

IPH

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares

Prêmio Top Hospitalar

**Reunião dos delegados da UIA
(União Internacional de Arquitetos)**

Cooperação IPH – Pró Saúde

AHS - Arquitetura Hospitalar Sinérgica e Voltária



Revista IPH

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

ISSN 1519-1451 Ano 2 Número 2 abril 2002



Associação Beneficente de
Assistência Social e Hospitalar

Pró-Saúde: especializada em profissionalização e administração de serviços de saúde

Saúde

Administra e assessora hospitais e entidades de saúde, na busca por uma medicina de alto padrão e um atendimento humano a toda comunidade.

Diagnóstico

O diagnóstico é consolidado em um relatório que traduz a situação da instituição no que diz respeito às seguintes situações:

- Planta física
- Instalações elétricas e hidráulicas
- Instalações de gases
- Dimensionamento de pessoal
- Serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento
- Estruturação e composição da capacidade instalada
- Fluxo e processos internos
- Análise assistencial, econômica e financeira
- Normatizações existentes e em uso
- Cumprimento das exigências legais

Administração

- Implantação e implementação de técnicas de gestão, envolvendo a organização da instituição em geral e cada uma de suas unidades em particular, através de profissionais do quadro da Pró-Saúde lá colocados.

Social

Mantém entidades assistenciais, como creches e asilos, proporcionando dignidade e qualidade de vida aos menos favorecidos.

- Realização de prestação de contas mensal, abrangendo todas as atividades desenvolvidas na instituição.

Consultoria

- Organização globalizada do hospital e de cada unidade administrativa
- Apresentação de plano contábil hospitalar geral e de custos
- Elaboração de plano estatístico para o levantamento de informações assistenciais
- Orientação para a elaboração de regulamento do hospital e do regimento das unidades administrativas
- Diretrizes para o levantamento de balancetes mensais, encerramento para o balanço geral e elaboração do orçamento-programa de cada ano
- Suporte técnico para a estruturação de ferramenta para análise gerencial das atividades específicas de cada instituição de saúde
- Preparação para que a instituição obtenha o

Educacional

Realiza cursos e congressos, visando capacitar e aprimorar os profissionais que atuam na área da saúde e social.

Certificado de Acreditação Hospitalar do Ministério da Saúde

- Orientações técnicas e análise de plano de saúde
- Serviços de auditoria financeira e contábil, prestados por auditores independentes devidamente registrados junto à CVM – Comissão de Valores Mobiliários
- Planejamento e implementação de serviços de saúde para municípios ou regiões
- Capacitação da estrutura organizacional para certificações de qualidade

Outros Serviços

- Central de Compras: rede de hospitais que se beneficiam com a redução de custos Programa de Excelência nos Serviços de Saúde (parceria Pró-Saúde e Sebrae MG): transformando os serviços de saúde
- Diagnósticos situacionais: elaboração de diagnóstico situacional de saúde pública para estados e municípios

www.prosaude.org.br

Pró-Saúde ABASH - Sede Administrativa
Rua Padre Chico, 85 – 1º andar 05008-010 São Paulo – SP
Telefax: (11) 3675-2950 - E-mail: prosaude@prosaude.org.br

Regional Minas Gerais
Rua Visconde de Taynay, 173 – B
30240-300 Belo Horizonte – MG
Telefax: (31) 225-1972
E-mail: prosaude@mg.prosaude.org.br

Regional Tocantins
AANO – Esplanada da Secretaria
Secretaria de Estado da Saúde - 77085-050
Palmas – TO – Tel.: (63) 215-1377
Fax: (63) 218-1773
E-mail: prosaude@to.prosaude.org.br

Regional Sul
Avenida Taquara, 98 – Conjunto 502
– 90460-210 Porto Alegre – RS
Telefax: (51) 333-7370 / 6864
E-mail: prosaude@rs.prosaude.org.br

IPH - Instituto 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-mail: r.iph@ig.com.br

Conselho Editorial

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

Expediente

Diretor Geral
Jarbas Karman

Diretor Executivo de Marketing
Paulo Moreira da Costa

Assessoria Jurídica
Albino Pereira Salgueiro

Revisão de Textos
Cláudio Luís Marra

Diagramação
Estúdio Pedra

Impressão
Belart Indústria Gráfica Ltda.

A Revista IPH é uma publicação semestral aberta à colaboração científica, voltada a diversas áreas do conhecimento. Os artigos recebidos são encaminhados à apreciação do Conselho Editorial. As matérias são de responsabilidade exclusiva dos seus autores. As normas para publicação estão no site www.iphfaculdade.com.br

Revista IPH. São Paulo: IPH, 2002. Semestral

Revista IPH. São Paulo: IPH, v. 2, abril.2002, 80p

Revista IPH

Correspondência para Av. Duquesa de Goiás n.262 CEP 0586-001 São Paulo – SP

Qualquer parte reproduzida desta revista deverá obrigatoriamente citar a fonte.

SUMÁRIO

Editorial	5
Jarbas Karman	
Estudo do Perfil das Farmácias Hospitalares da Cidade de São Paulo	7
Marcelo Polacow Bisson	
A Empresa Viva: Como as Organizações podem aprender a processar e se perpetuar	15
Antonio Carlos Crespim	
Avaliação de Resultados a partir da performance e do potencial humano	27
Roberto Kanaane Fátima Regina Giannasi Severino	
Humanização do Trabalho: Atuando entre a Teoria e a Prática	35
Sandra Barros de Moraes Rêgo	
A Importância da Competitividade através do Comércio Exterior	46
Vera Lúcia Galvani	
Os Fenômenos Democráticos	51
Albino Pereira Salgueiro	
Reflexões sobre a Globalização como Processo Excludente	59
Paulo Moreira da Costa	
AHS- Arquitetura Hospitalar Sinérgica e Voltária	64
Jarbas Karman - Domingos M. F. Fiorentini	
Qualidade do Ar	
Porque as Salas de Cirurgia não devem ter Monitoramento Biológico Rotineiro	67
Jarbas Karman Domingos Fiorentini	
Hospital de Pesquisas do IPH	70
Jarbas Karman	
Notas do IPH	72
Cartas à Redação	80

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO IPH

1ª. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR DA AMÉRICA LATINA
Reconhecida pelo MEC – Decreto n. 79268 de 14.02.73

CURSOS REGULARES

Habilitação em:
Administração de Empresa
Administração Hospitalar
Administração Desportiva
Marketing
Negócios Internacionais
Bancos e Finanças
Comércio Exterior

PÓS-GRADUAÇÃO: (LATU-SENSU)

Administração Hospitalar
Farmácia Hospitalar
Planejamento e Gestão empresarial
Administração de Sistema de Saúde e Hospitalar
Tecnologia Farmacêutica
Farmacologia Clínica
Saúde Pública

Unidade I
Av. Duquesa de Goiás, 262 Real Parque
Tel. 3758-0120 e 3758-4227 e 3758-5571
São Paulo - SP

Unidade II
Rua Apeninos, 267 – Metrô Vergueiro
Tel. 3209-0629 e 3272-0862
São Paulo – SP.

EDITORIAL

Jarbas Karman
Presidente do IPH

Mais classes... Novas classes

Novos Cursos Mais Salas de Aula.

Em 2000, o IPH empenhou-se por mais Faculdades e, agora, “amarga” essa importante conquista!

O MEC já contemplou o IPH com sete das nove Faculdades pretendidas.

Novos cursos demandam novas salas de aula.

Por isso, o IPH teve que por mãos à obra e logrou aprovar, construir e ampliar em mais 1000m² a sua área edificada.

O novo pavimento, sobreposto aos existentes, destina-se a crescer mais 13 salas de aula às existentes, prontas para acolher os calouros das novas faculdades já em início de 2002. Os exames vestibulares estão programados para acontecer em janeiro próximo.

Sem dúvida, grande feito!

Feito que gerou mais preocupações e mais obrigações.

Obrigações de repetir a façanha: novos projetos, novas aprovações e novas obras para as novas classes, por vir.

Seqüência anual implacável: mais classes.....Mais salas de aula.... e mais sacrifícios da Diretoria da Mantenedora, da Diretoria, dos Coordenadores e da Administração das Faculdades!

Outro empreendimento, de relevante cunho social, em que o IPH está engajado, é o relativo à Alfabetização de Adultos.

Aqui, novamente, o problema de salas de aula. Apesar de estar em condições de dispor de classes diurnas, o IPH tropeça na coincidência de horários de trabalho dos candidatos à alfabetização. O interesse pelo período noturno é flagrante e clama por solução!

No momento, está em estudo uma parceria com um programa similar mantido pela Prefeitura.

Igualmente encontram-se, na dependência de disponibilidade de classes, outros empreendimentos, como o Curso de Mestrado, Projetos Sociais Comunitários, Educação para a Saúde e outros.

Importante iniciativa, bem sucedida, produto do dinamismo, da disposição e operacionalidade do IPH, é o curso de Engenharia de Manutenção Hospitalar, compatível com as atuais disponibilidades físicas.

Indo ao encontro da necessidade de nossas instituições de saúde, que se ressentem da falta

de profissionais gabaritados em manutenção, projetos e gestão de Engenharia Hospitalar, intrinsecamente engajados em suas peculiaridades, o IPH organizou o Curso de Engenharia de Manutenção, com 410 horas de duração.

Contratou professores universitários, mestres e doutores de alto nível, com experiência internacional em disciplinas de projetos, gestão e manutenção hospitalar.

A formação de Profissionais Engenheiros de alto nível, habilitados em instalações de infra-estrutura e de apoio, abrangendo engenharia eletro-eletrônica, mecânica, hidráulica, informática e de ar condicionado, não só vem preencher lacuna dramaticamente sentida pelas instituições de saúde, como, também, vem ao encontro da necessidade sentida pela arquitetura hospitalar, relativamente a projetos complementares, já que escritórios de projetos de instalações, com vivência no dia-a-dia hospitalar e de suas complexidades, contam-se em reduzido número.

Sem dúvida uma relevante e auspiciosa contribuição para o bom desempenho de nossos hospitais, principalmente no tocante à conscientização quanto à segurança e à prevenção de desperdícios.

Estudo do Perfil das Farmácias Hospitalares da Cidade de São Paulo

Study of São Paulo city Hospital Pharmacies profile

Marcelo Polacow Bisson

Farmacêutico Industrial, Mestre em Farmacologia Terapêutica, Doutor em Farmacologia Terapêutica pela UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. SP. Docente do IPH.

Dafne Cristina Lopes Estevão*

Germana Peixoto Pires*

Izabel Cristina F. dos Santos*

Evelyn C. Asemiro*

Emerson Lima*

Ana Paula Lopes Silva*

Celita Aparecida Morine*

Resumo

Este trabalho visa fazer um levantamento do perfil das farmácias hospitalares dos hospitais da cidade de São Paulo – Brasil, e quais as atividades exercidas pelo farmacêutico, comparando-se com as atividades previstas na legislação brasileira e com a literatura científica. Foram enviados questionários padronizados e os dados foram tabulados, sendo realizada uma análise crítica das informações recebidas e comparada com dados da literatura. Como resultados verificou-se que apenas 30,47 % dos hospitais responderam o questionário, e que a média encontrada é de 01 farmacêutico para cada 57,9 leitos e 01 auxiliar técnico para cada 16,4 leitos. Em relação ao sistema de dispensação, a dose individualizada demonstrou ser o sistema mais utilizado com 53,12% da amostra analisada.

Abstract

It is the scope of this paper to define the profile of the hospital pharmacies of the São Paulo City - SP, Brazil, and also the activities performed by the pharmacists, when compared and subjected to the Brazilian Legislation and scientific literature as well.

Standardized questionnaires were distributed and the data tabulated.

A critical analysis was made of the information received back and the results were checked with those of the literature.

The results showed: only 30,47% of the questionnaires were returned and the average of 01 pharmacist/57,9 beds and 01 technician/16,4 beds.

Concerning the unit-doses delivery system, the research appointed the high preference of 53,12%.

Palavras-Chave

Farmácia Hospitalar – Organização – Estrutura- Administração Farmacêutica

Key-Words

Hospital pharmacy – Organization – Structure - Pharmaceutical Administration

*Alunos da Universidade São Judas Tadeu – Faculdade de Farmácia, Biologia e Fisioterapia.

1 INTRODUÇÃO

A Farmácia Hospitalar é uma unidade clínica, administrativa e econômica, dirigida por profissional farmacêutico, ligada hierarquicamente à direção do hospital e integrada funcionalmente com as demais unidades de assistência ao paciente. Seu principal objetivo é contribuir para a qualidade da assistência prestada ao paciente, promovendo o uso seguro e racional de medicamentos e correlatos farmacêuticos (Summerfield MR et al, 1991).

O farmacêutico hospitalar representa atualmente um papel de destaque fundamental na equipe de saúde hospitalar. Além de proporcionar a redução de custos à administração hospitalar, é sinônimo de qualidade no que diz respeito à atenção farmacêutica (Spain J, 1999), na qual assume um papel importante para a saúde dos pacientes hospitalizados, assegurando-lhes a qualidade do medicamento e do material médico hospitalar, além das ações de manipulação e atividades clínicas (Bond CA, Raehl CL, Pitterle ME, 1995).

No Brasil, todo o exercício em Farmácia de Unidade Hospitalar, Clínicas e Casas de Saúde de natureza pública ou privada são regulamentadas pelo Conselho Federal de Farmácia – CFF, através da Resolução CFF Nº300, de 30 de janeiro de 1997, a qual define as atividades a serem desenvolvidas pelo profissional farmacêutico, porém na grande maioria dos hospitais este profissional não consegue desenvolver todo seu âmbito devido a vários tipos de problemas (Mahoney CD, 1990).

Esse trabalho visa fazer um levantamento da atuação do Farmacêutico Hospitalar nos

hospitais da cidade de São Paulo, e quais as atividades exercidas por ele, comparando-se com as atividades previstas na legislação e consideradas como essenciais para garantir a qualidade no acesso ao medicamento pelo paciente internado.

O perfeito conhecimento da realidade do perfil do Farmacêutico Hospitalar permite um melhor planejamento em termos de ensino e capacitação deste profissional para o futuro (Schultz DM, Decker GJ, 1995), e também na definição de políticas de aperfeiçoamento da farmácia hospitalar no Brasil.

2 MATERIAL E MÉTODO

Foram enviados questionários padronizados, com perguntas pertinentes ao hospital, sua estrutura, funcionários dirigidos à Farmácia e das atividades clínicas (quadro 1) dirigidos à diretoria de 105 hospitais da cidade de São Paulo - Brasil, que conta atualmente com cerca de 12 milhões de habitantes, os quais foram selecionados através de sorteio. Foi dado um prazo de 1 mês para retorno dos questionários via correio, fac-simile ou retirados pessoalmente pelos pesquisadores.

Os hospitais consultados variaram em número de leitos de 25 à 1.300 leitos, contendo diferentes padrões de atendimento, públicos e privados. O período de coleta dos dados foi de junho de 2000 a setembro de 2000. Do total de 105 hospitais consultados retornaram apenas 32 questionários.

Muitos hospitais relutaram em ceder tais informações pelos próprios profissionais da área, alegando falta de tempo, outros só forneciam tais informações se recebessem maiores informações da pesquisa.

QUESTIONÁRIO

DADOS DO HOSPITAL ESTRUTURA ARQUITETÔNICA

Vertical Horizontal Multibloco Monobloco

TIPO DE SERVIÇO

Hospital geral Hospital Especializado

PERFIL

Público Privado Universitário

Número de leitos:

Número de atendimentos mês:

SETOR DE FARMÁCIA

Número de Farmacêuticos:

Número de Aux. Técnico:

Outros: Especificar : _____

Horário de funcionamento da Farmácia :

Serviço de Farmácia é terceirizado: Sim Não

Se for terceirizado, qual a empresa atual: _____

Tempo de prestação de serviço: Desde _____ (ano)

Forma de Dispensação utilizada:

- Dose unitária
 Dose coletiva
 Dose individualizada

Se possui dose unitária, quando foi implantado o sistema? _____

De que forma as solicitações são recebidas:
 Xerox da prescrição
 On line
 Prescrição carbonada

Possui Farmácias Satélites:

Sim Não

Se possui, localizam-se:

- Centro Cirúrgico
 Unidade de Terapia Intensiva
 Ambulatório
 Enfermarias
 Outros _____

Quanto a Manipulação, o hospital realiza:

- Q.T. (Quimioterapia)
 NPP (Nutrição Parenteral Periférica)
 MMI (Manipulação Misturas Intravenosa)
 MFM (Manipulação Fórmulas Magistrais/Oficinais)
 Outros, quais? _____

Hospital possui sistema de Padronização de medicamentos? Sim Não

Se possui, qual a quantidade total de medicamentos padronizados: _____

A Unidade de Farmácia Hospitalar também é responsável pelo armazenamento e dispensação de correlatos? Sim Não

ATIVIDADE CLÍNICA FARMACEÚTICA

O Hospital possui uma comissão de Farmácia e Terapêutica ? Sim Não

Quais as atividades desempenhadas pela Comissão? _____

O Farmacêutico faz parte da Comissão de

Controle de Infecção Hospitalar (CCIH)? Sim Não

Qual a contribuição que o farmacêutico deste hospital oferece à CCIH? _____

O Hospital possui um centro de informação medicamentosa? Sim Não

Quadro 1 – Questionário resumido apresentado aos Hospitais estudados

Após o recebimento dos questionários, os dados foram tabulados e os resultados colocados em tabelas e gráficos, sendo realizada uma análise crítica das informações recebidas e comparada com dados da literatura, com o descrito nos padrões mínimos de Farmácia Hospitalar da Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar-SBRAFH e com a Resolução 300/1997 do Conselho Federal de Farmácia do Brasil.

