na sociedade. Para os economistas, no entanto, a participação das mulheres no mercado de trabalho consiste numa preocupação, tendo em vista o atual quadro de recessão interna.

As famílias estão optando, também, pela redução do número de filhos e pelo investimento na sua educação. As famílias mais instruídas geralmente, dedicam maiores recursos familiares à nutrição e à criação dos filhos e dão prioridade à sua educação. O efeito cumulativo dessas decisões familiares traduz-se num crescimento mais lento e numa adaptação cada vez maior da mão-de-obra às exigências das empresas da era global.

As perspectivas do desenvolvimento econômico brasileiro e mundial oferecem aos participantes do mercado de trabalho oportunidades novas e em rápida mutação. O progresso depende, segundo o Banco Mundial, da disposição e da capacidade das famílias de cultivar a poupança e canalizar seus investimentos na ampliação dos seus

conhecimentos dos novos processos de trabalho, da disposição dos empresários de organizar os fatores de produção de uma forma que permita às famílias alcançar os benefícios da globalização e não do seu lado maléfico, da disposição das escolas, faculdades e universidades em adaptar a sua pedagogia e seus currículos aos padrões da nova ordem global e da disposição do governo em não desestimular esses esforços.

PRODUTIVIDADE E EMPREGO INDUSTRIAL NO BRASIL

A produtividade do trabalho na indústria brasileira nos anos 90 sofreu influência da terceirização dos processos produtivos, da automação e da informalidade. O recurso das horas extras não podem ser responsabilizados pela enorme redução do pessoal ocupado na produção. Os efeitos da liberalização comercial, bem como a disseminação do uso de inovações organizacionais e tecnológicas, poupadoras de trabalho humano no chão-de-fábrica, juntamente com a forte recessão por que passou a indústria no início da década, podem explicar essa redução de pessoal.

Da mesma forma que caiu a produção industrial entre 1990 e 1992, caíram de forma vertiginosa o número de pessoas ocupadas e, horas pagas na produção. Esse foi o período em que prevaleceu a recessão gerada pelo Plano Collor. No entanto, a produção industrial voltou a crescer a partir de 1992, mas o emprego da mão-de-obra não. Nesse caso, prevaleceu o uso mais disseminado das novas técnicas de gestão, bem como das inovações que excluem o trabalhador do

processo de produção nas fábricas.

A redução do nível de emprego e a automação explicam o porque da declividade da produtividade apresentadas a partir do início desta década.

O estabelecimento de um novo patamar técnico-científico nos países industrializados e, em alguma medida, já presente no Brasil, podem vir a corroborar a idéia segundo a qual a retomada do crescimento econômico será responsável pela geração de menos emprego industrial.

É bem possível que o índice de produtividade pare de crescer as taxas atuais nos anos que ainda virão, por conta de uma acomodação da estrutura produtiva em um novo nível, mas muito provavelmente, a participação do trabalho humano no setor secundário será reduzida.

Na análise dos indicadores do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística) relacionados à produção e emprego, fica clara a correlação entre a evolução da produtividade e a queda de nível do emprego entre 1990 e 1995 para quase todos os gêneros da indústria brasileira. O resultado mais forte desses dados, no entanto, está relacionado à comparação feita entre o índice de pessoas ocupadas e o índice de horas pagas. Se o recurso à hora extra tivesse sido relevante nesse período para explicar a queda do número de empregados, o número de horas teria se reduzido bem menos.

Outros fatores que podem influenciar nos resultados da produtividade, advêm de mudanças qualitativas (na natureza e na composição) da estrutura produtiva. Objetivamente, essas mudanças conduzem a uma intensificação da adoção da terceirização nas etapas de produção e à substituição de insumos e peças

por conta da maior eficiência interna e externa. A hipótese de que a variação da produtividade do trabalho esteja diretamente relacionada com a variação da produtividade total dos fatores pode deixar de ser plausível.

Isso ocorre porque a composição dos fatores de produção (matérias-primas, trabalho, máquinas e equipamentos), de forma diferente de períodos anteriores, vem se alterando muito rapidamente nos últimos anos. Por um lado, se a indústria passa a utilizar insumos e equipamentos mais eficientes, o produto final cresce sem que o uso de matérias-primas e capital tenha crescido na mesma proporção. Mas, por outro lado, reduz-se abruptamente o número de pessoas ocupadas na produção, mesmo quando a produção física cresce. Se este movimento anticíclico não está associado a pesados investimentos pretéritos em capitais poupadores de mão-de-obra, a adoção de métodos administrativos para racionalização do processo de produção também deve estar contribuindo significativamente para a redução do número de operários no chão-de-fábrica, com efeitos sobre a medida de produtividade do trabalho.

Os países avançados, responsáveis pela construção da roda sobre a qual gira a fortuna, mas que não controlam seu movimento, conforme demonstrado pela crise das bolsas de valores asiáticas, vêm seguindo políticas que são pautadas, implícita ou explicitamente, no neoliberalismo. Daí, os estados jamais deixaram de intervir fortemente para fomentar o desenvolvimento tecnológico e a expansão de setores estratégicos para a dinâmica estrutural, mesmo que estas políticas industrial e tecnológica sejam camufladas por imperativos estratégico-militares.

A agenda que pauta a política econômica brasileira é a liberal, mantida com pequenas

variações a despeito das grandes transformações da economia internacional e, notadamente, da economia brasileira. A modernização dos sistemas de gerenciamento da produção e do trabalho no Brasil tem sido notável em certas empresas industriais e de serviços. A expansão desse processo resultaria em nível nacional na transformação do modelo fordista, em linha com a renovação dos estilos de gerencialmente internacionais prevaletentes no final da década de 80.

O modelo pós fordista (com as várias técnicas e sistemas de japonização incluídos) reconhece como áreas principais de investimento a reorganização dos fluxos produtivos e a renegociação de sistemas de relações industriais, visando obter envolvimento, compromisso e produtividade dos empregados.

A adoção dessa estratégia (de longo prazo) oferece enormes vantagens econômicas, sociais e políticas para o Brasil, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Todavia, sem mudanças econômicas estruturais (reforma na educação, reforma tributária, reforma na previdência social, reforma agrária, etc), várias inovações regredem ou permanecem insulares.

CONCLUSÃO

O crescimento econômico encarece cada vez mais os serviços de mão-de-obra, levando as famílias a optarem por formas alternativas de administrar o seu tempo e os empregadores a descobrirem as melhores formas de gerar e organizar o trabalho. Contudo, essas interações ainda não são praticadas como deveriam ser e não é raro encontrarem-se muitos trabalhadores brasileiros numa situação em que os seus serviços são subutilizados e sua renda é baixa.

Por outro lado, existe atualmente uma clara tendência de maior integração entre as economias dos diversos países do globo. Essa integração vem acontecendo pela criação de grandes blocos econômicos, eliminação de barreiras alfandegárias, investimentos em tecnologia e a expansão das empresas transnacionais pelos diversos países. O novo panorama irá exigir uma nova postura das empresas: a competitividade e a liderança nos respectivos mercados de atuação. O emprego das novas técnicas de gestão administrativa dentro dessa conjuntura ganha importância, pela missão principal, que consiste na otimização dos resultados através da transformação e da adequação das empresas a uma economia globalizada. No entanto, os gestores do novo século deverão se preocupar mais com a ética e com a missão social que com as organizações que possuem dentro da sociedade. As novas técnicas são necessárias e constituem uma saída rápida para aquelas empresas que quiserem sobreviver em tempos tão turbulentos como são os dias de hoje. Porém, deve haver uma metodologia clara, racional e transparente para implementar as novas técnicas junto às organizações.

É muito importante que os partidários das novas técnicas de administração entendam o quanto é difícil e traumático para as empresas implementá-las: a transição da fase pré para a fase pós-implantação não é tão simples e tampouco fácil. Aspectos que julgamos absolutamente normais deverão ser repensados e talvez abandonados, o que pode causar estranhamento e resistência. Entretanto, todos sabem que a rotina pode ser extremamente negativa e, nesse sentido, as novas técnicas conseguem causar uma certa empolgação em virtude de promoverem a mudança incisiva e radical e a melhoria constante do estado de

coisas: elas permitem a moldagem do futuro, planejando-o e administrando-o de maneira adequada e eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial - 1994. Rio de Janeiro, Editora da F.G.V., 1994.

_____. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial - 1995. Rio de Janeiro, Editora da F.G.V., 1995.

_____. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial - 1996. Rio de Janeiro, Editora da F.G.V., 1996.

DRUCKER, P. F. A Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo, Pioneira, 1993.

EXAME. As 500 Maiores Empresas do Brasil - 1996. Revista Exame, São Paulo, ago. 1996.

IANNI, O. A Era do Globalismo. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1996.

LÉVY P. O que é Virtual? São Paulo, Editora 34, 1996.

MOREIRA, D. A. Reengenharia - Dinâmica para a Mudança. 2ª edição. São Paulo, Pioneira, 1994.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

Estratégia Cooperativa - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 5ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RHYS, J. Transnationals Corporations and Uneven Development (The internalization of Capital and the Third World). Londres, Methuen and Co. 1987.

Manual de Redação e Estilo
O ESTADO DE S. PAULO
Considerações Sobre a Língua Portuguesa
Manual de Redação e Estilo
O ESTADO DE S. PAULO
Considerations of Portuguese Language

Marisa Rodrigues das Neves

Licenciada em Português e Espanhol
pela USP, Mestranda pela USP.
Docente do IPH

Resumo

Este artigo busca analisar o Manual de Redação O Estado de São Paulo, que é apresentado por seu autor, Eduardo Martins, como obra de referência para uso correto da Língua Portuguesa, não apenas para profissionais do jornalismo, mas também para profissionais de outras áreas e estudantes.

Trata-se de um estudo sobre as orientações de comunicação escrita, baseada na concepção de norma linguística do autor que estão presentes no manual.

Abstract

It is the purpose of this paper to analyse the "Manual de Redação do Estado de São Paulo", presented by its author Eduardo Martins, as a work of reference for the correct use of the Portuguese Language, not only for Professionals of the Press, but also for Professionals of other areas and students as well.

It is a study about written communication guidelines, based on the linguistic standard conception of the author, present in the Manual.

Palavras –chave

Língua portuguesa, Linguagem jornalística, Comunicação.

Key words

Portuguese Language – Journalist Language – Communication

INTRODUÇÃO

O importante papel desempenhado pelos meios de comunicação social em nossos dias tem estimulado uma profunda reflexão sobre a necessidade e a qualidade das informações por eles veiculadas.

Empresas ligadas ao setor de comunicação procuram, dentro de sua área de atuação, desenvolver estratégias que, muitas vezes, alcançam tanto prestígio na sociedade, que acabam se transformando em guias de referência capazes de garantir o sucesso do trabalho.

A imprensa escrita, por exemplo, com o objetivo de definir princípios que permitam a uniformização da edição do jornal, tem publicado manuais de redação destinados a jornalistas, principalmente, e também a leitores em geral.

Além das normas editoriais do jornal e procedimentos de elaboração de notícias e reportagens, os manuais incluem, também, questões sobre a linguagem.

Segundo Aluizio Maranhão, diretor de redação do jornal O Estado de São Paulo e responsável pelo texto de apresentação do Manual desse jornal, há 20 anos ou mais, as regras internas do jornal eram exclusividade das pessoas consideradas eruditas, mas com a profissionalização da atividade jornalística, percebeu-se que os manuais poderiam ser editados em livro, já que faltavam no mercado publicações da aplicação prática da língua.