3 RESULTADOS

Para a análise dos dados, estes foram agrupados nos seguintes quadros:

Quadro 2 - Comparativo do número de leitos versus número de farmacêuticos e auxiliares técnicos.

**Quadro comparativo
Quantitativo da Estrutura Hospitalar**

Número Unidades	Número Leitos	Farmacêuticos Efetivos	Auxiliar Técnicos
32	5.670	98	345

Quadro 2. Comparativo do número de leitos versus número de farmacêuticos e auxiliares técnicos.

**Quadro comparativo
Sistemas de dispensação empregados**

Número Unidades	Dose Unitária	Dose Individual	Dose Coletiva
32	14	17	9

Quadro 3. Sistemas de dispensação empregados

Farmácia Satélite

Número de Unidades	Possui farmácia satélite	Não possui farmácia satélite
32	13	19

Quadro 4- Número de Hospitais que contam com Sistema de Dispensação através de farmácias satélites

Quadro demonstrativo - Hospitais que fazem manipulação na própria unidade.

Número de Unidades	Manipulam Total	Q.T*	N.P.	M.F.M*	M.M.I.*
32	16	9	7	7	2

Quadro 5 - Número de hospitais de manipulam medicamentos e tipo de manipulação.

*Legenda: Q.T – Quimioterapia;
NPP – Nutrição parental periférica;
MFM – Manipulação de fórmulas magistrais;
MMI – Manipulação de misturas intravenosas.

Quadro demonstrativo Atividades técnicas e clínicas com participação efetiva do profissional farmacêutico.

	Atividades Técnicas e Clínicas	Nº	%
A	Sem participação em atividade clínica	9	28,12
B	Participa da anamnese, contribuindo na hipótese diagnóstica do paciente	4	12,50
C	Elaboração do perfil farmacoterapêutico do paciente	4	12,50
D	Participação na decisão do plano terapêutico do paciente	4	12,50
E	Análise do plano terapêutico prescrito pelo médico	15	46,87
F	Verifica as interações entre medicamento, alimento e q.q. outros fatores que afetam o tratamento	13	40,62
G	Alerta o corpo clínico sobre as possíveis interferências medicamentosas nos exames clínico-laboratoriais	11	34,37
H	Monitorização das reações anormais que possam ser atribuídas aos medicamentos ora prescritos	8	25,00
I	Orientação ao paciente sobre a melhor maneira de utilização dos medicamentos prescritos após alta-médica	11	34,37
J	O hospital possui uma Comissão de Farmácia e Terapêutica	19	59,37
K	O hospital não possui uma Comissão de Farmácia e Terapêutica	13	40,62
L	O farmacêutico faz parte da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar - CCIH.	22	68,75
M	O farmacêutico não faz parte da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar - CCIH.	10	31,25
N	O hospital possui um centro de informação medicamentosa	2	6,25
O	O hospital não possui um centro de informação medicamentosa	30	93,75

Quadro 6 - Número de hospitais que desenvolvem atividades técnicas e clínicas e relativos percentuais do total da amostra.

4 DISCUSSÃO

Tendo em vista a grande dificuldade de planejar as ações e o estabelecimento de políticas para a farmácia hospitalar no Brasil, devido a falta de dados estatísticos sobre esta área, este trabalho foi desenvolvido exatamente para um melhor conhecimento da realidade.

Analisando a metodologia empregada, verificamos que apenas 30,47 % dos hospitais responderam o questionário, uma proporção menor do que no trabalho de Bond CA, Raehl CL, Pitterle ME (1995), que foi de 43%, demonstrando desta maneira uma resistência maior por parte dos farmacêuticos hospitalares ou dos administradores hospitalares que autorizam o envio do questionário respondido.

Pelos dados apresentados no quadro 2, verificamos que a média encontrada é de 01 farmacêutico para cada 57,9 leitos e um auxiliar técnico para cada 16,4 leitos. Estes resultados demonstram que a proporção de auxiliares por farmacêutico é de 3,52. Devido a não termos encontrado dados de hospitais brasileiros na literatura, anteriores a esta pesquisa, ficou difícil a comparação dos dados.

Em relação ao sistema de dispensação, podemos observar no quadro 3 que a dose individualizada demonstrou ser o sistema mais utilizado com 53,12% da amostra analisada. O que nos causou surpresa foi ainda encontrar um grande número de hospitais trabalhando com sistema coletivo (28,12%) que é reconhecidamente um dos sistemas mais deficientes em relação a qualidade do atendimento farmacêutico. O sistema de dispensação de medicamentos por dose unitária representou 43,75 %

existentes, o que demonstra um grande direcionamento dos hospitais para a melhora da qualidade (Fontaine A et al, 1997)

A falta de descentralização da dispensação nos hospitais analisados foi um dado que nos chamou a atenção, principalmente devido aos dados apresentados no quadro 4, onde 59,37% não apresentam unidades satélites, o que de acordo com alguns autores é um grande diferencial na qualidade do atendimento e agilização da dispensação (SZEINBACH SL, 1992).

A manipulação de medicamentos nos hospitais é realizada em 50% dos hospitais analisados (quadro 5), o que demonstrou uma grande tendência para a terceirização destas atividades, talvez pelos altos custos de manipulação, principalmente em hospitais de pequeno e médio porte, aliado ao fato da cidade de São Paulo contar com várias empresas (farmácias) que terceirizam o setor de manipulação de quimioterapia e nutrição parenteral, que com a concorrência crescente apresentam custos de comercialização cada vez menores.

As Centrais de Misturas Intravenosas apareceram somente em 6,25% dos hospitais analisados, reflexo da dificuldade de implantação por falta de conhecimento e preparo técnico por parte dos farmacêuticos, juntamente com a resistência por parte da enfermagem brasileira em aceitar esta idéia, aliado ao custo de implantação, o que para alguns administradores hospitalares é um impeditivo.

No quadro 6, encontramos um panorama das atividades técnicas em comissões e clínicas nos hospitais analisados. 28,12 % dos hospitais informaram não dispor de nenhuma atividade clínica, sendo que 12,50% dos

hospitais realizam avaliação das prescrições, acompanhamento farmacoterapêutico e participando do plano terapêutico traçado pelo médico, o que demonstra um estágio avançado de aplicação da atenção farmacêutica. 46,87% dos hospitais informaram que o farmacêutico analisa as prescrições médicas e interage nas condutas clínicas a serem adotadas, significando desta maneira que se preocupam com a qualidade da farmacoterapia empregada.

Schulz e Deckard (1995) encontraram que 35,8% dos hospitais do Estado da Florida, Estados Unidos possuíam um direcionamento para o paciente e 34% estavam planejando implantá-lo, o que significa que os dados encontrados por nós não estão muito distintos dos dados americanos, indicando uma pequena desvantagem técnica.

Em relação à padronização de medicamentos, é possível verificar que a maioria dos hospitais analisados (59,37%) possuem Comissão de Farmácia e Terapêutica implantada, demonstrando assim uma grande preocupação com os custos de um arsenal terapêutico desnecessário e inadequado, além da segurança para o paciente, de contar somente com medicamentos previamente analisados em relação a sua segurança e eficácia terapêutica.

Um dado que nos causou preocupação foi o grande número de hospitais onde o farmacêutico não participa da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, uma vez que sua presença é obrigatória e exigida por Portaria do Ministério da Saúde do Brasil.

Outro dado importante de ser analisado é que apenas 6,25% dos hospitais analisados possuem Centro de Informações de Medicamentos, talvez pela falta de

conhecimento dos profissionais de como efetivar sua implantação ou da falta de conhecimento dos benefícios para o corpo clínico e pacientes do hospital (Ogden JE et al, 1997).

Nota-se que o farmacêutico hospitalar brasileiro ainda encontra dificuldade de expandir suas atividades, visto que normalmente suas ações no hospital são fortemente dirigidas para a dispensação e armazenamento de medicamentos.

Se por um lado os resultados por nós encontrados são preocupantes, entendemos que de maneira geral os hospitais da cidade de São Paulo apresentam um direcionamento crescente pela qualidade e pelo desenvolvimento de atividades clínicas, significando um grande impulso nesta área, que por muitos anos ficou esquecida entre os farmacêuticos brasileiros, e que representa no futuro um campo de trabalho bastante promissor e com alto desenvolvimento técnico científico.

Os hospitais em sua administração devem encarar com mais firmeza a assistência farmacêutica nas farmácias hospitalares, pois as atividades clínicas do farmacêutico podem proporcionar uma melhor qualidade na assistência aos pacientes em conjunto com a Equipe Clínica (Chamberlain MA, 1998).

5 CONCLUSÕES

Com base nos dados coletados podemos concluir que a farmácia hospitalar na cidade de São Paulo apresenta um direcionamento clínico, embora ainda longe do âmbito integral traçado pelo Conselho Federal de Farmácia, e que um planejamento de médio e longo prazo seja realizado para melhorar os indicadores

encontrados por este trabalho e que outras pesquisas sejam realizadas em outros locais do Brasil, America Latina e Peninsula Ibérica, permitindo assim uma comparação em maiores proporções desse resultado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOND, CA, Raehl CL, Pitterle ME. Cost of pharmaceutical services in U.S. hospital in 1992. Am J Health Syst Pharm 1995; 52: 603-13.

CHAMBERLAIN, MA. The vertically integrated pharmacy department. Am J Health Syst Pharm 1998; 55: 669-75.

MAHONEY, CD. Restructuring pharmacy services to reduce expenses without

eliminating services. Am J Health Syst Pharm 1990; 47: 579-84.

SPAIN, J. Pharmaceutical logistics in the European theater. Mil Med 1999; 164: 693-700.

SUMMERFIEL, MR et al. Establishing a pharmacy department for a large pediatric hospital. Am J Health Syst Pharm 1991; 48: 1463-6.

SZEINBACH, SL. Matrix management in hospital pharmacy departments. Am J Health Syst Pharm 1992; 49: 1435-9.

OGDEN JE et al. Pharmaceutical services in the Department of Veteran Affairs. Am J Health Syst Pharm 1997; 54: 761-5.

SCHULTZ DM, Deckard GJ. Pharmacy involvement in patient-focused care in Florida hospital. Am J Health Syst Pharm 1995; 52: 2121-4.

Painéis de Cabeceira



A Enimed fornece e instala régua de gases medicinais (painéis de cabeceira), montadas em alumínio com sistema de abertura frontal que possibilita maior facilidade de limpeza e manutenção.

Com acabamento em epóxi a pó, curado em estufa a 200 °C, em várias cores padronizadas, garantindo durabilidade e beleza.

Especializada também no projeto e montagem de redes de fluídos medicinais, canalização de água quente, centrais de ar comprimido.

Além disso, a Enimed presta serviços especiais de limpeza de tubulação de ar comprimido e vácuo clínico.

Rede de Fluídos




Engenharia e Instalações Hospitalares

Rua Nazareth, 367
São Caetano do Sul - S.P.
Fone.: (11) 4226-4700
enimed@enimed.com.br
www.enimed.com.br

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO IPH

1ª. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR DA AMÉRICA LATINA
Reconhecida pelo MEC – Decreto n. 79268 de 14.02.73

CURSOS REGULARES

Habilitação em:
Administração de Empresa
Administração Hospitalar
Administração Desportiva
Marketing
Negócios Internacionais
Bancos e Finanças
Comércio Exterior

PÓS-GRADUAÇÃO: (LATU-SENSU)

Administração Hospitalar
Farmácia Hospitalar
Planejamento e Gestão empresarial
Administração de Sistema de Saúde e Hospitalar
Tecnologia Farmacêutica
Farmacologia Clínica
Saúde Pública

Unidade I
Av. Duquesa de Goiás, 262 Real Parque
Tel. 3758-0120 e 3758-4227 e 3758-5571
São Paulo - SP

Unidade II
Rua Apeninos, 267 – Metrô Vergueiro
Tel. 3209-0629 e 3272-0862
São Paulo – SP.

A Empresa Viva: Como as Organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar

Learning How to Succeed and Last

Antonio Carlos Crespim

Administrador, Pós Graduado em
Administração pela Universidade
Ibero-Americano. Docente do IPH

Resumo

Os principais conceitos para o sucesso, crescimento e longevidade de uma empresa são: aprendizado, identidade, relacionamento com o meio ambiente, capacidade de evolução e conservadorismo nas finanças.

Consideramos uma empresa como um ser vivo e que tem uma identidade, assim como uma gestão tolerante, sendo sensível ao meio ambiente em que está inserida, obtendo êxito e evolução por meio da aprendizagem, criando assim as condições necessárias à sua sobrevivência.

As organizações podem perpetuar-se seguindo os conceitos formulados por Arie de Geus e sempre dirigindo-se às informações, às pessoas e às finanças.

Abstract

The key to success, growth and to endure of any organization is: knowledge, identity, good environmental relationship, evolution capability and cautious business handling.

We consider our organization as an alive being with proper identity and tolerant management, sensible to its environment. It succeeds and runs its courses by learning and so creates its own survival and healthy conditions.

Organizations will overlast folloing Arie de Geu concepts and applying to information and experts in finances.

Palavras-Chave

Longevidade – aprendizado - identidade empresarial - ecologia - evolução.

Key - Words

Longevity – learnig - business identity – ecology - evolution.

1 INTRODUÇÃO

O autor Arie de Geus trabalhou durante quase quarenta anos na Royal-Shell Group e, além de ocupar posições estratégicas na Shell em três diferentes continentes, teve posições honoríficas à frente de instituições de comércio, na Europa e América do Norte.

O publicação do Livro: *"Empresa Viva"* é fruto de sua experiência profissional na empresa Shell e, em especial, pelo convívio com os colegas de trabalho em diferentes países e culturas.

As referências apreendidas no conceito *"learning company"* (empresa que aprende), foram fundamentais na concepção do estudo sobre as empresas que funcionam como um organismo vivo.

A área de Planejamento da Shell foi a "pedra fundamental" para as primeiras reflexões envolvendo o tema, cujos dogmas foram se sedimentando nas palestras e seminários proferidos pelo autor, permitindo o amadurecimento das idéias principais.

Profissionais das áreas empresarial e acadêmica contribuíram de maneira decisiva para que o livro alcançasse o desenvolvimento pretendido.

As idéias centrais focam os fatores relacionados à longevidade; ao aprendizado; à persona ou identidade empresarial, o relacionamento com o meio ambiente ou ecologia e as ações facilitadoras de seu processo de evolução.

2 A LONGEVIDADE DAS EMPRESAS

As empresas comerciais, no mundo das

Instituições, existem há aproximadamente quinhentos anos e constituem neste período a mais importante forma de sustento e provisão de bens e produtos que tornam a vida civilizada.

Das grandes empresas, ou aquelas que se diferenciam no mercado, pelo menos durante certo período de tempo, a exemplo da relação das empresas alinhadas na *Revista Fortune* em 1970, se analisadas em 1983, apenas 66% (sessenta e seis por cento) ainda mantinham-se em funcionamento.

A análise permitiu estabelecer que as empresas tinham, em média, 12,5 anos de existência, quando a expectativa de vida era de 45 anos.

A constatação inicial pôde verificar ainda que algumas empresas representavam exceção e somavam entre 5 e 8 centenas de anos em sua existência, a exemplo da:

- Stora – fabricante de papel celulose – mais de 700 anos.
- Grupo Sumimoto - origem em fundição de cobre – mais de 490 anos.