"Os jornais, tanto quanto outras mídias, vivem momento importante em sua história, açoitados por novos sistemas de transmissão de informações, surgidos na esteira de uma revolução tecnológica que

em uma década e meia mostrou que pode haver inúmeras formas de transmitir uma notícia de maneira tão eficiente, atrativa e rentável quanto a imprensa em uma folha de papel.

Como competir no mercado de informações contra sistemas que distribuem notícias para computadores em velocidade superior àquela alcançada pelo rádio e TV? A pergunta martela a cabeça de editores de jornais do mundo inteiro. Um jornal como o Estado passou por desafios que o fizeram, em 117 anos de existência, um veículo de linguagem moderna, de paginação arejada, com novas seções e cadernos. Mas os desafios não se esgotam. Eles se sucedem e não permitem que nenhuma publicação posa se considerar uma obra acabada. Tudo, como a linguagem, está em constante evolução."

Considerações como estas, a respeito da linguagem ou da Língua Portuguesa, presentes nos manuais de redação, merecem, a nosso ver, um estudo atencioso, não apenas porque influenciam os leitores que encontram nos textos lidos a aplicação dos conceitos da instituição, mas, principalmente, porque, atividades com jornais nas aulas de língua materna são cada vez mais frequentes, e em geral, apresentam o texto jornalístico como o mais moderno modelo de uso da língua.

A principal preocupação deste trabalho, então, será estudar as orientações relacionadas ao uso da língua apresentadas no Manual de redação e estilo O Estado de São Paulo, tentando identificar quais as noções lingüísticas implícitas nessas orientações.

Para realizar a análise utilizamos a 2ª edição do Manual escrita pelo jornalista e assistente de direção Eduardo Martins, com a colaboração do filólogo Celso Cunha e da professora Flávia de Barros Carone .

A LÍNGUA NO ESTILO JORNALÍSTICO

A preocupação com o papel da linguagem no Manual de redação e estilo do jornal o Estado de São Paulo fica evidente já no texto de apresentação do diretor de redação do jornal, Aluizio Maranhão:

"A missão de Eduardo Martins tem de ser cumprida em tempos difíceis, diante do grande estrago causado em atividades que dependem da língua portuguesa pelo longo período de trevas em que o ensino no País foi tragado pela falência da máquina pública. Hoje, fala-se e escreve-se pior que em gerações passadas. E as redações brasileiras não são nenhum oásis nesse deserto. Mas, se padecem da mesma síndrome que ataca nos exames para o vestibular e nos textos das telenovelas, as redações podem e devem se converter em sólidas trincheiras de defesa do conhecimento da língua. O Manual é uma afiada arma nessa guerra."

O trecho transcrito mostra como o tratamento dado a língua escrita é tema essencial no Manual. Mostra também que a língua a que se refere o diretor de redação e que aparece nos capítulos seguintes do Manual, é a "língua padrão", apenas uma das possíveis variedades da língua.

De acordo com o linguísta Willian Downes há diferentes modos de se falar

uma língua e quando uma das formas é considerada mais correta que as demais, torna-se particular, "padrão", assumindo posição de destaque em relação as outras formas.

Essa é a língua que aparece nas gramáticas e nos livros didáticos, a única norma lingüística codificada e divulgada por aparelhos de referência como a escola e as academias.

Cada variação de língua é própria de um grupo social e dentro dele acaba produzindo uma norma diferente, a qual deve ser seguida por todos os membros do grupo. As diferentes normas utilizadas pelos diferentes grupos da sociedade são chamadas de normas implícitas, enquanto a norma que segue uma tradição e é codificada em dicionários e gramáticas, impondo-se como forma ideal a ser repetida, é chamada de norma explícita.⁵

Nesse sentido, o que se observa na declaração de Aluizio Maranhão é que apenas a norma explícita deve ser utilizada, ainda que, de acordo com as instruções gerais do livro, indique-se o "estilo jornalístico como um meio-termo entre a linguagem literária e a falada."

A tentativa de conciliar a "norma culta" com uma linguagem mais próxima do leitor, é uma importante orientação salientada pelo autor Eduardo Martins nas instruções gerais:

" (...) evite tanto a retórica e o hermetismo como a gíria, o jargão e o coloquialismo.(...)"

' 9 – Em qualquer ocasião, prefira a palavra mais simples: votar é sempre melhor que sufragar; pretender é sempre melhor que objetivar, intentar ou

tencionar; voltar é sempre melhor que regressar ou retornar; tribunal é sempre melhor que corte; passageiro é sempre melhor que usuário; eleição é sempre melhor que pleito.

'10 – Só recorra aos termos técnicos absolutamente indispensáveis e nesse caso coloque o seu significado entre parênteses.(...)'

'13 – Dispense igualmente os preciosismos ou expressões que pretendem substituir termos comuns.(...)'

'14 – Proceda da mesma forma com as palavras e formas empoladas ou rebuscadas, que tentam transmitir ao leitor mera erudição.'

'15 – Não perca de vista o universo vocabular do leitor.'

'18 – Termos coloquiais ou de gíria deverão ser usados com parcimônia e apenas em casos muito especiais (nos diálogos, por exemplo) para não darem a idéia de vulgaridade e principalmente para que não se tornem novos lugares-comuns.(...)'

Nos capítulos seguintes, no entanto, a linguagem coloquial sofre algumas restrições:

"**Chato** 1- Pode ser usado normalmente como sinônimo de plano, liso: Era um objeto chato como um disco voador. 2- No entanto, para substituir maçante, restrinja seu emprego à linguagem coloquial ou às frases entre aspas. No lugar, conforme o caso, recorra a desagradável, aborrecido, monótono ou cansativo.