Se observados estes dois exemplos a média de sobrevivência das empresas seria pelo menos 10 vezes maior que os atuais 45 anos, indicando ainda motivo especial para a *mortalidade infantil corporativa* aos 12,5 anos no Japão e em grande parte da Europa.

Os estudos efetuados sobre a longevidade das empresas na Europa atual indica a existência de um número considerável de empresas com 200 ou mais anos, ligadas à associação comercial denominada Tercerianarians Club, constituída de empresas com mais de 300 anos de existência.

A Shell encomendou um estudo que pretendia estabelecer o porquê da longevidade corporativa, sendo que este estudo destacou quatro aspectos comuns

nas empresas que haviam sobrevivido tantos anos com êxito, a saber:

- a) as empresas longevas eram sensíveis ao meio ambiente;
- b) dotadas de forte senso de identidade;
- c) tolerantes às novas experiências ou experimentos hoje chamados de descentralização;
- d) conservadoras no controle de suas finanças.

Tendo o estudo realizado pela Shell apresentado as conclusões acima, a partir de uma amostra de apenas 27 empresas, o resultado não tinha a consistência necessária para ser considerado válido e aplicável ao conjunto de todas as empresas existentes no mercado.

Entretanto, estudo semelhante realizado entre 1988 e 1994, por dois professores da Stanford University, a partir de respostas de 700 executivos, pôde enumerar as empresas por estes mais admiradas.

As empresas escolhidas existiam há mais de 60 anos (exceção à Sony e Wall Mart). Os professores Collins e Porras formaram pares com as empresas que atuavam como concorrentes em um mesmo segmento de mercado e examinaram as diferenças.

Os resultados indicaram que as empresas visionárias:

- atribuíam menor prioridade à maximização do lucro e à riqueza dos sócios;
- combinavam sensibilidade ao meio ambiente com um forte senso de identidade;
- tinham fortíssima motivação pelo progresso sem comprometer seus ideais.

Tais respostas convergiam para os resultados aferidos pelo estudo efetuado

pela Shell e levaram a conclusão de que: *“a empresa era capaz de sobreviver por períodos longuíssimos em um mundo em constante mudança, porque seus gerentes eram bons na gestão da mudança”* (SIC).

Isto posto, apresenta-nos o autor a reflexão de que estes quatro aspectos concluídos no estudo da Shell e corroborados na pesquisa científica realizada pela *“Stanford University”* são temas recorrentes (que ressurgem) mesmo naquelas empresas que sobreviveram as outras.

Afirma que as conclusões são parte de um processo amplo e significam o início de uma abordagem ou investigação fundamental sobre a natureza e o sucesso das organizações.

A partir destas considerações, evolui a reflexão de que a empresa é um organismo vivo, uma criatura orgânica, com mente e personalidade próprios. Assim desenvolve a capacidade de auto-preservação, aprendizagem, desenvolvimento e crescimento.

Relata que, a aceitabilidade, condução e análise da empresa como um ser vivo, mesmo que a princípio pareça algo imaginário, metafórico, constitui condição *“sine qua non”* para o alcance da longevidade empresarial e a sua performance de êxito.

3 APRENDIZADO

3.1 A migração do capitalismo para a sociedade do conhecimento.

A linguagem econômica sempre sinalizou que o sucesso da atividade empresarial estava fortemente relacionado com a sua capacidade de gerar lucros e maximizar a

riqueza de seus proprietários. Portanto, buscar a longevidade, que se trata obviamente de objetivo de longo prazo, pode estar comprometido caso existam resultados insatisfatórios no curto e médio prazos.

Concluí-se, entretanto, que a dicotomia entre resultados e longevidade é dogma do passado. Quando adotado, não mais reflete os imperativos do mundo em que vivemos, porque o que é bom para a empresa não pode ser destrutivo para as outras esferas da sociedade em que a empresa está inserida. Hoje as empresas fazem parte da Comunidade Mundial.

Há que se considerar que o mundo migrou da gestão do capital para a gestão do conhecimento.

A análise detida sobre as tradicionais fontes de riqueza, apontava os três fatores essenciais à produção de riqueza, como: a terra, o capital e o trabalho.

Durante grande parte da história humana a propriedade de grandes extensões de terra propiciavam a obtenção da riqueza. No final da Idade Média e começo do século XX houve a transição da terra para o capital como o principal fator para a criação da riqueza.

O capital também teve o seu período de transição e, ainda durante o século XX, foi perdendo o caráter de escassez que o fizera mais importante que possuir terra.

Nesta mudança ganha força o trabalho. A mão de obra ou força de trabalho passa a ser o fator primordial. De maneira específica, aqueles que detinham o conhecimento e sabiam como aplicá-lo passaram a ser os membros mais ricos da sociedade. Como exemplos, foram citados: os especialistas em tecnologia; os banqueiros

de investimentos; artistas criativos e facilitadores do novo entendimento.

A mudança da gestão do capital para a gestão do conhecimento, também com o surgimento e crescimento das parcerias entre empresas ricas em capital com as ricas em conhecimento, fortaleceu as empresas de : consultoria em gestão empresarial; auditorias; agências de propaganda, entre outras. Iniciava-se a valorização do conhecimento como fonte geradora de riqueza.

Estabelece-se a era em que as pessoas são detentoras do conhecimento, logo o diferencial competitivo.

Soube-se que somente o capital ou o seu aumento através da maximização da riqueza dos sócios não é fator único e, possivelmente, o mais importante para o êxito e a longevidade da empresa, porque este precisa das pessoas e de seu potencial de crescimento intelectual. Concluiu-se que empresa bem sucedida era aquela que podia efetivamente aprender.

3.2 A relação com o meio ambiente

Inúmeros eventos e mudanças cruciais ocorrem no mundo, como pode ser verificado ao retrocedermos no tempo 700 anos (tempo de existência da empresa Stora). Alguns exemplos podem ser citados, a saber:

- guerras;
- inserção da mulher no mercado de trabalho;
- a derrocada do comunismo e a queda do muro de Berlim, entre outros.

São acontecimentos que influenciam o

ambiente interno da instituição e os seus gestores devem estar ligados para providenciar as adaptações necessárias.

Ao longo deste período, se compararmos a forma como a informação era transmitida (cavaleiros, telégrafos, navios e mensageiros), com as opções atuais (internet; televisão ou vídeo conferência), fica evidente o aumento das possibilidades para que os eventos sejam previstos.

Enxergar as forças, as deficiências, as ameaças e as oportunidades é fator importante para acompanhar e interagir com o meio ambiente econômico, que traz mudanças fundamentais à evolução e longevidade das empresas.

Entretanto, prever e se adaptar ao futuro previsto, e em muitas situações no momento em que o futuro predito já se faz presente, depende das características do gestor e sua flexibilidade, segundo o autor, para:

- enxergar apenas aquilo que se experimenta;
- enxergar aquilo que é emocionalmente difícil de ver;
- enxergar apenas aquilo que é relevante para a nossa visão;
- usar as ferramentas para previsão do futuro.

A necessidade de conhecer o que se apresentará para as instituições, valoriza as atividades cujo escopo é de projetar o futuro. Desde as formas místicas até as tendências verificadas pelas mais respeitadas instituições da área econômica ou financeira. Ocorre que, por mais reconhecidas que sejam estas instituições, torna-se muito difícil encontrar profissionais gestores que tomem decisões efetivas, a partir destas previsões.

4 PERSONA (IDENTIDADE)

Considerando-se que houve a migração da riqueza daqueles que possuíam terra para os que detinham o conhecimento, é preciso reconhecer que o conhecimento, que tem a sua origem nos bancos escolares, deve ser ampliado para que possam ser assimiladas as inovações tecnológicas.

Sabendo-se que somente os seres vivos aprendem, como perpetuar o conhecimento nas empresas, cuja expectativa é de que tenham, pelo menos, trezentos anos de existência, enquanto o ser humano tem uma expectativa de vida média de 75 anos? Somente seria possível se as empresas também aprendessem. Daí a conclusão de que as empresas também são seres vivos.

Permanecem, entretanto, as indagações quanto as funções vitais e outros sinais característicos dos seres vivos, tais como: células; corpo; absorção de nutrientes e excreção de resíduos.

A experiência do “milagre brasileiro”, especificamente no que se referiu a crise do petróleo, aonde as empresas multinacionais instaladas no Brasil foram aviltadas pela mídia, levou os seus executivos, dentre os outros o autor, a distinguir: o que era atribuído às empresas do que o era aos seus profissionais.

O citado episódio permitiu ao autor confirmar que a empresa é um ser autônomo, cuja opinião e postura diante de determinado fato não acompanha a posição pessoal de um ou outro diretor, mas sim uma posição empresarial, própria, que nos permitiria chamar de “pessoal” ou “personalizada”, percepção esta confirmada na comparação com as teorias do psicólogo alemão Willian

Stern, especialmente na interpretação e estabelecimento das diferenças entre a visão das ciências econômicas e psicológicas, e a conceituação do “homo economicus” e do “homo sapiens”.

O “homo economicus” obterá, segundo a teoria, independente das variáveis e da frequência dos eventos, sempre os mesmos resultados, enquanto que o “homo sapiens” obtém resultados imprevisíveis.

A questão da identidade também está fortemente relacionada ao estabelecimento da “missão”, da “visão de futuro” e dos “valores”, que servem como direcionadores dos funcionários aos objetivos do negócio da empresa, dos seus destinos e aonde pretende-se chegar. As finalidades citadas podem ser conceituadas como “objetivos organizacionais”.

Os objetivos organizacionais, a partir da bibliografia em estudo, devem contemplar as necessidades atuais e futuras das instituições e das pessoas. Desta forma, não somente as finalidades econômicas ou de qualidade dos produtos interessam ou devem ser tidas como suficientes ao êxito e à longevidade da empresa.

A política de gestão dos recursos humanos no que se refere aos processos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e de manutenção (admissão ou demissão de pessoal), devem considerar a importância da “identidade empresarial” para os seus colaboradores.

5 ECOLOGIA

O Dicionário Conciso de Oxford (Concise Oxford Dictionary) conceitua a

ecologia como o ramo da biologia que estuda os relacionamentos entre os organismos e o seu meio ambiente. Com base nestes conceitos procurou-se entender a natureza do aprendizado em organizações grandes, a exemplo da Shell.

A Shell, para melhor compreender o conceito de ecologia, haja vista a idéia de conceber a empresa como um “ser vivo”, consultou o zoólogo e bioquímico da Universidade da Califórnia – Sr. Allan Wilson – ganhador do prêmio MacArthur – “de gênio”.

A contribuição fundamental do Sr. Allan referiu-se a análise de algum aspecto que fosse comum nas diferentes espécies de animais ou seres vivos.

O relógio genético, inserido nas moléculas dos genes de todas as espécies vivas, se computada a quantidade de tiquetaques emitidos, poderia? a correlação que: a ocorrência de um maior número de marcações seria sinônimo de maior evolução.

A questão foi firmada a partir da seguinte interrogação: quais seriam os 2 (dois) seres vivos mais evoluídos nas espécies da natureza?

Obviamente, em primeiro lugar está a espécie humana (as pessoas) e, curiosamente, em segundo lugar encontram-se os pássaros.

A análise do Sr. Allan aponta que os pássaros evoluíram da família dos répteis em um tempo curto, quando comparado à evolução de outras espécies animais.

A hipótese testada desta constatação envolve o estudo de caso do pássaro canoro Chapim, comum nos jardins da Inglaterra. No começo do século passado as garrafas de leite eram entregues a domicílio e não tinham a tampa.

Os pássaros Chapim e o Tordo Vermelho

aprendem a bicar e se alimentar da nata do leite, cujas garrafas encontravam abertas e permitiam acesso ao alimento rico em nutrientes.

No início dos anos 50, após os distribuidores de leite terem lacrado os vasilhames com tampa de alumínio, o pássaro Chapim aprendeu a furar o lacre, enquanto o Tordo Vermelho não o sabia fazer.

Fato que refletiu em ambas as famílias de pássaros, privilegiando a família Chapim, que continuou tendo acesso a alimento nutritivo e favorável à sua evolução.

Outro aspecto que chamou a atenção é que este aprendizado somente aconteceu na família de pássaros Chapim, pela forma de convivência e relacionamento existente. Na primavera, viviam em pares, até terem criados seus filhotes e quando os filhotes já se alimentavam sozinhos podiam ser vistos voando de jardim para jardim em bandos de oito ou nove.

Os pássaros tordos vermelhos, em contraste, são os que menos se agregam, demarcam territórios individuais e se comunicam de forma antagônica. Conclui-se que pássaros que se congregam em bandos parecem aprender mais rápido e aumentam a sua chance de sobrevivência.

A organização também congrega pessoas e, pelo menos algumas, são inovadoras. Acontece que inovadores individuais, trabalhando em espaços individuais, não são garantia de aprendizado institucional.

É necessário que a empresa desenvolva o conceito de congregação, que é composta de dois critérios básicos: mobilidade e capacidade de transmissão social.

A empresa precisa ainda ser tolerante.

O exemplo da cultura de flores, em

especial a rosa, foi apresentado de modo a demonstrar o que fazer quando se pretende obter as maiores e mais belas rosas da região de clima temperado.

Para tanto seria necessário podar de forma a reduzir a roseira a um máximo de três caules e cada caule a um máximo de três troncos, mantendo-se apenas os nove brotos mais vigorosos.

Todavia, exemplifica o autor, se for um ano de pouca sorte e muita geada ou de uma invasão de pulgões, pode ocorrer de não ser obtida nenhuma rosa naquele ano.

“Podar muito é uma política muito perigosa em região de clima imprevisível”.

Assim sendo, a analogia efetuada pelo autor pretende orientar para que se o cenário mercadológico é instável e há o desejo de se obter resultado positivo ano após ano, devemos ter prudência e adotar uma política tolerante.

Em resumo uma política tolerante, metaforicamente, representa cumprir dois objetivos:

- Tornar mais fácil a administração das mudanças climáticas inesperadas;
- Possibilitar uma reestruturação contínua e gradual da planta.

A “monocultura”, como é chamada a produção de um único gênero, consiste em reduzir o grande número de variedades de forma a se obter uma produção maior no curto prazo. Entretanto, esta redução no médio e longo prazos exaure o solo, diminui a diversidade existente no sistema e ameaça a saúde e a vida das plantas e animais que nela vivem.

A estratégia corporativa que visa obter resultados de curto prazo e que impede ou inibe as atividades que margeiam sua

operação básica "core business", assemelham-se ao processo da monocultura.

5.1 O Sistema imunológico corporativo

A tolerância é vital para a vida da empresa, mas tanto ela como a abertura implicam perigo.

Analogamente, no corpo humano, o sistema imunológico está dentro das células na corrente sanguínea, tendo o papel de manter o equilíbrio entre as substâncias estranhas que adentram o corpo humano, provenientes do meio exterior.

As células ativas do sistema imunológico, ao detectar a presença de organismos estranhos, secreta substâncias químicas para defender o corpo destes organismos.

Esse processo aplica-se da mesma forma as empresas e pessoas. A saúde da empresa está sempre ameaçada por ataques internos e externos. Os ataques partem de indivíduos ou grupo de indivíduos que não querem fazer parte do todo. Permanecem na empresa em busca de alcançar exclusivamente os interesses próprios em detrimento da saúde corporativa.

Não seria surpresa descobrir que estes indivíduos se sentem distantes da empresa ou magoados com ela, provavelmente sem conhecer a sua identidade, associando-se a outras associações ou sindicatos.

As aquisições e fusões de empresas, quando hipoteticamente se teria uma empresa nova, maior e mais forte, decorrido curto espaço de tempo fazem aparecer os sintomas de empresa doente, febril, as dores de cabeça e outros sintomas comuns em corpos doentes.

6 EVOLUÇÃO

A reflexão sobre a empresa e o ambiente ecológico sustenta que a abertura e a aprendizagem criam condições necessárias à sobrevivência e longevidade da empresa. A abertura aumenta o aprendizado possibilitando a evolução em um ambiente em constante mudança, por vezes imprevisível.

Os gestores que estão em sintonia com este processo e movimento podem impor a velocidade e os meios para atingir a evolução pretendida.

O dinheiro pode desempenhar papel importante na evolução da empresa, tendo em vista que a empresa pode comprar ou contratar recursos que impulsionem a sua evolução (materiais, tecnologia e pessoas).

O sucesso das pessoas empreendedoras está fortemente associado a capacidade que elas têm em gerar ganhos financeiros para a empresa que trabalham. Assim, poder-se-ia crer que um desequilíbrio orçamentário ou de dinheiro impediria a evolução da empresa e das pessoas.

Associando-se o pensamento ao fato de que empresas vivas precisam consumir, as finanças em dia permitem melhorar as condições de consumo.

A pesquisa demonstra que de dez empresas que fracassam, nove eram altamente dependentes de dívidas de curto prazo.

O conservadorismo nas finanças parece ser uma condição essencial para que as empresas possam almejar viver eras polpudas. Assim, a empresa deve aprender a "ouvir" as suas finanças.

Quase a totalidade das empresas longevas se não estavam completamente livres de dívidas mantinham cuidado

rigoroso com o seu capital de empréstimo e investimentos. Sabiam a importância de ter dinheiro em cofre.

A política financeira conservadora ajudava, e muito, haja vista que a vida de empresários ou executivos está repleta de tentações irresistíveis, sendo que a maior dificuldade está em vencer a impaciência e superar o imediatismo.

Bons empresários e executivos, revela a análise, não são jogadores. Eles devem ser o oposto. Eles são gestores e guardiões da empresa que dirigem. O conservadorismo nas finanças os ajuda a vencer e a evitar a tentação do jogo.

Mas, uma empresa saudável não mede o seu sucesso em termos de dinheiro ou lucro. Na pesquisa conduzida por Collins e Porras, por meio da Universidade de Stanford, não havia indicadores de que os fatores de sucesso estavam relacionados a:

- marketing de baixo custo;
- tecnologia de última geração;
- alto valor agregado ao serviço.

De forma que existir pela razão suprema de gerar lucro era objetivo relegado a prioridade secundária ou inferior.

Assim, é citado o exemplo da própria Shell, na qual em determinado momento de sua história o retorno de capital para os acionistas vinha depois do reinvestimento para aumentar as habilidades de longo prazo da empresa.

Significa ainda fazer o desenvolvimento da entidade como um todo, incluindo todas as pessoas que aderiram o contrato com ela, de modo que a empresa e pessoas façam parte de uma mútua identidade.

É possível manter uma empresa viva dentro de uma visão econômica, entretanto,

tem que ser ter o controle apurado sobre o que ocorre no ambiente externo.

O ato de adotar conceitos de empresa viva e simultaneamente práticas de empresa econômica podem gerar resultados insatisfatórios, porque as práticas gerenciais da empresa viva são incompatíveis com a gestão estritamente econômica.

Na verdade, a opção em se administrar em uma dentre as alternativas citadas não se estabelece pelo discurso dos executivos, mas sim pela forma como gerenciam:

- as informações;
- as pessoas;
- as finanças.

As questões acima ainda podem ser avaliadas a luz dos valores que seguem:

- a) Se uma empresa for uma máquina de produzir produtos e serviços? Lembremos que máquinas podem ser sucateadas ao término de sua utilidade.
- b) Se for uma empresa viva? Então ela terá uma persona com uma comunidade de pessoas nela inserida.

Entende-se que todos os seres vivos têm o direito de existir, e no nível puramente biológico nem se questiona, mas na natureza sobrevive quem ganhou o direito de viver.

Na verdade a empresa têm enorme vontade de viver e a pesquisa torna difícil acreditar que ocorra suicídio corporativo, com decoro.

Lembrar que uma empresa viva permite que:

- a Comunidade ligada a ela não se desintegre;
- as pessoas mantenham os seus empregos;
- a dívida que ela tem para com as suas gerações passadas, que deram a vida em prol do seu futuro, seja saldada.

Em síntese, a média atual dos últimos cinquenta anos, de lucros maximizados, é muito provavelmente menor que a média do valor atual dos duzentos anos de lucros moderados e combinados com uma expansão das atividades da empresa para todas as áreas nas quais ela é capaz de desenvolver potencial.

A pesquisa revela também que o valor para o acionista torna-se quinze vezes maior quando não coloca os lucros em primeiro lugar.

Pode-se optar em ter uma empresa maximizadora de lucros por um lado e existir durante trinta anos ou tocar uma empresa para que seja profissionalmente boa naquilo que faz, boa cidadã e que se mantém em harmonia com as mudanças do mundo, criando-se um legado que poder durar séculos e, de quebra, remunerar melhor os acionistas.

6.1 A ética do poder distribuído

A Instituição empresa é mais antiga que partidos políticos e sindicatos, entretanto, são mais jovens que as grandes forças da civilização: a família, a tribo, o reinado, a religião, a ciência e o exército. Portanto, muitos princípios organizacionais aplicados em empresas se parecem vivamente com cópias de seus irmãos mais velhos.

O mercado nem sempre se assemelha a uma guerra, na qual:

- é necessária a tomada de decisão centralizada;
- ordens devem passar rapidamente da emissão para a execução;

- as decisões fluem de cima para baixo sempre nos escalão de comando.

A centralização também é conceito pouco adequado à empresa viva porque contribui no aumento do controle, mas não contribui no aprendizado empresarial e para a sua evolução. Portanto, melhor é a ética do poder distribuído.

Quando uma decisão é tomada deixando-se de fora aquelas pessoas cuja cooperação é necessária, pode-se acelerar o momento de se chegar a uma nova conclusão, mas quase com certeza esse tempo ganho será perdido em uma implementação lenta.

As empresas vivas prosperam em ambiente aonde existe liberdade para cooperação, espaço e confiança mútuos entre os seus membros.

Observe-se o crescimento de empresas pobres em ativos, mas ricas em cérebros, a exemplo dos escritórios de advocacia, empresas de auditorias, empresas de software e organizações como a VISA.

Poder concentrado representa ausência de liberdade. Ausência de liberdade significa pouca criação e, pior, pouca disseminação do conhecimento. Ausência de disseminação do conhecimento se traduz em pouco aprendizado institucional e, conseqüentemente, ausência de ação eficaz frente as mudanças do mundo.

Uma das forças motrizes da empresa é o desenvolvimento de seu potencial.

7 CONCLUSÃO

O mundo encolhe geográfica e politicamente, entretanto o mundo das

empresas está crescendo. A aldeia global é uma tendência de se sair do próprio nicho regional rumo a um ambiente mais amplo.

É fundamental perceber que mesmo as empresas resistindo a tentação de sair do seu território natal e que este esteja protegido por legislação que visa manter a soberania nacional, correm o risco de que o mundo exterior invada o seu território natal.

Assim, no decorrer do tempo menos empresas atuarão em um ambiente sobre o qual exerçam o controle em alto grau. Desta forma, como saberemos que estamos trilhando o caminho certo e seguro para que a empresa viva? O que fazer se a empresa não parecer muito saudável?

Uma empresa viva e saudável terá membros representados por pessoas e outras instituições que aderirão ao conjunto de valores comuns e que acreditarão que os objetivos da empresa, tanto lhes permite alcançar os objetivos individuais, como ajudam neste sentido.

O contrato explícito entre a empresa e seus membros (indivíduos e outras instituições) é de que a primeira os ajudará a desenvolver o seu potencial. Ao mesmo tempo a empresa se beneficia, porque o desenvolvimento do potencial dos membros implica no aumento do potencial corporativo.

A fim de evitar crises e perceber as mudanças do ambiente externo a empresa precisa ser tolerante e permitir a entrada de indivíduos e idéias novos. É preciso manter um sistema de valores harmonioso, porque são requisitos para a coesão corporativa.

Os membros de uma empresa saudável têm mobilidade, tanto em relação aos diferentes trabalhos que executam durante

as suas carreiras, como em relação aos locais onde executam esses trabalhos. (vide escritório virtual). Eles trabalham em rede, fazem reuniões e se comunicam com toda a organização.

Existe confiança mútua de que as pessoas agirão com correção e que os líderes têm a honestidade que se pode esperar de seres humanos. As pessoas conhecem o seu trabalho.

O poder é eticamente distribuído, há mecanismos de controle no sistema de poder e os atuais líderes entendem que são apenas uma geração entre muitas que estão por vir.

Além dos membros, a empresa terá ativos físicos (capital), os quais serão destinados para uma ou várias atividades econômicas, a fim de garantir o seu sustento. Uma vez assegurada a sobrevivência, a atividade econômica é usada como base, a partir da qual a comunidade pode desenvolver seu potencial.

Tudo que a empresa faz tem suas raízes em duas hipóteses, segundo Arie de Geus, sendo elas:

- a) A empresa é um ser vivo.
- b) As decisões e a tomada de ação desse ser vivo são resultado de um processo de aprendizagem.

E, em última análise, considerar que para caracterizar a empresa viva é necessário observar além dos fatores econômicos, ou seja, observar também os seus aspectos psicológicos, sociológicos e antropológicos. Todos eles são mutuamente complementares antes de antagonísticos.

Portanto, reconhece-se a empresa viva por:

- ser conservadora nas finanças;

- ter identidade (funcionários que se identificam com ela);
- ter uma gestão tolerante;
- ser sensível ao ambiente em que está inserida;
- não se expressar apenas em termos econômicos.

Quando a saúde corporativa fraqueja a prioridade deve estar em mobilizar o máximo de potencial humano, restaurar ou manter a confiança e o comportamento cívico, e aumentar o profissionalismo e a cidadania.

O autor Arie de Geus apresenta a seguinte conclusão:

– “Pode ser que as empresas não vivam eternamente, mas na espécie corporativa a distância entre a expectativa de vida média e de vida máxima é ainda tão grande que somos levados a concluir que a maioria das empresas tem morte precoce”. (SIC)

Entretanto, atitudes têm que ser tomadas para que haja uma redução na taxa de mortalidade corporativa cuja média de 12,5 anos é preocupante. Providências neste sentido seriam vantajosas para todos os envolvidos: membros; fornecedores; clientes; contratados; comunidade e acionistas.

Visite o nosso site na internet

www.iphfaculdade.com.br

Congressos

VII CONAD – Congresso Nacional de Administração, em Goiânia – GO
de 05 a 09/09/2002
informações tel. 0xx-62.223-4211

XVII – ENBRA – Encontro brasileiro de Administração, em Brasília – DF
de 13 a 15/06/2002
Informações:
gramacho.turismo@terra.com.br

Congresso de Administração Hospitalar

em São Paulo – SP
de 01 à 08/06/2002
informações: 0xx11-3675.5328.

XVI Congresso Nacional de Secretários Municipais de Saúde
em Blumenau – SC
de 03 a 08/06/2002
informações: conasems@saude.gov.br

16TH International Leprosy Congress

em Salvador – BA
de 04 a 09/08/2002
informações:
conasems@saude.gov.br.

Avaliação de Resultados a partir da performance e do potencial humano

Performance Evaluation and Human Resources

Roberto Kanaane

Psicólogo, Doutor e Mestre pela USP.

Docente do IPH.

Fátima Regina Giannasi Severino

Economista, Mestranda em Administração na Unimonte e Docente do IPH.

Resumo

Vantagem competitiva: implicando no redimensionamento das ações de Recursos Humanos tornando-as estratégicas. Entendemos que com a utilização de tais indicadores poderemos avançar na identificação, caracterização de mecanismos norteadores do desempenho organizacional e profissional, sem que tenhamos esgotado nossa investigação.

Abstract

Competitive Advantage: implying in the reevaluation of Human Resources and related strategies. In using those indexes we understand it will become easier to establish the necessary means to evaluate organizational and professional performances, not exhausting all of our investigatory resources.

Palavras-Chave

Avaliação de resultados – Performance de desempenho – Potencial humano – Balanced Scorecard – Avaliação 360°

Key- Words

Evaluation of results – Acting performance – Human potential – Balanced scorecard

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva identificar, no contexto atual das organizações, o impacto das avaliações nos resultados empresariais. Tendo como referencial os indicadores de performance de desempenho, buscar-se-á traçar um paralelo entre as ações adotadas no âmbito da gestão de recursos humanos e a prática vigente no contexto empresarial.

Dentre os indicadores de desempenho destaca-se o Balanced Scorecard (Marcador Balanceado), como sendo uma estratégia contemporânea, possibilitando a implantação da gestão de resultados, tendo como foco: os resultados financeiros, a posição em relação aos clientes, os processos internos do negócio e o processo de aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard pode ser considerado um instrumento contemporâneo de gestão, pois está diretamente vinculado a estratégia empresarial. Empresas inovadoras utilizam-no como à estrutura organizacional básica quanto aos seus processos gerenciais, transformando-se em um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997). Nesse sentido, o Balanced Scorecard torna-se um instrumento efetivo para o gerenciamento das empresas da era pós-industrial.

Na medida em que as empresas vêm direcionando suas estratégias alinhadas com as mudanças de mercado, buscando transformar ameaças em oportunidades, cada vez mais fica evidente que um dos pilares das vantagens competitivas de uma organização, refere-se aos recursos

humanos, aliados aos recursos tecnológicos e financeiros.

Tem-se, então, que a gestão de recursos humanos, em uma perspectiva estratégica, vem contribuindo sistematicamente na avaliação dos resultados empresariais, no que tange à avaliação e desenvolvimento do potencial humano.

A ênfase à avaliação de potencial, como um mecanismo facilitador para o levantamento dos talentos humanos relacionados diretamente com a performance e o desempenho empresarial, tem levado os especialistas da área a buscarem ferramentas eficazes para tal propósito. Nesse sentido, tem-se como instrumento contemporâneo a avaliação 360°.

Entende-se que, no limiar do século XXI, há a necessidade crescente de estabelecer mecanismos de sustentação para o desenvolvimento organizacional, cuja ênfase situa-se em termos das "vantagens competitivas". Tais vantagens tem possibilitado às empresas estabelecerem patamares de desempenho, objetivando atingir resultados e mercados até então inexplorados.

Em suma, pretende-se delinear um quadro geral de indicadores, nos quais se possa parametrizar as contribuições advindas da performance individual e coletiva, considerando o momento atual das organizações e a busca constante da efetividade empresarial.

2 DESENVOLVIMENTO TEMÁTICO

2.1 O Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), existe a necessidade de estabelecer um sistema de medição do desempenho empresarial que possibilite compreender as áreas críticas da gestão empresarial, objetivando mensurar a performance organizacional. O sistema de medição do desempenho criado pelos autores está focado em quatro dimensões, sendo que em cada uma são adotados indicadores relacionados às estratégias organizacionais.

Dentre as dimensões do desempenho, destacam-se:

- Resultados financeiros, tendo como indicadores: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria de produtividade, utilização dos ativos, estratégia de investimento;
- Posição em relação aos clientes, tendo como indicadores: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação;
- Processos internos do negócio, tendo como indicadores: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitação do cliente);
- Aprendizagem e crescimento, tendo como indicadores: desenvolvimento de

competências da equipe, infra-estrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

Podemos assinalar que o Balanced Scorecard tem como finalidade traduzir “visão estratégia” em “objetivos e medidas”, através de um conjunto equilibrado de perspectivas. A adoção do Marcador Balanceado pressupõe-se que seja estabelecida de acordo com a estratégia empresarial, constituindo-se como instrumento para gerenciar a implementação dessa estratégia. Por outro lado, Kaplan & Norton (1997) assinalam a necessidade de que ao adotar tal ferramenta, a administração deva assinalar as medidas financeiras e não financeiras adotadas para gerenciar a empresa.

O aprendizado e crescimento organizacional advém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Desta maneira se faz necessário avaliar as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e procedimentos, visando atingir um desempenho inovador. No intuito de identificar talentos humanos, apreendemos da prática profissional e da literatura científica as contribuições advindas da avaliação 360°, como um recurso altamente satisfatório, visando atingir tal investida.

2.2 Avaliação 360°

Avaliação da performance individual visando a avaliação empresarial

A avaliação 360° se constitui como um instrumento que visa identificar as competências do profissional, objetivando a

eficácia nos pro-cessos empresariais em sua qualidade de vida no trabalho. Tem sido adotada por várias empresas nos Estados Unidos e na Europa, estando em fase de adoção por algumas empresas nacionais, na medida em que a flexibilidade dessa sistemática, permite que seu conteúdo seja definido como padrão, podendo ser adaptado à cultura organizacional.

A utilização da avaliação 360° pode estar atrelada:

- ao PDRH – Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- ao indicador de sistema variável;
- à avaliação de performance; e
- à sistematização do feed-back.

O funcionamento da avaliação 360° caracteriza-se por um processo dinâmico, onde o profissional tende a ser avaliado por um grupo de aproximadamente dez profissionais, incluindo a sua auto-avaliação. O instrumento de avaliação permite que o profissional seja avaliado em duas áreas: Gerencial e Funcional. Cada uma das áreas implica nas seguintes competências:

Área Funcional Área Gerencial

- Negócios	- Resultados
- Estratégia	- Integração
- Trabalho em Grupo	- Trabalho em Equip
- Relacionamento	- Relacionamento
- Características	- Características
Pessoais	Pessoais

Os resultados aferidos poderão ser visualizados através de gráficos, por área de competência, por grupo de avaliadores e pela média geral obtida. O feed-back

aferido pela avaliação 360° possibilita à empresa identificar o nível dos profissionais existentes e a consonância destes com o objetivo da empresa, no tocante a capacidade de alavancar novos negócios.