"**Gíria e linguagem coloquial.** Evite as palavras de gíria. Quando fizerem parte

de uma declaração, use-as em negrito. Se forem muito específicas (jargão policial, por exemplo) coloque em seguida, entre parênteses, o seu significado: "Peguei um **bagulho** (objeto qualquer), fumei um **baseado** (cigarro de maconha) e depois **mandei** (roubei) o carro". A linguagem coloquial e os termos de gíria de uso comum dispensam aspas, mas devem ser empregados apenas em casos especiais, nos textos mais leves, opinativos ou irônicos que realmente os justifiquem."

Além das palavras coloquiais, o Manual rejeita também o modismo, definindo-o como o lugar-comum cujo uso se intensifica por influência, especialmente, de meios de comunicação como o rádio e a televisão, do jargão político, artístico, urbanístico, econômico e esportivo ou dos próprios usos e costumes do País.

De acordo com tal definição, a imprensa escrita está isenta de transmitir os modismos, devendo evitá-los para que o jornal não seja associado a uma linguagem que facilmente se modifica. Para o autor, o maior perigo do uso do modismo estaria em adotar palavras que têm o sentido original desvirtuado, ganhando conotação imprópria ou incorreta, por exemplo o uso de penalizar com o sentido de punir que a palavra não tem.

Há também os estrangeirismos, que devem ser substituídos por termos correspondentes do português e as palavras e locuções vetadas, consideradas como antijornalísticas, pernósticas, desnecessárias, redundantes, malformadas ou inadmissíveis, não podendo aparecer nos textos de responsabilidade da Redação do jornal:

"(...) 3- Não empregue no idioma original palavra que já esteja aportuguesada. Assim uísque e não whisky; conhaque e não cognac; recorde e não record; chique(ou elegante) e não chic; caratê e não Karatê; cachê e não cachet; tarô e não tarot; videopôquer e não videopoker, etc...."

"**Palavras estrangeiras.** 1 A palavra estrangeira, na sua forma original, só deverá ser usada quando for absolutamente indispensável. O excesso de termos de outra língua torna o texto pretensioso e pedante. E não se esqueça de explicar sempre, entre parênteses, o significado dos estrangeirismos menos conhecidos."

"**De plantão.** No sentido figurado, é modismo a evitar: os críticos de plantão, os golpistas de plantão, os ecomistas de plantão."

"**Descontração, descontraído.** Modismos. Não use."

'**Embasamento**', 'embasar'. Palavras vetadas. Use fundamento, base, razão, motivo, fundamentar, basear, etc."

" '**Viabilizar**'. Forma vetada. Use **tornar viável** "

Estes e muitos outros verbetes presentes no Manual revelam a postura conservadora do jornal em relação à língua. Trata-se de uma tentativa de dar à linguagem dos textos um caráter de permanência, uma forma de defender a língua de um rápido processo de mudança, processo, aliás, considerado pelos lingüistas como característico da própria língua.

Para Coseriu, o processo de mudança da língua, ou do sistema da língua, começa pelo indivíduo e se explica pelo desvio da

norma, seja ele intencional ou não. A norma reflete o equilíbrio de um sistema num determinado momento, o qual pode ser alterado quando uma expressão do indivíduo, que está em desacordo com a norma, é imitada ou tomada como modelo por outros indivíduos, podendo se tornar uma nova norma e, num processo mais demorado, alcançar o sistema.

Segundo o mesmo autor, sistema é o conjunto de oposições fundamentais saussurianos; um conjunto de possibilidades, de liberdades oferecidas ao falante, enquanto a norma é a realização coletiva do sistema, responsável pela limitação do uso da língua.

O processo de mudança, para Downes, pode ser explicado pela teoria das ondas de mudança, responsáveis por uma variação gradativa, que se propaga por diferentes espaços sociais através do tempo, sendo adotada ou não nos diferentes grupos sociais. Numa visão metropolitana, fatores como prestígio e maior importância dependendo do grupo social a que está associada, influenciam a propagação de uma variedade lingüística.

Em geral, uma variação lingüística precisa receber uma autorização significativa para ser socialmente admitida.

De acordo com a professora Marli Quadros Leite, Jespersen elabora uma lista de critérios que determinam a correção de um uso da língua. Um dos critérios é o de autoridade que inclui os dicionários e as gramáticas como instrumentos capazes de resolver dúvidas de correção.

Tal critério figura no Manual, desautorizando usos que não tenham sido incluídos no dicionário:

"Em função de'. Os dicionários não registram essa expressão. Substitua-a por em virtude de, em consequência de, por, por causa de ou equivalente."

"'Gestões', 'gestionar'. 1- Use gestão ou gestões apenas como sinônimo de administração: a gestão passada, as diversas gestões da empresa. 2- Gestões não tem o sentido de negociações, entendimentos ou conversações (empregue estes termos) e gestionar (também vetado) nem sequer consta do dicionário."

Da mesma maneira, as formas gramaticais também seguem as regras prescritivas das gramáticas normativas. Assim:

"**A algum lugar e não em.** Com verbos de movimento, use a preposição **a** e não **em**: Fui ao teatro (e não no). / Cheguei à cidade (e não na). Chamaram-no ao telefone. / Levou os filhos ao circo. / Desceu ao segundo andar. / Voltou ao Brasil. / Saiu à janela. Igualmente: chegada a, ida a, vinda a."

"**'Magérrimo'**. Prefira **magríssimo**. **Magérrimo** é forma condenada por todos os gramáticos (o certo é **macérrimo**)."

"**'Namorar com'**. Por mais que um autor abone essa forma, use a regência direta: A moça namorava o filho do prefeito (e não namorava com). / Namorava a vizinha havia muitos anos (e não namorava com)."