A área de Recursos Humanos, ao adotar a avaliação de 360°, tem como foco identificar as respectivas competências:

- potencial individual, levantamento de talentos humanos;
- potencial da equipe, identificando profissionais compatíveis à sua formação;
- inter-relação do potencial individual e da equipe, quanto à alavancagem de estratégias relacionadas aos produtos e serviços comercializados pela empresa.

Portanto, a avaliação 360° consiste em um processo de feed-back profissional dinâmico, interativo, de fácil manuseio, abrangendo as pessoas envolvidas diretamente com a unidade organizacional. As informações sobre a performance da empresa se darão de acordo com os atributos de competência:

- Qualidade;
- Planejamento;
- Comunicação;
- Flexibilidade e outros

2.3 Avaliação do potencial humano

No quadro geral das empresas, identifica-se o potencial humano como sendo o indicador contemporâneo que possibilita a apreensão dos talentos humanos na sua ampla dimensão.

O potencial humano é algo latente, em franco processo de desenvolvimento,

caracterizando-se como um mecanismo altamente eficaz, visando potencializar e otimizar os talentos humanos com vistas à produtividade e qualidade nos produtos e serviços. Segundo um estudo realizado na década de 90 nos Estados Unidos, por uma equipe de professores, representantes de empresas e entidades governamentais, chegou-se ao resultado conhecido como Competências SCANS (Beyond Workplace 2000), que assinala as qualidades pessoais necessárias para o efetivo desempenho profissional.

Tais qualidades referem-se a:

- Responsabilidade
- Auto-Estima
- Sociabilidade
- Auto-Gerenciamento
- Integridade/Honestidade
- Garra

As respectivas características assinalam tendências comportamentais que estão associadas a fatores intrínsecos da personalidade humana, tornando o profissional mais predisposto ou não a realizar atividade no contexto do trabalho, com foco nos resultados empresariais. Tem-se, então, que o crescimento profissional aferido a partir da avaliação de potencial, tem trazido contribuições significativas para o estabelecimento de programas institucionais centrados no desenvolvimento de talentos humanos, com foco nos negócios, na performance empresarial e na qualidade de vida do profissional.

2.4 Vantagem Competitiva

É fato notório que os recursos financeiros, tecnológicos e materiais tem ocupado um papel central quando o tema refere-se a identificação das vantagens competitivas de uma empresa. Entretanto o processo de globalização, amplamente difundido e analisado pelos meios acadêmicos e empresariais, tem trazido à tona a necessidade das organizações e da sociedade como um todo, em repensar os paradigmas vigentes quanto ao delineamento das estratégias e vantagens competitivas rumo ao século XXI. Nesse sentido, tem-se dado um status relevante ao fator humano como elemento articulador e facilitador da alavancagem nos negócios. Na medida em que a preocupação com os resultados vem direcionando as ações dos executivos e, em específico dos profissionais de Recursos Humanos, tem-se que a valorização do potencial humano assume, nos dias atuais, papel de relevância, caracterizando-se como uma vantagem competitiva.

Esta valorização, se constitui a partir das competências essenciais, uma vez que são as que mais influenciam os resultados da organização. Tem-se então, as habilidades consideradas genéricas e que influenciam na performance empresarial:

- Supervisão e liderança: habilidade em construir e liderar equipes multifuncionais;
- Comunicação e relacionamento interpessoal: habilidade em conduzir reuniões eficazes, buscando estabelecer relacionamento proativo com clientes (internos/externos);

- Gerência de tarefas: habilidade em empreender, conhecimento do negócio, gerenciamento do tempo, saber alocar recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos;
- Conceitual e cognitiva: habilidade na análise e solução de problemas, com ênfase no planejamento estratégico e avaliação de risco.

Estar atento à valorização do potencial humano como vantagem competitiva, implica no redimensionamento das ações de recursos humanos, tornando-as estratégicas, ou seja, vinculadas ao negócio da empresa, objetivando aferir resultados altamente compensadores, sem que se perca o foco na especificidade que caracteriza os talentos humanos e a busca de competitividade.

3 CONCLUSÃO

O presente artigo objetivou assinalar os indicadores de desempenho em nível macro, tendo como referência o Marcador Balanceado, cuja ênfase situa-se na medida do desempenho da gestão empresarial. Buscou-se, também, traçar um painel quanto ao processo de avaliação 360°, como recurso adotado pela gestão de Recursos Humanos, visando aferir a performance gerencial e funcional. Ao mesmo tempo, entendeu-se que a performance funcional está diretamente relacionada à identificação do potencial humano, potencial este atrelado à identificação dos talentos humanos.

São inegáveis as contribuições advindas das ciências sociais no tocante à compreensão do momento atual vivenciado pelas organizações, no limiar do século XXI.

Nesse sentido, a administração, entendida como ferramenta básica do gestor de negócio, assume um papel impar frente às demandas do mercado globalizado e em constantes mutações. Conseqüentemente, as organizações se vêem envolvidas na necessidade de identificar patamares de desempenho, que possam lhes conferir status e reconhecimento em um mercado globalizado; tem-se então o foco na identificação das vantagens competitivas da performance empresarial.

O autor, na perspectiva de poder contribuir para a compreensão do estágio atual do processo de avaliação organizacional, se propôs, em caráter preliminar, a lançar as bases à profícua investigação dos mecanismos administrativos e, em específico, os relacionados ao sistema de controle e resultados organizacionais. Entretanto, ao avançar na pesquisa teórica empírica, identificou a necessidade de focalizar o potencial humano como elemento facilitador dos processos de trabalho, identificado hoje como elemento estratégico, contribuindo inclusive para o estabelecimento de vantagens competitivas.

Em linhas gerais, entendemos que tais considerações são pistas para que possamos avançar na identificação, caracterização de mecanismos norteadores do desempenho organizacional e profissional, sem que tenhamos esgotado esta investigação. Entendemos, ainda, que as contribuições anteriormente destacadas constituem-se em um referencial a ser analisado e trilhado, por estudiosos e profissionais, no cotidiano das organizações, em busca de soluções e alternativas de ações, muitas vezes, inexploradas.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYETT, Joseph H. / BOYETT, Jimmie T. *Beyond Workplace 2000. Essential strategies for the new american corporation.* 1996
- DAVENPORT, Thomas H./PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual; tradução de Lenke Peres.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, Stan / DAVIDSON, Bill. *Management 2000. Administrando a sua em-presa hoje para vencer amanhã (visão 2020); tradução Waltensir Dutra.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KAPLAN, Robert S. *A Estratégia em Ação : Balanced Scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAY, John. *Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as Estratégias de negócios agregam valor; tradução Carlos A. C. Moraes.* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NAISBITT, John. *Paradoxo Global. Quanto maior a economia mundial, mais pode-rosos são seus protagonistas menores: noções, empresas e indivíduos; tradução Ivo Korytovski.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva Das Nações; tradução Waltensir Dutra.* Rio de Janeiro: Campus, 1989. *Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga, revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez.* Rio de Janeiro: Campus, 1986. *Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um De-sempenho Superior; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga, revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez.* Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REICHHELD, Frederick. F. *A Estratégia da Lealdade. A força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor; tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste.* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SLYWOTZKY, Adrian J. *Migração do Valor. Como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência; tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WALLACE, T. *A Estratégia Voltada Para o Cliente. Vencendo Através da Excelência Operacional; tradução Ivo Korytovski.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- WOMACK, James. P. / Jones, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas. Elimine o desperdício e crie riqueza; tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Visite o nosso site na internet

www.iphfaculdade.com.br

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA E MANUTENÇÃO HOSPITALAR DO IPH

CARGA HORÁRIA:

360 horas + estágio

OBJETIVOS DO CURSO:

Preparar engenheiros, arquitetos e tecnólogos para atuarem em hospitais, sistemas de saúde e empresas prestadoras de serviços nesta área, nas atividades de manutenção e na elaboração de projetos complementares, abrindo novas perspectivas de trabalho, atendendo a uma enorme carência do mercado de profissionais especializados, com grandes possibilidades de carreira e remuneração.

CONTEÚDO DO CURSO:

Introdução	16 horas
Manutenção Hospitalar	24 horas
Engenharia Hospitalar	20 horas
Arquitetura Hospitalar	16 horas
Construção e Manut. Predial	20 horas
Instalações e Manut. Eletr.	48 horas
Instalações e Manut. Hidrau.	44 horas
Instalações e Manut. De Gases	36 horas
Ar Condicionado e Refrig.	40 horas
Mecânica Geral	32 horas
Equipamentos de Esterilização	08 horas
Coleta, Acondicionamento e Destino do Lixo Hospitalar	12 horas
Segurança no Ambiente Hospitalar	44 horas
Estágio e trabalho final	50 horas

CERTIFICADO

Aos alunos que tiverem concluído o curso, com aprovação em todas as disciplinas, com média superior a 7 (sete) e frequência de 85% (oitenta e cinco por cento), e apresentado a monografia, farão jus a Certificado conferido pela Faculdade de Administração - IPH, reconhecida pelo Decreto nº 79.268 de 14/02/77 do MEC - Ministério da Educação e Cultura.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

Rua Apeninos n. 267 – Tel. 3272-0862 / 3209-0629

Humanização do Trabalho: Atuando entre a Teoria e a Prática

Work Humanization: Inbetween Theory and Practice

Sandra Barros de Moraes Rêgo
Psicóloga, Mestre em Administração
pela Fundação Getúlio Vargas – SP.
Docente do IPH.

Resumo

Este trabalho tem por objetivo discutir as mudanças que vêm sendo propostas na administração de pessoas. Tratar as pessoas enquanto seres humanos versus os resultados por elas obtidos no ambiente de trabalho tem sido discutido. Porém, será que seus valores são considerados de forma ética por meio das lideranças?

Abstract

Competitive Advantage: implying in the reevaluation of Human Resources and related strategies. In using those indexes we understand it will become easier to establish the necessary means to evaluate organizational and professional performances, not exhausting all of our investigatory resources.

Palavras-Chave

Abordagens no ambiente de trabalho – valores – ética - liderança.

Key-words

Approaches to the work – Environment – Values – Ethics - Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos, ou pessoas, como têm sido chamados, são seres providos de sentimento, razão e espiritualidade, segundo autores como Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Rudolf Steiner, Wilhelm Reich, entre outros. Esses procuram estudar o ser humano – suas manifestações, limites entre saúde e doença psíquica e situações favoráveis a um desenvolvimento normal.

Para Freud, os seres humanos buscam a felicidade, querem ser felizes e, assim, permanecer...movidos pelo princípio do prazer, que domina o funcionamento do aparelho psíquico, onde o sofrimento é resultado da pressão das possibilidades de sofrimento pelos quais passa, motivado por seu próprio corpo, mundo externo e relacionamentos com outros homens. É neste cenário que as pessoas procuram moderar suas reivindicações de felicidade.

Reich, por sua vez, baseia toda sua obra na premissa de que o amor, o trabalho e o conhecimento são fontes da vida, devendo orientá-la e conduzi-la.

Steiner traz, na Antroposofia, o estudo da vida como uma manifestação espiritual e não só física e psíquica. Todo seu trabalho baseia-se no princípio de que o homem representa o universo e por ele é representado, trazendo no tempo as oportunidades de desenvolvimento espiritual. Sua obra é vastíssima, procurando integrar todos os aspectos da vida, inclusive a humana.

De forma geral, os autores citados mostram que nós, seres humanos, somos providos e movidos por sentimentos básicos como prazer, angústia, raiva, tristeza, medo e alegria e que somos providos de

mecanismos psíquicos que “dosam” suas manifestações, chamados de mecanismos de defesa, como, por exemplo, negação, sublimação, racionalização e regressão.

Para Jung, a sublimação é uma forma que as pessoas têm de utilizar a energia oriunda do impulso sexual, não para exercer a sexualidade, mas sim para o exercício de qualquer outra atividade boa e útil.

A maioria desses autores têm em Sigmund Freud a base de seus trabalhos. As diferenças entre suas obras geralmente referem-se ao entendimento das manifestações e dos mecanismos pelos quais as emoções são ou não liberadas, à maneira pela qual as pessoas ficam doentes do ponto de vista psicossomático e mental, e aos diferentes graus de doença, desde aquelas consideradas “normais” àquelas consideradas patológicas.

Chanlat chama a atenção para o fato de que, embora autores como Freud tenham contribuído para as ciências humanas, suas obras somente vêm tocando o campo do comportamento organizacional recentemente. No entanto, a insatisfação em relação aos limites dos modelos psicológicos ortodoxos levou pesquisadores, cada um a sua maneira, a afirmar que a vida psíquica exerce papel de importância na dinâmica humana das organizações. Assim, Melanie Klein (1975), W. Bion (1972) e Elliot Jacques (1972) lançam as primeiras bases da socioanálise dos grupos nas organizações. Destacam-se, ainda, os pesquisadores do Tavistock Institut de Londres.

Dessa maneira, o estudo das manifestações humanas no trabalho toma força, partindo destes mesmos princípios, procurando entender o ser humano na sua

atividade de trabalho. Nesta linha, autores como Enriquez (1983) e Pagès et al (1979) procuram elucidar os conflitos, os motivos não verbalizados e as máscaras que aparecem no grupo e no indivíduo.

A face oculta das interações humanas exerce papel-chave na dinâmica humana, onde a inveja atua de forma negativa. Melanie Klein, em seus trabalhos, chama a atenção para a necessidade de se estudar a vida das e nas organizações, para que esta possa ser compreendida.

Estes estudos talvez tenham se tornado importantes, porque o nível de produção possível às pessoas começou a ser relevante para o melhor desempenho das organizações do trabalho. Hoje, mais do que em todos os tempos, este aspecto tem sido objeto de estudo de vários autores, pois a capacidade produtiva e a competitividade das organizações no mercado são fator de garantia de sucesso e sobrevivência das mesmas – aliás, como sempre foi. As organizações são feitas por pessoas.

No entanto, chama atenção nesse cenário o fato de que o limite entre a capacidade real do ser humano e a sobrecarga de trabalho levando a doenças do trabalho, ainda não estão claros para a ciência e não têm sido levados em consideração pelas empresas quando da organização dos sistemas produtivos, o que pode significar alto risco à saúde do ser-humano.

Dejours busca elucidar o quê na organização do trabalho entra em contradição com o funcionamento do aparelho psíquico. Para ele, o prazer e o sofrimento no trabalho resultariam desta colisão entre uma organização do trabalho deficiente e a vida psíquica dos trabalhadores – técnicos ou

executivos (Dejours, 1987; 1988). O autor acredita que a busca por melhores desempenhos produtivos gera, na própria empresa, problemas sociais e humanos, que têm conseqüências às vezes menos vantajosas sobre a vida comum e sobre a saúde dos homens e das mulheres que ela emprega, levando a fatos como doenças, afastamento, diminuição da produtividade, falta de motivação, etc. Afirma que: “Beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho... os objetivos da produção são, ao mesmo tempo exteriores à empresa, promessa de felicidade, enquanto no seu interior eles são freqüentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade. Convém, no entanto, ainda sublinhar que o trabalho pode ser fonte de prazer e mediador de saúde”.

Por outro lado, Taylor, pai da gerência científica, não vê o trabalho pelo prisma chamado de “humano” pelos autores mencionados anteriormente. Entende que o trabalho deva ser entendido de um ponto de vista capitalista, da ótica da gerência de uma força de trabalho, onde esta se adapta às necessidades do capital, devendo ser controlada. Para Taylor, a gerência deve controlar a mão-de-obra por meio de imposição rigorosa do modo pelo qual este trabalho deve ser executado.

Braverman acredita que os sucessores de Taylor, como Hugo Munsterberg e Elton Mayo, desenvolveram uma forma de entendimento do trabalho ocupando-se do projeto, onde o engenheiro procura adestrar e ajustar a força de trabalho ao projeto. Segundo o autor, estes e seus sucessores são responsáveis pela maquinaria humana.

Para o presente estudo, vale a pena citar

os princípios de gerência científica como abordados por Braverman. O primeiro princípio pressupõe a dissociação do processo de trabalho por especialidades dos trabalhadores. Dessa maneira, o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. O segundo princípio refere-se à separação entre a concepção e a execução, separando, assim, o trabalho manual do mental. O terceiro diz respeito ao uso do “monopólio do conhecimento”, para controlar cada etapa do processo de trabalho e seu modo de execução.

O taylorismo, em sua essência, busca destituir os trabalhadores do conhecimento do seu trabalho, do controle por si próprio, do que fazem, pois impõe um processo de trabalho acerebral, separando a destreza do conhecimento. Neste, quanto mais o trabalhador produz, mais é destituído do vínculo do que faz, de tal forma que possa, cada vez mais, aumentar sua produtividade.

Foi no final da primeira Guerra Mundial, até o ano de 1968, que se iniciou uma forte oposição da classe trabalhadora a este tipo de abordagem taylorista. Uma das formas de proteção encontradas, segundo Dejours, foi a proteção da saúde, onde a proteção do corpo era a preocupação dominante, lembrando que o taylorismo gera exigências fisiológicas, principalmente quanto ao ritmo e ao tempo de trabalho. Ocorre uma neutralização da atividade mental quando se separa o trabalho intelectual do manual. Esta maneira de organizar o trabalho leva a um corpo fragilizado pela privação de seu protetor natural – o aparelho mental – favorecendo um corpo doente ou com risco de tornar-se doente.

Somente em 1936 é que as condições de

trabalho tornaram-se tema do movimento operário. Foi após a Segunda Guerra Mundial que ocorreu a institucionalização da Medicina do Trabalho (1946), da Previdência Social (1945) e dos Comitês de Higiene e Segurança (1947). “Este período, que começa em 1944,... continua a desenvolver sua ação para a melhoria das condições de vida (duração do trabalho, férias, aposentadorias, salários) mas, simultaneamente, se destaca uma frente própria, referente à saúde. Olhando-se de perto, as palavras de ordem neste domínio relacionam-se à prevenção de acidentes, à luta contra as doenças, ao direito aos cuidados médicos.” Pode parecer surpreendente e ao mesmo tempo assombroso que algumas empresas cheguem a ter programas de prevenção à saúde e check-up para aqueles que exercem cargos de alto grau de responsabilidade, sem, no entanto, diminuir a requisição produtiva dos mesmos. Esta abordagem faz lembrar a época em que escravos trabalhavam até a morte – o importante era produzir custasse o que custasse, embora imagino que naqueles tempos não lhes eram dadas condições para que pudessem “repor” sua energia, para que produzissem ainda mais. Parece que vivemos uma época de maior selvageria, onde a medicina, em alguns momentos, serve para o aumento de resistência física e mental dos trabalhadores.

2 COMANDO E CONTROLE VERSUS AUTONOMIA E CONFIANÇA

Comandar e controlar a força de

trabalho sempre foi a maneira mais comum encontrada por senhores feudais, faraós egípcios, senhores de engenho, colonizadores, donos de empresas ou quaisquer tipos de liderança exercida até os anos 70, quando, então, começou-se a questionar se esta realmente seria a forma mais adequada de se conseguir que as pessoas produzissem o melhor, no menor espaço de tempo possível e em quantidades superiores às que até então vinham produzindo. Como já comentado, Taylor foi quem mais estudou, aplicou e disseminou tal abordagem, onde o movimento do trabalhador contra tal forma de condução dos processos produtivos é recente. Somente onde os trabalhadores são numerosos, como em grandes empresas, e onde o trabalho é visto como um valor econômico estratégico, é que tal abordagem, favorecendo a que considera a relação saúde-trabalho, é mais rápida e perceptível.

Não consigo deixar de ter a impressão de que o favorecimento da liberdade no trabalho via autonomia, enriquecimento de cargo, empowerment, delegação e estímulo podem vir a ser uma forma mais sutil de persuasão para que a pessoa produza mais. No entanto, cabe o comentário de Dejours de que “o sofrimento psíquico permanece praticamente não analisado”.

Existem aqueles indivíduos que não fazem deste conhecimento um fator manipulador de produção em massa. Resta saber como diferenciar um do outro, ou seja, quando gerentes, supervisores ou qualquer pessoa que exerça cargo de liderança considera o ser humano, estando de fato preocupado e considerando a saúde como eixo para o limite das exigências por resultados.

Para Botelho, os atuais executivos e

empresários vivem um constante processo de revisão, principalmente em termos de filosofia de vida e de relacionamento humano. Afirma que a proposta básica do trabalho é um fator de integração do homem ao seu meio, sendo um fator de realização pessoal, destacando-se como uma das principais fontes de satisfação que o homem pode experimentar ao longo de sua existência.

3 O LIMITE ENTRE O USO E A CONSIDERAÇÃO HUMANA

O limite entre o uso e a consideração humana pode estar nos valores que cada um de nós carregamos como guias de nossos comportamentos.

Botelho acredita que o equilíbrio entre a preocupação com a produção e com as pessoas, ou seja, produzir, e ao mesmo tempo ter subordinados felizes, depende do estilo pessoal do dirigente. Para o autor, “o dirigente que assumir o papel de educador de pessoas, fazendo com que os seus subordinados aprendam sempre algo novo e melhor com ele, tem uma chance de conseguir o tão desejado equilíbrio entre as ações dirigidas para a produção e para as pessoas”, sendo que “a função de administrar pessoas é muito mais eficaz à medida que é vista e praticada com a finalidade de educar”, quando então, o dirigente “estará atingindo os dois objetivos de sua função”:

- Mais e melhor produção, pois os subordinados estarão mais capazes e eficazes;
- Pessoas mais interessadas e realizadas, pois

estarão crescendo como pessoas e como profissionais." Arruda lembra que "as ações empresariais não podem ser consideradas isoladamente, sem relacioná-las aos valores humanos"....para viver e agir com dignidade, cada empresário "deve ter estabelecido, em sua vida, um código de valores morais a que se reporte habitualmente e em momentos de crise" onde, "a conduta correta não depende só das circunstâncias. O que é certo, é certo, o que é errado, é errado".

O gerente é uma pessoa que necessita estar sempre decidindo. Decisões estas que influenciam a vida de seus subordinados e dos clientes de sua empresa. Neste cenário, a ética, estudo filosófico da ação e da conduta humana, traça os limites do moral, do bom, do certo, do justo, do correto e do verdadeiro, que nos faz caminhar de maneira reta, de tal forma que consideremos a natureza humana na forma de lei natural de conduta, levando em conta não só os meios, mas também fins das intenções e ações humanas.

O sentido do trabalho para quem o faz também deve ser considerado, onde o sentido de necessidade, de sobrevivência, não deve ser sobreposto ao respeito pelo sentido.

O trabalho tem sido, cada dia mais, fator de difícil remuneração em nossa sociedade, levando muitos ao trabalho sem sentido, por necessidade – sobrevivência, geralmente, independentemente se faz ou não bem à saúde.

4 CONDUZIR PESSOAS – A ARTE DO PRODUZIR

Como ter dignidade em tempos de alto

grau de competição? Respeito a si próprio não tem sido um valor de fácil aplicação, levando-se em consideração as dificuldades que grande parte das pessoas têm tido em pagar moradia, alimentação e educação. Estas têm se digladiado entre si por um trabalho, lançando mão de mecanismos e manifestações preponderantemente agressivas como raiva, inveja, maldade, desconsideração, narcisismo etc.

A responsabilidade na condução do trabalho – aspecto fundamental na vida das pessoas – parece ser um convite ao conflito entre o bem e o mal...

Migliaccio lembra: "O doutor Fausto, símbolo goethiano de uma modernidade que não duvidava em pactuar com o demônio com o intuito de saciar sua sede de sabedoria e de domínio sobre o homem, agora se encontra desorientado, sem horizontes para as suas antigas motivações".

Existe um forte jogo entre as pessoas, que muitas vezes favorece sentimentos como inveja, medo, distorção da realidade, querer mal ao outro, vingança – aliás, sentimentos esses que parecem ser mais comuns do que os de respeito, fidelidade, consideração, valorização e confiança.

No entanto, Aristóteles escreve: "No domínio da prática, o fim não consiste no estudo e no conhecimento puramente teóricos das diferentes ações, mas, antes de qualquer coisa, na sua execução. Em princípio, no que concerne igualmente à virtude, não é suficiente apenas saber-se o que ela é, mas deve-se esforçar igualmente por possuí-la e colocá-la em prática ou, então, se houver outro meio, por este tentar tornar-se homem de bem".

Como fazer para obter a maior

produtividade sem aviltar as pessoas? Talvez a pergunta seja: o que motiva as pessoas em seu trabalho? O que procuram no trabalho?

Hoje, vemo-nos cada vez mais perante a tarefa de tomar decisões quanto ao caminho que queremos seguir e como queremos configurar as formas sociais pelas quais as manifestações e experiências humanas são traduzidas no mundo real.

Existem aqueles homens que trabalham somente pelo dinheiro, outros porque estão preocupados com seu ramo de especialização, outros que encontram satisfação no relacionamento humano dentro do trabalho e, por fim, aqueles que sua respectiva satisfação está no objetivo para o qual trabalham.

Neste sentido, conduzir pessoas não deve ser a preocupação principal e, sim, favorecer ambientes que possam fazer surgir das pessoas as forças da sua personalidade, como proposto por Boss na Pedagogia Social, como uma maneira por meio da qual as pessoas podem lidar consigo mesma com outras pessoas e com as perguntas, sugerindo que não existem situações prontas e respostas pelos outros, e controle sobre a vida humana. Deve-se “ter em mente que o verdadeiro ser está no mundo interior e não no mundo exterior” de cada um de nós, favorecendo e formando a responsabilidade por si e pela coletividade.

“Aqueles que arcam com responsabilidade dentro de uma organização, devem perguntar-se continuamente pelo que e o quê estão dispostos a assumir com responsabilidade”, devendo lembrar que a organização existe como um organismo social, tendo um papel social de co-responsabilidade pela sua estruturação.

O “Seminário Permanente Empresa e Humanismo”, que reúne a Universidade de Navarra (Espanha), através do seu Instituto de Estudos Superiores da Empresa (IESE) – uma das cinco melhores escolas de negócios da Europa segundo a revista Fortune – com conhecidas empresas transnacionais como IBM, Pirelli, Coca-Cola, Nestlé, Xerox, Nixford, entre outras, tem, na sua apresentação, as seguintes palavras: “A Empresa é uma instituição decisiva para o desenvolvimento econômico, para a dinamização da sociedade e a promoção das liberdades sociais e públicas. Sua vitalidade expressa a criatividade da trama social e a capacidade dos cidadãos para enfrentar os desafios econômicos, sociais e culturais do presente momento. As raízes da capacidade de empreender se encontram na pessoa humana. Hoje já sabemos que os problemas mais importantes da Empresa não são tecnológicos, e sim os antropológicos e sociológicos. O atual dirigente empresarial não é só um expert em estratégia; tem que ser, sobretudo, um humanista capaz de conhecer com profundidade e rigor os homens e as suas circunstâncias sociais”.

5 A EDUCAÇÃO – REPENSANDO O COMPORTAMENTO

E onde tudo começa? Na família? Na sociedade? Somos no trabalho resultado de um processo de aprendizagem. Portanto, podemos deduzir que aqueles que ocupam cargos de liderança também são resultado deste processo. No entanto, esta colocação pode estar reduzindo o universo humano,

desconsiderando sua capacidade de autoconhecimento, controle, discernimento e responsabilidade por seus atos.

Nem tudo é "culpa" da sociedade, da família ou dos outros. Se levarmos as pessoas que nos cercam no trabalho à exaustão, à humilhação etc., isto é fruto da educação somente? E se estas nos "obedecem", as razões são as mesmas? Porque uns mandam e outros obedecem sem questionar? Porque os liderados aceitam trabalhar em ambientes que lhe causam opressão? Uma das respostas pode ser a necessidade de sobrevivência. Porém, onde ficam os sentimentos como respeito e dignidade? Talvez o afastamento de tais sentimentos se deva ao uso de mecanismos de defesa, tais como negação do que acontece, racionalização excessiva dos fatos e a idealização por um futuro próximo mais satisfatório, paralisando a tomada de decisão no presente.

O ser humano parece ter se perdido de si mesmo, ficando nas mãos da sua irracionalidade, levando pessoas também irracionais à formação das mais variadas doenças. Talvez estas sejam algumas das razões pelas quais se assiste, no mundo das organizações e da gestão, um retorno às interrogações morais.

Chanlat escreve que outros fatores têm contribuído para se repensar a atitude dentro e fora das organizações. Seriam estes: os escândalos financeiros, o crescimento de atitudes cada vez mais egoístas em jovens diplomados e as conseqüências sócio-econômicas de certas decisões especulativas, as perturbações geradas pela técnica e a baixa da consciência profissional.

A educação para o repensar o

comportamento, pode ser um caminho para a dimensão esquecida da ética que envolve as relações humanas, pois é uma questão de formação. As pessoas não mudam se não houver algo mais forte do que seu status atual de comportamento que o provoque.

No geral, a sociedade, em especial o trabalho, baseado principalmente na abordagem taylorista, levou o homem a distanciar-se de si mesmo, de seus princípios e valores morais que o consideram.

Somente levando-se o homem ao questionamento sobre si mesmo, refletindo sobre seus valores, é que será possível resgatar o "novo ethos, fundamentado, ao mesmo tempo, na individuação e na solidariedade, e inspirar as estruturas morais e nossos atos individuais e coletivos". Devemos educar para o interesse por si próprio, pelo outro e pela instituição. Só assim poderemos dar início ao processo de modificação consciente, verdadeira e moral do comportamento humano, num ato, como definido pelo filósofo grego Epíteto, de que "jamais é muito cedo ou muito tarde para se ocupar da própria alma".

6 LIDERANÇA – QUANDO HUMANIZAR, VALORIZANDO E RECONHECENDO A QUALIDADE DE VIDA

Esta pergunta não é de fácil resposta. Talvez um caminho esteja em ser coerente com a cultura preponderante. Existe um dito popular que diz "Eles são a tampa e a panela", sugerindo que as pessoas ficam juntas, trabalham juntas porque existe uma

complementaridade entre elas de estilos versus princípios, e até neuroses. No entanto, outro caminho pode ser o de se afastar, caso não haja algum tipo de tal “sintonia” não aconteça. Caso o ambiente lhe seja aviltante, o melhor é afastar-se e procurar pessoas com princípios semelhantes, ou seja, pessoas que combinem com o seu estilo de ser. Não existem estudos conclusivos sobre se a conduta proposta é certa ou errada, boa ou ruim; ou mesmo se é ou não saudável. No entanto é certo que, deixar-se submeter a pressões por princípios discordantes, forçando o organismo a fazer e ser o que não está de acordo com seu íntimo, pode levar ao estado de sofrimento patológico, como colocado por Dejours.

Aplicar princípios morais e respeito à vida humana não é “anti” produção no trabalho, embora muitos líderes acreditem nisto o que talvez seja uma das razões pelas quais tomem a abordagem taylorista como referencial de liderança.

Cabe ressaltar que, a ausência ou falta de princípios que considerem o ser humano não é privilégio da alta direção. São encontrados sempre e em todos os momentos e situações. Neste momento, esta constatação nos leva, muitas vezes, a questionar se não seria mais simples mandar e controlar as pessoas, utilizando-se de ameaças ou coerção. Muitos líderes começam tratando de forma decente seus subordinados; porém, se têm as contrapartidas da falta de compromisso e ética, agem de forma dura, fria e calculista.

Outros ditos populares refletem estas afirmações: “As pessoas devem ser tratadas como merecem”, “Diz-me com quem andas

que te direi quem és”.

O homem é provido de valores internos que não devem ou não deveriam ser facilmente atingidos por situações adversas como disputa, poder, competição, desemprego, entre outras. Muitas pessoas mudam dependendo de situações pelas quais passam. Sem dúvida, tal atitude pode ser entendida como resultado de um processo de defesa que os afasta dos sentimentos, facilitando tal mudança de atitude.

7 UMA PROPOSTA

Precisamos estar cientes dos mecanismos de defesa que utilizamos, principalmente, quando estamos passando por situações de crise, para que sentimentos de culpa ou arrependimento não venham nos atormentar posteriormente por atos cometidos, oriundos de estados emocionais com rebaixamento da razão.

Com certeza, considerar as necessidades e valores humanos é o caminho para uma vida saudável e um trabalho calcado em princípios de respeito e consideração às pessoas, favorecendo uma vida saudável, de auto-respeito e admiração.