"**'Particípios duplos**. 1 Use Ter e haver com os particípios regulares e ser e estar, com os irregulares: O presidente havia(tinha) suspenso as negociações, / O acordo foi (estava) suspenso. Tinha(havia) elegido, foi(estava) eleito." A respeito dos particípios duplos ou verbos abundantes, diz Celso Cunha:

"De regra, a forma regular emprega-se na

constituição dos tempos compostos da Voz Ativa, isto é acompanhada dos auxiliares ter ou haver; a irregular usa-se de preferência, na formação dos tempos da Voz Passiva, ou seja, acompanhada do auxiliar ser."

Como se observa, as orientações são iguais em relação ao uso dos particípios regulares e irregulares, reafirmando a atitude normativa do Manual.

Em pouquíssimos casos, e estes com cuidados especiais, prefere-se o uso popular ao literário, ou se admite o uso mais moderno de alguma expressão.

"**Colméia.** Embora a forma erudita seja colmeia (som fechado), prefira o brasileirismo colméia." 11

"Do que. Com verbos seguidos da preposição de, deve-se usar do que, e nunca o que: Não sei do que ele gosta (e nunca: Não sei o que ele gosta). Embora correta, evite a forma o de que, por só Ter uso literário e antigo: Não sei o de que ele gosta."

Por fim, podemos dizer que o desequilíbrio entre a norma culta e o uso popular é facilmente percebido já que, até mesmo as declarações de pessoas que não fazem parte da equipe do jornal podem ser adaptadas, ou "corrigidas" de acordo com as regras gramaticais:

"6- Embora as declarações entre aspas devam transcrever com fidelidade as palavras do entrevistado, adapte o texto às normas gramaticais, acerte as concordâncias, elimine as repetições muito freqüentes e contorne os vícios de linguagem. A menos, claro que haja alguma razão para se manter literalmente o texto."

" 7 - A adaptação do texto às normas

lingüísticas não deve, porém, permitir que ele assuma um caráter artificial.(...)"

CONCLUSÃO

A preocupação constante com o estilo e o uso da língua no texto do jornal provam que o autor do *Manual de redação do jornal O Estado de São Paulo*, Eduardo Martins, tem o objetivo de garantir a qualidade do serviço de informações oferecido por esse tradicional meio de comunicação, recomendando uma variedade da língua, baseada nas regras gramaticais da norma culta, que ele denomina de estilo jornalístico.

Não há dúvida de que o autor condena o texto que não pode ser compreendido pelo leitor, quer porque apresente uma linguagem rebuscada demais, muitas vezes incompreensível ao leitor, quer porque exagere nas gírias ou termos coloquiais, que podem dar ao texto um caráter vulgar, desagradando leitores. Tal atitude revela a procura de um meio termo em relação à língua.

O que se nota, no entanto, durante a leitura do Manual, é que apenas a linguagem literária, ou aquela que figura nas gramáticas e dicionários e que conhecemos por "língua padrão" ou "norma culta", é classificada como forma correta e seu uso é autorizado, enquanto as outras variedades da língua, inclusive regionalismos, são variações reprovadas.

Também a incorporação de novos termos, alguns comuns entre os falantes, como certas palavras estrangeiras ou palavras ou expressões novas, nascidas do uso da língua, ou não são aceitos no texto jornalístico, ou têm seu uso restrito a

determinados tipos de texto, mostrando a noção conservadora do autor diante das transformações lingüísticas.

Além disso, ainda que se fale em "linguagem coloquial", não há uma definição clara para a expressão, o que dificulta a compreensão do tipo de linguagem que o autor condena.

Parece-nos impossível deixar de pensar em tais considerações quando pensamos nos trabalhos de educação que envolvem jornais.

É preciso que todos os leitores e, principalmente, professores e educadores que lidam com o texto jornalístico, percebam que o estilo do texto de jornal com as normas que o acompanham, é apenas um dos possíveis estilos da língua.

Não queremos com isso negar o valor do trabalho realizado com esse material em sala de aula. Ao contrário, acreditamos na importância da leitura crítica de todos os meios de comunicação social nas aulas de língua materna. Mas o aluno deve também ser exposto a outros estilos sem que exista nenhum tipo de estigmatização de outras normas sociais, como bem afirma Luiz Percival Leme Britto:

"Se se quer efetivamente modificar a situação de marginalização e exclusão de determinados segmentos sociais é preciso assumir que é não o domínio de uma variedade lingüística que permite o acesso ao conhecimento, mas sim que, como demonstra a análise da escrita que fizemos, é o acesso à cultura e informação que amplia o conhecimento lingüístico. Enfim, reconhecer que o preconceito contra determinadas modalidades e formas de expressão é consequência do processo de exclusão e estigmatizações sociais e que o

estudo da língua e da escrita deve necessariamente passar pela recusa de todo e qualquer preconceito lingüístico. Em outras palavras, assim como não se admite em uma sociedade democrática dizer ao sujeito que deve mudar de cor ou de sexo para não sofrer preconceito e ter melhores condições sociais e profissionais, não faz sentido usar o argumento do preconceito lingüístico para justificar o privilégio de uma modalidade lingüística."12

A plena consciência da diversidade da língua pode promover um efetivo estudo sobre sua aplicação prática nos diferentes estilos em que se apresenta, tornando o aluno um falante completo de sua língua materna, capaz de adaptar seu discurso às diferentes situações de sua vida.

1,2,3,15)MARTINS FILHO, Eduardo Lopes. Manual de redação e estilo O Estado de São Paulo. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1992.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(5,7,9)ALEÓNG, Stanley. Normes linguistiques, normes sociales, une perspective anthropologique. In Édith Bedard & Jaques Maurais. La norme linguistique. Paris: Le Robert, 1983, 256-280.

(12)BRITTO, Luiz P. Leme. A sombra do caos: ensino de língua x tradição gramatical. Campinas, São Paulo: ALB : Mercado de Letras, 1997.

(11)COSERIU, E. Sistema, norma e fala. In _____. Teoria da linguagem e lingüística geral. 2.ed. Rio de Janeiro: Presença, 1987,p.13-85.

(10)CUNHA, Celso & Lindley Cintra. Nova Gramática do Português Contemporâneo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

(4,6,8,12)DOWNES, Willian. A tapestry in space and time. In _____. Language and society. 2ª Ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

(13)LEITE, Marli Quadros. O purismo lingüístico – suas manifestações no Brasil. Tese de doutorado, FFLCH/USP, 1996

O IMPACTO DA GESTÃO DA QUALIDADE NO PLANEJAMENTO HOSPITALAR

*The Impact of Total Quality in Hospital
Planning*

Eduardo Luiz de Brito Neves,
Engenheiro e Diretor da MHA Engenharia

Resumo

O planejamento hospitalar cada vez mais toma proporções gigantescas, pois como todo setor produtivo, nestes tempos de globalização e novo século, adquire vetores no qual a prestação e/ou o serviço ao cliente deve ser voltado ao foco principal da atividade, ou seja, atender bem o paciente.

Abstract

The hospital planning has been increasing tremendously over the years, as all productive segments as well. In these times of globalization and the arrival of the new century, assumes a position in rendering services to their clients in which the main objective of the activity is the well being of the patient.

Palavras-Chave

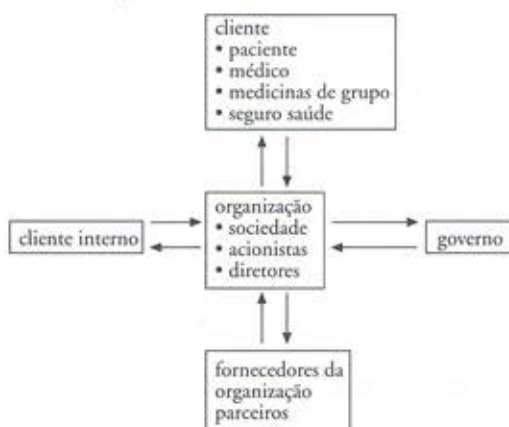
Hospital – Qualidade – Planejamento

Key words

Hospital – Quality - Planning

CONSIDERAÇÕES

É óbvio que o mundo vive um grande momento de transição, e que, ao planejar uma nova estratégia é preciso garantir a sobrevivência do dia-a-dia, ou seja mesmo que o planejador sonhe um pouco mais, não deve tirar os pés do chão, sob o risco de perder o solo. O foco da qualidade está em atender a todos os envolvidos no processo de atendimento ao cliente. Ao atender isso, tem-se o vetor (Figura n.1) do planejamento estratégico.



A qualidade é a satisfação de todos os envolvidos no processo de atendimento ao cliente, para entender tal vertente, é necessário saber o que o cliente realmente deseja, para então planejar a estratégia.

Hoje, deve-se operar o planejamento dentro de situações que agreguem valor ao nosso serviço no atendimento ao cliente. O planejamento hospitalar deve ser desenvolvido por equipes multidisciplinares, de forma a abarcar uma série de disciplinas visando a implantação correta do edifício hospitalar.

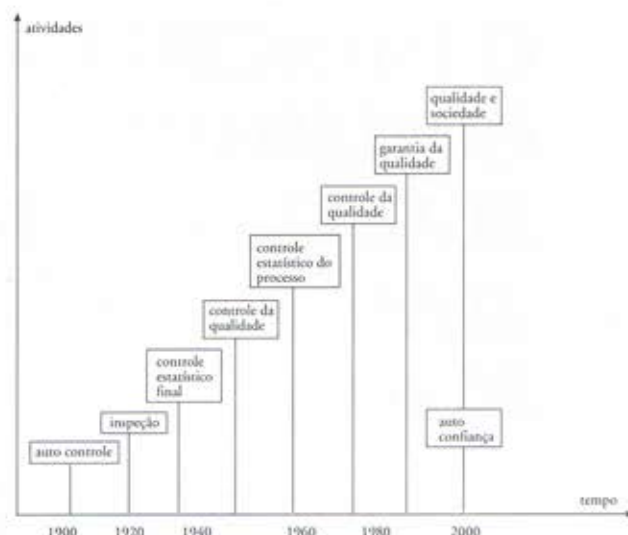


Figura n. 2

A qualidade ao longo deste século caminhou significativamente, figura 2 e 3.

Dentro deste foco, pode-se afirmar que o planejamento deve ser desenvolvido voltado para:

- 1- Estudo de mercado.
- 2- Pré-proposta funcional.
- 3- Estudo de localização do terreno.
- 4- Pré-proposta física.
- 5- Estudo de viabilidade.
- 6- Estudo do plano diretor.
- 7- Projetos de arquitetura.
- 8- Projetos de engenharia.
- 9- Projetos de equipamentos.
- 10- Gerenciamento de obras.
- 11- Contratação das obras.
- 12- Fiscalização técnica.
- 13- Entrega das obras e posta em marcha.
- 14- Manuais de manutenção.
- 15- Gerenciamento de manutenção: preditiva, preventiva e corretiva.
- 16- Retro-alimentação do planejamento da etapa implantada.

Todo este enfoque está voltado para a

área técnica da engenharia, arquitetura, construção e manutenção, devidamente suportado pelo estudo de mercado e das administradoras.

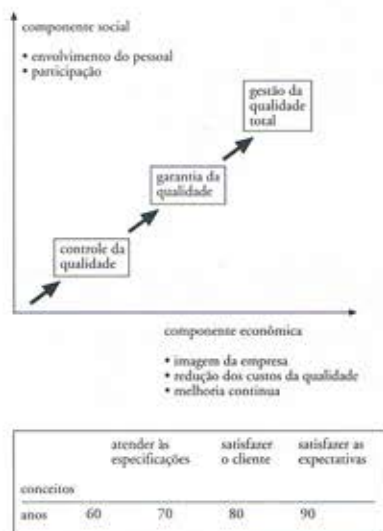


Figura n. 3

Cabe um outro foco tão grande quanto, que é o da gestão do edifício hospitalar, o qual deve andar passo a passo com este para corrigir rumos, definir "in puts" e retroalimentar o sistema.