Etzioni é citado em artigo onde expressa sua surpresa por não ter conseguido convencer estudantes de uma Faculdade de Administração de que a vida é muito mais do que dinheiro, poder e celebridade. Este mesmo artigo cita o resultado da pesquisa de Jackal em empresários americanos quando conclui que, para estes, a ética transforma-se em etiqueta, os valores em preferências gustativas, a responsabilidade social em uma aptidão em relações públicas

e a verdade em credibilidade. Ou seja, indicam que há uma distorção dos verdadeiros valores éticos o que favorece ambientes de trabalho calcados em medo, insegurança e falta de responsabilidade para com os fins de processos decisórios.

A empresa, para ser saudável, precisa cultivar, ela mesma, o respeito por si e pela coletividade. Porém, como já comentado anteriormente, tal atitude não é fácil. As mudanças que vêm ocorrendo têm testado constantemente a todos, checando de maneira ostensiva nossos valores e princípios.

Para Migliaccio, a "liderança terá que subordinar a racionalidade econômica ao desenvolvimento humano dos subordinados. Em longo prazo, e dada a necessidade dos sistemas informais para o êxito da empresa, o único racional é investir no desenvolvimento ético das pessoas que formam parte de uma organização".

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar de acordo com o que se acredita, trabalhar e sentir-se bem, desenvolver em si próprio a capacidade de gerir sua própria vida, aperfeiçoando sentimentos como segurança e confiança em si mesmo, é um caminho andado para a qualidade de vida – para uma vida saudável e digna.

É preciso estar em acordo com valores pessoais em qualquer circunstância e, em especial, no trabalho, onde passamos a maior parte de nossas vidas. Tal atitude leva à garantia da qualidade de vida e à paz consigo mesmo.

A natureza humana tem, no bom e no mal, seus caminhos principais. O bem deve prevalecer se quisermos ser saudáveis e felizes e, criar ambientes de trabalho que valorizem valores éticos de consideração individual e coletiva, levando, conseqüentemente, a uma maior produtividade com responsabilidade, a médio e longo prazo.

Portanto, estejamos atentos! "... o valor ético de uma ação não depende de suas conseqüências externas, e sim das que causa no interior do próprio sujeito que a realiza".

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. A Ética no Marketing das indústrias de bens de consumo no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 33(1): 16-28 jan. /fev.1993.
- BOS, Alexander. *Desafios para uma Pedagogia Social*. São Paulo: Ed. Antroposófica, 1979, p.56-65.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do Gerente ao Líder: A Evolução Profissional*. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 2ª edição, p.52.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista – A Degradação do Trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977, p.82-123.
- CHANLAT, Jean-François. A Caminho de uma nova ética das relações humanas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32(3): 69-70 jul. /ago.1992.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*.

São Paulo: Editora Atlas, 1996, Volume III, p.150-152.

DEJOURS, Christophe. A Loucura do Trabalho – Estudo da Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 1987, 2ªed., p.18-26.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1996, p.150.

FREUD, Sigmund. O Mal Estar na civilização. In: Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1974, p.32-36.

JUNG, Carl Gustav. Estudos sobre Psicologia Analítica. Petrópolis, Editora Vozes, 1978, p.40.

LLANO, Carlos et al. La vertiente humana del trabajo em la empresa. In: MIGLIACCIO, Rubens Filho. Reflexões sobre o homem e o trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 34(2):19,30; mar./abr. 1994

MIGLIACCIO, Rubens Filho. Reflexões sobre o homem e o trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 34(2): 26 mar. /abr. 1994.

Karman

arquitetura de hospitais

arquitetos

Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

**40 anos de experiência
400 hospitais projetados**

Visite o nosso site na internet

www.iphfaculdade.com.br

rua Piracuama 21, Sumaré
cep 05017-040 São Paulo - SP
tel (011) 3872 6063
fax (011) 3872 6063 ramal-13
hospitaiskarman@karman.com.br

A Importância da Competitividade através do Comércio Exterior

The Competition and its Importance in Relation to the International Commerce

Vera Lúcia Galvani.

Administradora, Mestra em
Comércio Exterior pela Universidade
Ibirapuera. Docente do IPH.

Resumo

Este estudo focaliza os problemas que envolvem a competição entre países exportadores, em especial aqueles que exportam produtos que, de alguma forma, interferem no tempo gasto de produção nos países importadores. Na conquista de novos mercados, dentro do processo de globalização da economia, é necessário considerar esses ganhos de produtividade provocados pelas economias de tempo na produção, resultando assim em interesses adicionais dos importadores, convergindo-os para os interesses dos exportadores.

Abstract

This study is focused on the problems associated with the competition among exporting countries, mainly those dealing with products which in some way interfere with the time spent in its production in the importing countries.

In the pursue of new markets, inside the global economy process, it is necessary to consider such productivity gains due to time saving in the production, thus resulting in extra interest of the importers conveying them towards the exporters interests.

Palavras-chave

Competitividade - Comércio Exterior - Cadeia Logística - Câmbio

Key- Words

Competitiveness - Foreign Trade - Logistic Chain - Exchange

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores que impedem uma maior participação brasileira na fatia do comércio mundial é que os produtos brasileiros são pouco atraentes por razões qualitativas e de preços. Assim, a falta de uma tecnologia apropriada às exportações brasileiras provocam dificuldades para a aceitação dos mesmos no mercado mundial. Aliam-se a isso os altos custos operacionais nos portos brasileiros.

2 CENÁRIO DE COMPETITIVIDADE DO PRODUTO NACIONAL

Se atacarmos diretamente os problemas que afetam a competitividade das empresas exportadoras brasileiras, como preço e qualidade dos produtos, incluindo as condições de financiamento e de pagamento oferecidos aos clientes do exterior, então teremos que examinar a questão do tempo consumido nas diversas fases da cadeia produtiva até a efetiva colocação do produto à disposição do importador.

A agilização desse processo representará uma redução de custo que pode, aliada à melhoria da qualidade do produto, proporcionar um preço final mais competitivo nesse mercado.

O Brasil tem registrado sucessivos déficits em sua balança de transações correntes, ocasionando grandes preocupações no fechamento de suas contas externas. A necessidade de aporte de capital externo para cobrir esses déficits, submete a política econômica brasileira a

regras e exigências de organismos internacionais, nem sempre coerentes e adequadas aos nossos próprios interesses nacionais.

Seguindo, pois, a linha de raciocínio, onde as Exportações Brasileiras precisam sair do marasmo em que se colocaram, por representar somente 1% (um por cento) do comércio mundial, torna-se extremamente salutar encontrar novos caminhos que levem o produto brasileiro a ter aceitação e, acima de tudo, sobrepujar seu concorrente no mercado externo. E, para que isso aconteça, não se pode desconsiderar o "fator tempo" dedicado às diversas fases de processamento das exportações, que por sinal, dá uma desvantagem inicial ao Brasil, caracterizada pela considerável distância física que separa os seus grandes clientes e fornecedores externos.

A morosidade é fato muito relevante, porque nos processos logísticos de importação e exportação, essas grandes distâncias são, na maioria dos casos, vencidas através do transporte marítimo, de baixo custo, mas bastante lento, implicando em tempos de viagem e, num só sentido, entre duas e quatro semanas. Um importador brasileiro que importe insumos e exporte seus produtos acabados por via marítima, tem entre duas e oito semanas, inexoravelmente agregadas aos seus tempos de exportação. A única alternativa é o transporte aéreo, rápido mas inadequado e excessivamente dispendioso para a grande maioria das cargas, exceto para os países do Mercosul, para os quais o transporte rodoviário é também uma alternativa válida.

3 CENÁRIO DESEJÁVEL DE COMPETITIVIDADE

Para que os exportadores brasileiros sejam globalmente competitivos, devem, também, gerenciar adequadamente os demais tempos envolvidos em suas cadeias logísticas globais de forma a compensarem essa desvantagem geográfica inicial.

Conforme estudo desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, em conjunto com a American Chamber of Commerce de São Paulo – Brasil, o ciclo médio total de exportação desejável quanto ao tempo decorrido em cada fase das atividades desenvolvidas no processo de exportação cairiam 50% se as empresas e o governo desenvolvessem planos operacionais, para racionalizar o tempo em cada fase que se ocupa. Assim teríamos:

a – Ciclo de Importação	
Dias	
74	Atual
36	Desejável

b – Ciclo de Montagem	
Dias	
25	Atual
6	Desejável

c – Ciclo de Exportação	
Dias	
25	Atual
19	Desejável

d – Ciclo Total	
Dias	
124	Atual
61	Desejável

Com isso o exportador ganha mais um aliado nas exportações, pois o cliente dá preferência a quem entrega rápido e pontualmente o seu produto, senão, além de

prejudicar a imagem do exportador, o atraso no prazo de entrega tem impacto sobre o custo, pois significa necessidade de manter estoques por mais tempo. O potencial de ganho das empresas passa a ser então muito expressivo. Para muitos exportadores nacionais, cada dia de redução desse tempo pode representar considerável economia de custos na manutenção de estoques.

Os valores dos impactos médios sobre as empresas nacionais seriam da seguinte ordem:

IMPACTOS	VALORES MÉDIOS DOS IMPACTOS	
	%	U\$ Bilhões
Redução do Custo Operacional	28,5	1,0
Redução do Custo Financeiro	22,3	1,5
Crescimento das Exportações	26,3	1,3
Crescimento do Market Share (conquista de novos mercados)	24,2	1,2

Fonte: Fundação Getúlio Vargas (F.G.V.) e American Chamber of Commerce – São Paulo – (Amcham-São Paulo). Estudo sobre a competitividade global da empresa brasileira na dimensão tempo – São Paulo: junho de 1999, p. 12. Observação: Os dois primeiros itens são reduções de custos e os dois seguintes são incrementos de vendas.

4 POLÍTICAS A SEREM DESENVOLVIDAS

Para que as metas sejam atingidas, com relação a redução do tempo envolvido na realização das atividades de exportação, há que se observar algumas recomendações especiais julgadas necessárias para as empresas e para o governo.

Para as empresas:

- Tratar a redução do tempo como sendo fator essencial tanto para a competitividade global, quanto para a Nacional;
- Fazer Benchmarking (buscar o melhor para a própria empresa comparativamente) de processos logísticos mais competitivos;
- Buscar a integração da cadeia Produtiva, através da parceria com fornecedores e clientes e reduzir o tempo do processo de exportação em toda a sua extensão.

Para o governo:

- Melhorar a imagem do Brasil no exterior;
- Promover a melhoria da produtividade e funcionalidade dos portos brasileiros;
- Induzir os produtores ao desenvolvimento da diferenciação de seus produtos;
- Desenvolver a gestão integrada do sistema de comércio exterior brasileiro, através:
 - Da visão sistêmica dos processos de importação e exportação e da Interdependência entre os mesmos; 48-9969-1966
 - Da identificação de um órgão coordenador do sistema de comércio exterior mais atuante;
 - Da sincronização e compatibilização das ações governamentais adequando-as às necessidades das empresas;
 - Simplificar os procedimentos de importação e exportação, tornando-os mais eficazes e orientados para o usuário, com vistas a aumentar o volume das exportações do portfólio atual de produtos, tendo como pontos importantes:
 - O desenvolvimento do conceito de certificação de exportadores;
 - A ampliação da sistemática de liberação antecipada.

Acelerar

- As melhorias da infra-estrutura de transportes e de terminais;
- A integração das legislações sobre transportes, iniciando-se pela lei da multimodalidade;
- A viabilização da operação ininterrupta e concomitante de todos os órgãos envolvidos no sistema de comércio exterior brasileiro, compatibilizando-a com a demanda do usuário.

Cabe ainda ressaltar, como afirma o Prof. Jayme de Mariz Maia, a importância do câmbio no comércio internacional. Para o Brasil, não é nada compreensivo que se institua uma paridade cambial que não seja a de mercado, pois só viria agravar as contas de sua Balança Comercial. A longo prazo, o que conta é a saúde da economia onde a produção é pujante e a política econômica ditada por severas leis de disciplina financeira. Com a economia forte e um desenvolvimento tecnológico sempre competitivo, o país busca automaticamente a sua paridade cambial que retrata a verdadeira competência para disputar o mercado externo. Assim, valorizar ou desvalorizar a moeda, só são concebíveis temporariamente para que se ajustem determinados setores da economia e, terminado esses ajustes, a economia deve voltar a ser tratada como o próprio mercado, livremente.

5 CONCLUSÃO

Assim o Governo e as empresas devem juntar-se para que cada qual faça a sua parte. O primeiro estimulando as empresas

a atuarem no mercado externo aproveitando políticas facilitadoras de exportação. As empresas, por sua vez, devem procurar racionalizar seus custos operacionais incorporando aos seus produtos novas tecnologias que sejam apropriadas para enfrentar os enormes desafios da globalização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Fundação Getúlio Vargas (F.G.V.) e American Chamber of Commerce de São Paulo - (AMCHAM-São Paulo). Estudos sobre a competitividade Global da Empresa Brasileira na Dimensão Tempo - São Paulo: Junho de 1999.
MAIA, Jayme de Mariz - Economia Internacional e Comércio Exterior. São Paulo, Atlas. Ed. 6 pag. 310/312. 2000.



A Nº1 em Cozinhas Profissionais !

A Topema lançou, no último dia 12 de novembro, um CD com os catálogos e especificações de toda a sua linha de produtos. Uma ferramenta para você montar sua cozinha profissional.

Cento e cinquenta profissionais do Setor estiveram presentes, e o consultor Mauricio Bernardino, deu o seguinte depoimento:

Parabéns pelo evento. Perfeita a idéia da ferramenta. Acredito ser o que faltava para facilitar o trabalho de planejamento e projetos. As palestras foram excelentes. Incentivo a iniciativa e espero por novas oportunidades que aproximem Fornecedores e Clientes".

O melhor produto pelo menor preço.



Fundada em 1965



Topema Indústria e Comércio Ltda.

Av. Roberto Gordon, 171 - Diadema - S.P.
Tel (011) 4071-3033 - Fax: (011) 4071-1117
www.topema.com - topema@topema.com

Os Fenômenos Democráticos

The Democratic Phenomeno

Albino Pereira Salgueiro.

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

Resumo

Descrição dos fenômenos que se processam no corpo após a morte. Tais fenômenos são incorruptíveis, jamais sofre influência de qualquer meio que possam impedi-los de suas manifestações. São fenômenos que conduzem às verdades consagradas nas reações biológicas, químicas, físicas e físico-químicas. Verdades estas que envolvem todos os seres vivos.

Abstract

Description of the phenomena which takes place in the body after death.

Those phenomena are incorruptible, never suffers the influence of anything which can prevent its manifestations.

They are phenomena inherent to biological, chemical and physical-chemical reactions. Truth that embraces all human beings.

Palavras-Chave

Fenômenos – Cadavéricos – Avitais – Transformativos – Autólise - Maceração e Putrefação.

Key – Words

Phenomeno - Cadaverous – Avitais – Transformativos – Autolise

1 INTRODUÇÃO

Embora existam durante o período de vida fenômenos, tais como a velhice, que são comuns ao corpo de todas as pessoas, independentemente de lugar onde se vive, situação sócio-econômica ou sexo, esses jamais assumem a repulsa como aqueles que vamos tratar nas linhas seguintes. Nos ateremos aos que se processam após a morte, ou seja, os chamados fenômenos cadavéricos.

Em outro artigo que tivemos oportunidade de desenvolver nesta revista que se avulta, conceitos doutrinários sobre a morte foram destacados, levando-se em conta os aspectos jurídicos e filosóficos. No momento, a nossa contribuição será sobre os fenômenos que surgem no corpo depois da morte, decorrentes de processos físicos, químicos, físico-químicos e bacteriológicos, que decompõem ou até conservam o corpo.

Ao intitularmos nosso artigo de Os fenômenos democráticos, parece que vamos vislumbrar um tratamento jocoso para um assunto de tamanha relevância, como os fenômenos cadavéricos. Não deixa de haver algo de mordaz quando um corpo dotado de silhueta capaz de provocar inveja, atrair atenções, desenvolver frenéticos pensamentos ou mesmo ativar libidos falidos, de uma hora para outra torna-se repugnável, isto porque aquele corpo que provocava tantos anseios, agora pode estar envolvido em fenômenos que se instalaram, de imediato, isto porque seu dono ou dona deixaram de viver.