CONCLUSÃO

Em qualquer que seja o segmento produtivo ou de serviço a qualidade total já é uma realidade no Brasil. Quando falamos da qualidade total no planejamento hospitalar nossa responsabilidade é ainda maior, porque trata-se de oferecer o melhor para as pessoas que buscam no segmento de hospitais a sua saúde pessoal.

Nessa busca pela saúde o cliente paciente quer o melhor, o melhor hospital onde ele seja respeitado, o melhor remédio, o melhor

atendimento e principalmente conforto para poder recuperar-se o mais rápido possível, a partir dessa perspectiva para o cliente o impacto da gestão da qualidade total no planejamento hospitalar é da maior importância porque se a organização que pretende oferecer esse serviço para seus clientes não levar em conta a qualidade dos seus serviços, certamente está fadada a desaparecer do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, V.F. TCQ – Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês, Ed. FDG, Belo Horizonte, 2000

Notas e Eventos IPH



Alunos e professores do IPH em visita a hospitais da Europa.

VISITAS A HOSPITAIS INTERNACIONAIS

Desde 1995, inspirado nas excursões de anos anteriores, o IPH promove, com periodicidade anual, visitas de estudo a países e hospitais estrangeiros, objetivando descortino crítico, "in loco", do que ocorre nas áreas de Administração, Arquitetura e Tecnologia Hospitalar, em culturas alienígenas, permitindo tecer paralelos com o nosso desenvolvimento, com o que temos a aprender e com o que temos a ensinar.

O IPH é a única entidade acadêmica nacional a manter um programa anual dessa importância e de tal contribuição na formação de seus administradores hospitalares.

Professores e alunos do IPH tiveram oportunidade, através de viagens sucessivas, de conhecer instituições de saúde internacionais, como dos Estados Unidos, Canadá, Itália, Espanha, Portugal, França e outros.

Setembro passado, acompanhados pelo prof. Domingos Fiorentini, foi a vez de estudar hospitais da Bélgica, Holanda e Inglaterra.

Entre os Hospitais visitados destacam-se:

- Klina Hospital, na cidade de Brasschaat, Bélgica. Trata-se de hospital geral de grande porte, com 450 leitos. Atende a uma população de cerca de 20.000 habitantes. Chama a atenção o fato de o hospital destinar apenas alguns leitos para pacientes particulares, que devem arcar com dispêndios dobrados para usufruir dessa regalia. A apresentação do hospital foi feita pelo próprio arquiteto, autor do projeto, que realçou as vantagens da flexibilidade da sua estrutura.
- Academic Medical Centre, em Amsterdam, Holanda. Hospital Escola que conta com 1.000 leitos. A estrutura é um pouco deficitária, típica das grandes instituições de ensino. Revela particular preocupação com a humanização do paciente. A maior parte do suporte técnico é prestado pela empresa Telecom; nesse sentido, vale a pena ressaltar o cuidado de só celebrarem parcerias que, de fato, beneficiam a instituição.
- Charing Cross Hospital, na cidade de Londres, Inglaterra. Um hospital Escola que se encontra vinculado, apenas, à faculdade de medicina. O complexo hospitalar é integrado por quatro instituições responsáveis pelo atendimento à população da parte oeste da cidade de Londres, onde se localizam os bairros mais afastados, chamados de Hammersmith; caracterizados por concentrarem população de alta faixa etária.

SEDE PRÓPRIA

No dia 15 de outubro passado, o IPH adquiriu os últimos 25% da sua sócia AHESP – Associação de Hospitais do Estado de São Paulo; dessa forma, o IPH passou a ser o único proprietário do imóvel, à av. Duquesa de Goiás, 262 no Real Parque Morumbi.

LIVRO: GUIA ECOLÓGICO DOMÉSTICO

O professor Maurício Waldman do IPH lançou o livro Guia Ecológico Doméstico, pela Editora Contexto. O livro é resultado de uma pesquisa que o professor fez em conjunto com o prof. Dan Schneider.

NOVAS FACULDADES

O IPH, com o credenciamento pelo MEC, passou a ampliar o número de suas faculdades voltadas às seguintes áreas: Ciências Contábeis, Turismo, Ciências Econômicas, Relações Internacionais, Administração Esportiva, Comércio Exterior e Bancos e Finanças.



Alunos do IPH visitam Avon

VISITAS A EMPRESAS

Os alunos do IPH, do 4º ano de Administração de Empresas e Hospitalar, visitaram, em outubro passado, o Departamento de Administração da Qualidade das Fábricas da Avon em São Paulo e da General Motors em São Caetano do Sul. A visita foi monitorada pelo prof. Paulo Moreira, tendo como convidados os professores Ricardo Takatori e Valtemiro Barreto.

MEDI TECH 2001

No período de 11 a 14 de março de 2001, acontecerá em São Paulo no Palácio das Convenções do Anhembi a Medi Tech 2001, o evento apresentará conectividade e a transmissão de dados entre equipamentos médicos, softwares, internet, hardware e tecnologias associadas às atividades na área da saúde em consultórios, clínicas, hospitais, associações e laboratórios. Informações tel. 11.3815-4011

JOHNS HOPKINS MEDICAL EDUCATION COURSES

Serão realizados vários cursos na área de educação para a saúde no campus da JHU em Baltimore, Maryland - EUA. Informações: www.med.jhu/cme

Faculdades IPH

1ª Faculdade de Administração Hospitalar da América Latina

Reconhecida pelo MEC - Decreto n. 79268 de 14/02/77

Cursos Regulares

Administração Hospitalar

Administração de Empresas

Pós-Graduação (Latu-Sensu)

Administração Hospitalar - Farmácia Hospitalar

MBA em Gestão de Talentos Humanos

Tecnologia das Manipulações Farmacêuticas

Sistema de Saúde Hospitalar e Farmacologia Clínica

Unidade I

Rua Duquesa de Goiás nº 262 - Real Parque - Morumbi - SP

Tel: 3758 0120 - Fax: 3758 5571 - e-mail: iphfaculdade@uol.com.br

Unidade II

Rua Apeninos nº 267 - (Metrô Vergueiro) - SP - Tel: 279 0629

ColoRex®

Limpeza ou trafego intenso? Ou as duas coisas ao mesmo tempo

ColoRex® responde as duas necessidades por ter as seguintes propriedades:

Alta densidade e estrutura homogênea.

As placas são cortadas a partir de blocos fabricados sob alta pressão.

Possuem uma excelente resistência mecânica e dinâmica.

Características da superfície.

A superfície lisa e sem poros cumpre os requisitos sanitários.

Se limpa facilmente e as manchas se eliminam com técnicas especiais.

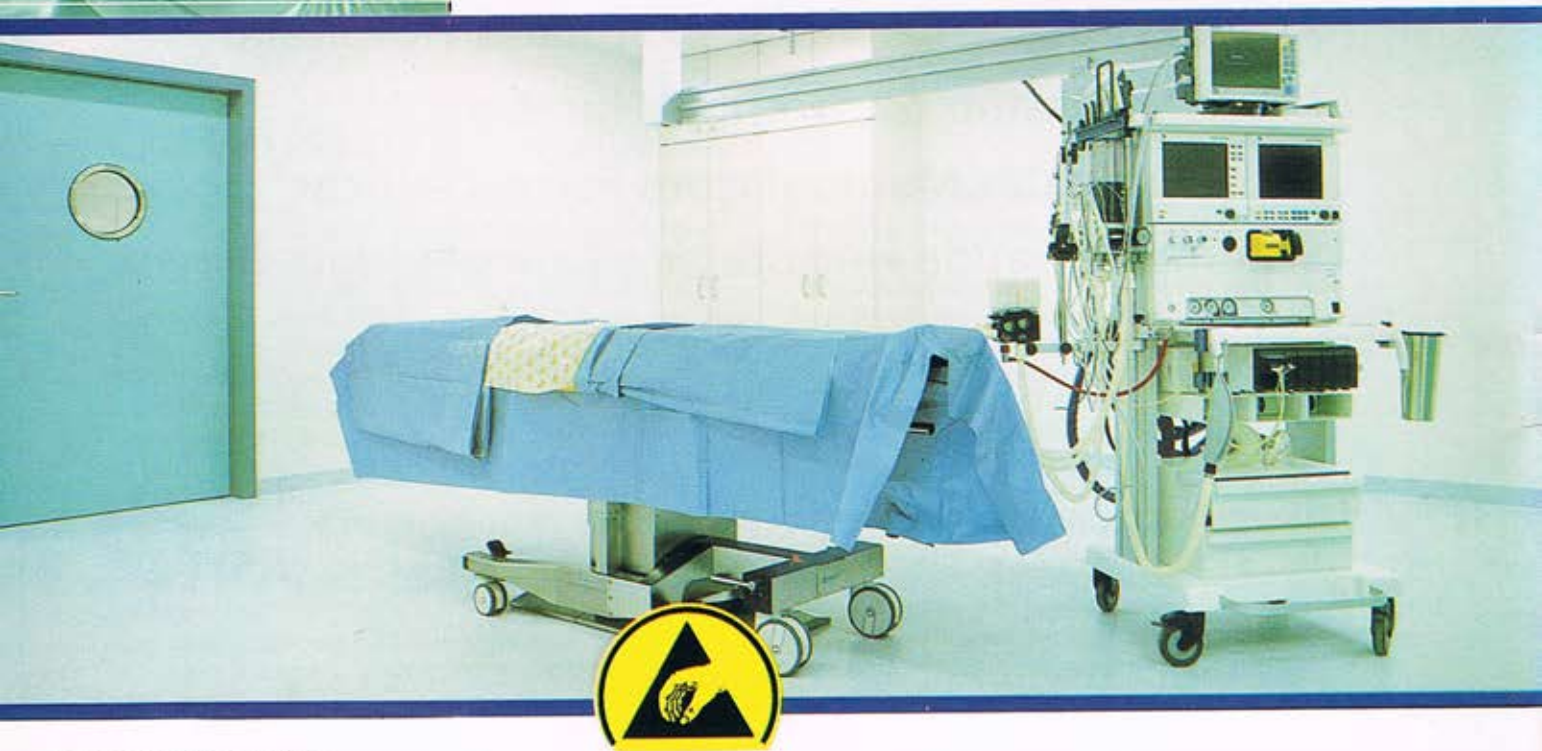
Soluções sem juntas.

É possível conseguir uma superfície compacta e sem juntas visíveis mediante uma técnica especial de solda com ar quente.

ColoRex® dispõe de cordões de solda com a gama das cores do ColoRex® e rodapés pré-fabricados.



Siegling Brasil - Forbo Giubiasco
Av. Professor Vernon Kriebler, 500.
06651-970 Itapevi / SP / Brasil
Tel. ++55 11 7243 7713
Fax ++55 11 7243 7793
E-mail : mtorres@siegling.com.br
Internet: www.colorex.com



Tecnologia Condutiva

A composição e a estrutura das placas garantem uma proteção permanente contra descargas eletrostáticas (ESD). Os parâmetros de resistência elétrica cumprem os requisitos sanitários especiais.