Tais fenômenos não pouparam as lindas cortesãs do buliçoso século XVIII francês, como as favoritas do rei Luiz XV, que debulhavam cochichos e arrancavam

suspiros nos salões de Versalhes, consoante a seus glamoures, os mesmos fenômenos, também, não pouparão as nossas lindas modelos, que nas passarelas, luzes e sombras ampliam-lhes a beleza. Ao nosso encontro vem a verdade proverbial: "Onde a luz bate mais forte, a sombra é mais escura." Assim a tenebrosa sombra dos fenômenos a que estamos nos referindo, projeta-se, de imediato, quando a luz da vida se apaga. Justificamos assim, o nosso título: *Quão democrática é esta sombra! Quão democráticos são os fenômenos cadavéricos!*

Para o entendimento dos fenômenos cadavéricos, seguiremos a classificação de Borri (Lourenço Borri - Florença, 1926), uma das mais aceitas pelos tratadistas.

Para Borri os fenômenos cadavéricos são:

- 1 Abióticos, Avitais ou Vitais Negativos:
 - 1.1 Imediatos
 - 1.2 Consecutivos;
- 2 Transformativos:
 - 2.1 Destrutivos
 - 2.2 Conservadores

1.1 Imediatos:

- a) Perda da Consciência;
- b) Abolição do tônus muscular, com imobilidade;
- c) Perda de Sensibilidade;
- d) Cessação da respiração;
- e) Cessação da circulação;
- f) Relaxamento dos esfíncteres;
- g) Ausência de pulso;
- h) Fáceis hipocrática;
- i) Pálpebras parcialmente cerradas.

Tais fenômenos, conhecidos como avitais na classificação de Borri, acontecem imediatamente após a morte, antes dos fenômenos consecutivos e transformativos. Não são patognomônicos, isto é, não são específicos da morte, podendo aparecer em estados mórbidos, como os catalépticos, por exemplo. Entretanto oferecem, quando analisados em conjunto, condições de se afirmar que a pessoa está morta. Vejamos as características gerais desses fenômenos:

- a) Perda da Consciência - É verificada pela impossibilidade de uma resposta às solicitações exteriores.
- b) Abolição do tônus muscular com imobilidade - Teste simples, como a conhecida prova de Rebouillat, pode comprovar este fenômeno cadavérico imediato. Trata-se de injetar 1 cm³ de éter no tecido subcutâneo da face externa da coxa. Em caso de morte real, devido a inércia do tecido, o líquido será expelido pelo orifício deixado pela agulha. Caso contrário (tecido vivo), o éter será absorvido, estimulando inclusive funções vitais (Reação dolorosa).
- c) Perda da sensibilidade - Cessam imediatamente com a morte a sensibilidade geral e especial. A presença desse fenômeno avital pode ser observado ao se produzir urtigação, pinçamento ou flagelação de regiões sensíveis do corpo, como pinçamento do mamilo, por exemplo. O morto não reage a tais solicitações: desagradáveis ou dolorosas. Não reage também a provocações alérgicas nas mucosas, como titilações das narinas ou aproximação de determinados vapores como o de amoníaco ou outros irritantes.

- d) Cessação da respiração - Este fenômeno pode ser verificado pela escuta torácica. Não haverá no morto qualquer murmúrio vesicular, condição típica da pessoa viva. A sabedoria popular tem seus próprios recursos para verificar tal fenômeno. O uso do espelho junto ao nariz é um desses recursos. Busca-se, com o embaçamento do vidro espelhado, sinais de vida. Também a aproximação da chama de uma vela às narinas da pessoa supostamente morta é um método popular. A chama da vela permanecerá imóvel com a falta da respiração. Os doutrinadores advertem sobre os riscos e falhas dos métodos não científicos, entretanto, não descartam totalmente seus valores. Até a ausculta pulmonar, quando não exercida por profissionais experientes, é suscetível a críticas.
- e) Cessação da Circulação - Fenômeno insofismável da morte real. O mesmo poderá ser confirmado pela eletrocardiografia, ausculta cardíaca e radioscopia. Nos casos de morte aparente, a circulação permanece apenas imperceptível para determinados procedimentos técnicos.
- f) Relaxamento dos esfínteres - Os esfínteres são músculos contráteis que servem para abrir e fechar vários orifícios ou ductos naturais do corpo. Com a morte, acontece o relaxamento geral dos músculos e conseqüentemente dos esfínteres. Do relaxamento dos esfínteres decorre a dilatação da pupila, abertura dos olhos, saída de matéria fecal pelo ânus, presença de esperma na uretra e queda do maxilar. O tamponamento de cadáveres é um cuidado eficaz para se evitar transtornos

- desagradáveis durante os funerais.
- g) Ausência de pulso - É o fenômeno derivado da ausência de circulação. Falível diante da impercepção da circulação nos casos de morte aparente.
 - h) Fácies hipocrática - Assim chamada em alusão a Hipócrates (460-377 a. C.), pai da medicina, médico grego, que primeiro descreveu tal fenômeno. Alguns autores o chamam de máscara da morte. É a expressão fisionômica alterada e facilmente percebida, já no estado agônico. Decorre da abolição da motilidade e do tônus muscular. Tal fenômeno caracteriza-se pela intensa palidez, fronte enrugada, olhos cavos, nariz pontiagudo, adelgamento dos lábios, maçãs do rosto côncavas, queixo enrugado e encarquilhado, sudorese facial viscosa e extremidades dos pavilhões auriculares frias e cianóticas. Com a confirmação da morte os sinais da fácies hipocrática tendem a desaparecer e o semblante do cadáver torna-se sereno. A fácies hipocrática é expressão típica do sofrimento vivida pelos moribundos.
 - i) Pálpebras parcialmente cerradas - Em consequência da perda da tonicidade (vigor muscular) após a morte, as pálpebras ficam flácidas mantendo-se abertas ou ligeiramente cerradas. Quando abertas, urge fechá-las.

1.2 Consecutivos:

- a) Resfriamento do corpo;
- b) Rigidez cadavérica
- c) Manchas hipostáticas

d) Evaporação tegumentar.

Os fenômenos cadavéricos consecutivos aparecem depois de algum tempo após a morte. São consequência da atuação das leis físicas, químicas e bioquímicas, sobre o corpo sem vida.

- a) Resfriamento do corpo - Cessando as trocas vitais e interrompendo a função termogênica que regula a temperatura do organismo vivo, o corpo tende ao equilíbrio com o meio ambiente. Nas três primeiras horas após a morte o resfriamento do corpo é lento. Nas horas seguintes torna-se mais rápido: cerca de um grau centígrado por hora. Lembrando que a temperatura normal do corpo humano gira em torno de 37 graus, se o ambiente apresentar temperatura acima deste valor, por certo não haverá resfriamento do corpo. O cadáver de pessoas obesas demora mais tempo para manifestar o resfriamento.
- b) Rigidez cadavérica - É o fenômeno consecutivo que se instala de cima para baixo; começando pela mandíbula, membros superiores e tórax, depois ventre e membros inferiores. É excelente sinal de morte. Seu início se dá nas primeiras horas após a morte e se completa em aproximadamente oito horas. A rigidez cadavérica permanece de um a dois dias, desaparecendo na mesma ordem que apareceu. Se atribui à presença de ácido trifosfórico o aparecimento da rigidez cadavérica. O frio acelera este fenômeno e calor retarda. Nas crianças e nos velhos a rigidez cadavérica é precoce, conservando também, menos tempo. A rigidez não é o primeiro sinal de morte, mas com certeza o último de vida.
- c) Manchas hipostáticas - Com o passar do

tempo, devido a ação da gravidade, o sangue vai se depositando nas partes mais baixas do corpo, formando manchas que variam do vermelho-claro ao azul-escuro. Tais manchas assumem um grande valor criminalístico, visto que, sendo as mesmas formadas nas regiões baixas do corpo, ali permanecem estáveis, possibilitando saber se o corpo foi virado ou mesmo deslocado da posição adquirida após a morte.

- d) Evaporação tegumentar. - Perda de líquido pelo revestimento do corpo. Tal fenômeno pode ser observado pela: 1-diminuição do peso do cadáver; 2-pergaminhamento da pele; 3-dissecação das mucosas e 4- processos oculares.

A diminuição de peso pela evaporação (perda de líquido cutâneo) é mais acentuada nos recém nascidos. Nos adultos a diminuição de peso devido a este fenômeno sofre a influência do ambiente em que se encontra o cadáver. Quanto ao pergaminhamento, este pode ser observado comprimindo a pele, a qual permanecerá dobrada na região comprimida. A dissecação das mucosas pode ser vista nos lábios dos cadáveres ou friccionando partes internas da boca ou outras regiões revestidas por mucosas. Nos processos oculares, entre outras transformações, pode-se observar o achatamento do globo ocular e perda da transparência da córnea. Esta se torna turva e albuminosa: formação de uma tela viscosa.

2 FENÔMENOS CADAVERÍCOS TRANSFORMATIVOS:

São fenômenos que transformam o corpo, destruindo ou conservando o mesmo (destrutivos ou conservadores).

2.1 destrutivos:

- a) Autólise;
- b) Putrefação;
- c) Maceração.

a) Autólise - A morte conduz a falta de oxigênio nos tecidos e cessação das trocas nutritivas das células. Em consequência, o meio metabólico torna-se ácido. No meio ácido o tecido se desintegra devido o rompimento da membrana celular e desordem química. Autólise é portanto, o fenômeno cadavérico de desintegração do tecido no meio ácido, devido à ausência de oxigênio. É um sinal de certeza da morte.

b) Putrefação - É a forma de transformação destrutiva do cadáver pela ação dos microrganismos. Alguns estudiosos admitem que a putrefação inicia logo que cessa a vida. Entretanto, sua melhor apreciação é após os fenômenos autolíticos.

Os microrganismos, na sua maioria as bactérias provenientes dos intestinos, invadem os tecidos pelos canais naturais, mucosa e pele. Os sinais da putrefação são visíveis nas regiões abdominal e torácica as quais se apresentam como manchas verdes, demonstrando concentração maior de bactérias. Com o tempo as manchas vão tomando outras regiões do corpo; escurecendo cada vez mais. Nesta fase da putrefação surgem os gases que se

estendem pelo corpo dilatando e agigantando toda a estrutura corporal (tétrica visão). Em seguida bolhas tegumentares aparecem e a epiderme se destaca facilmente. Os vasos entumecidos pelo sangue alterado formam nítidos desenhos na pele. O cheiro é intenso (deveras insuportável).

Condições externas de temperatura ou umidade do ar interferem na evolução da putrefação. Temperatura elevada acelera a putrefação e o frio, ao contrário, diminui. Podendo inclusive, em temperaturas inferiores a zero grau centígrado, o cadáver manter-se conservado. Registram-se casos de animais já extintos, que não sofreram o processo da putrefação em função da baixa temperatura em que os corpos se encontravam. É o caso de achados polares e siberianos milenares, que serviram de alimento às expedições de pesquisas, consoante aos seus estados de conservação. Em cadáveres insepultos abandonados, além do ataque bacteriano, há outros organismos (insetos e pequenos animais) que concorrem para a putrefação e destruição do corpo. É a fauna cadavérica, chamada por alguns autores de "esquadrão da morte". Destacam-se neste "esquadrão" as moscas, cujos ovos depositados desenvolvem-se formando as larvas que invadem o corpo. Manifesta aparência que reduz qualquer orgulho.

Alguns períodos são dignos de destaque nesta evolução. Exemplo é o período coliquativo, caracterizado pela desintegração do tecido e perda da forma do corpo (dissolução pútrida). Outro período é o da esqueletização, sendo o mais duradouro, podendo durar vários

anos. A esqueletização, todavia, não é eterna. Os ossos aos poucos desarticulam-se; fragilizam-se e pulverizam-se. É o fim: do pó viemos, para o pó voltaremos. "Momento homo quia pulvis es et in pulverem reverteris". (Lembra-te homem, que és pó e ao pó voltarás). (Gênesis 19,3). Expressão que faz parte das indignadas palavras com que Deus expulsa Adão e Eva do Paraíso terrestre.

- c) Maceração. É o fenômeno cadavérico típico dos fetos pós-morte. O produto de concepção morto e retido no ventre materno sofre um processo destrutivo chamado de maceração asséptica (meio não contaminado). O fenômeno é representado pôr flictenas sangüíneas (empola da pele) inicialmente. Com o tempo, o tecido cutâneo enrugando tornando-se amolecido e destacando-se em retalhos. Evoluindo o corpo macerado perde a consistência, o ventre do feto se achata e os ossos destacam-se do tecido.

2.2 Conservadores

- a) Mumificação;
- b) Saponificação

- a) Mumificação - É o fenômeno cadavérico transformativo caracterizado por manter conservadas algumas estruturas do corpo, possibilitando o reconhecimento do mesmo, ainda que passadas algumas centenas de anos. São exemplos as múmias dos faraós egípcios, corpos mumificados centenas de anos antes de Cristo.

A mumificação pode acontecer em meio natural ou artificial. Quando natural o

meio, há necessidade de se garantir a desidratação rápida, afim de evitar a propagação bacteriana e conseqüente aparecimento da putrefação. Regiões de clima quente e seco favorecem a mumificação natural de cadáveres insepultos. Múmias naturais tem sido encontradas sobre areias ou mesmo terras secas, sem sofrerem qualquer tratamento, tão bem conservadas quanto as que foram artificialmente embalsamadas.

A mumificação artificial é resultado do complexo processo de embalsamamento, em que os cadáveres são previamente dessecados. Os antigos egípcios e os incas foram especialistas na arte de embalsamar, razão de existirem ainda, daquele tempo, múmias totalmente conservadas.

Os cadáveres mumificados apresentam reduzido peso corporal, pele cinzenta, traços fisionômicos definidos, unhas e dentes conservados.

- b) Saponificação - É o fenômeno transformativo em que o cadáver ou parte do mesmo permanece conservado adquirindo uma consistência untuosa, similar a cera ou sabão. Os tratadistas equiparam a aparência do tecido saponificado ao do queijo branco rançoso. Fatores mesológicos (trocas recíprocas do organismo com o meio ambiente) influenciam neste fenômeno. É o caso dos cadáveres inumados em solo argiloso e úmido. O processo é freqüentemente observado no uso de valas comuns em que os cadáveres são colocados em camadas sucessivas. Autores citam Thouret e Fourcroy que observaram casos de saponificação nas exumações realizadas no

cemitério dos Inocentes, de Paris: "Retirada a mortalha, o que se apresentava à vista era uma massa de superfície irregular e constituída de uma substância mole, dúctil, de cor branca-acinzentada, disposta em torno dos ossos".

3 CONCLUSÃO

Com algumas frases e citações de valorosas pesquisas científicas, descrevemos alguns fenômenos que se processam no corpo após a morte. Tais fenômenos, sob o aspecto jurídico, são de concreta importância, pois além de diagnosticar a certeza da morte, podem esclarecer questões ligadas aos interesses civis ou penais. Além do aspecto jurídico, verificamos que também o social sofre implicações dos fenômenos cadavéricos, com reflexos na família e na comunidade.

Talvez a melhor lição que se pode tirar com o que foi comentado, quer sob o interesse científico ou simplesmente cultural, é que um dia todos estarão envolvidos nos fenômenos descritos: ricos e pobres; brancos e negros; bonitos e feios; valentes e covardes; poderosos e fracassados. Todos, sem distinção e sem clemência, serão um dia repugnados materialmente, pelas transformações dos fenômenos cadavéricos, alguns dos quais, já se processando no corpo com vida. Assim, estamos diante de uma ótima oportunidade de destronarmos nosso orgulho, nosso egoísmo e a nossa intransigência, pois nada somos, senão projeto de uma futura autólise, putrefação ou no máximo, se os deuses egípcios ou incas possibilitarem a nossa mumificação.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORRI, Lourenzo. Tratado di Medicina Legale. Milano. Casa Editrice Dtt. Franco Vollardi, 1924.

CROCE, Delton & ROEE Jr, Delton. Manual de medicina Legal, São Paulo, Sariava, 4ª edição, 1998.

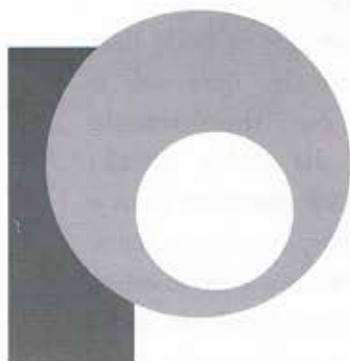
FÁVERO, Flaumínio. Medicina Legal, São Paulo, Martins, 1973.

FRANÇA, Genival Veloso de. Medicina Legal, Rio de Janeiro, Ed, Guanabara Koogan, 9ª edição, 1991.

HOFMAN, E. Nouveaux Élements de médecine légale, Paris, Libraire J.B., Bailliere et Fils, 1981.

Visite o nosso site na internet

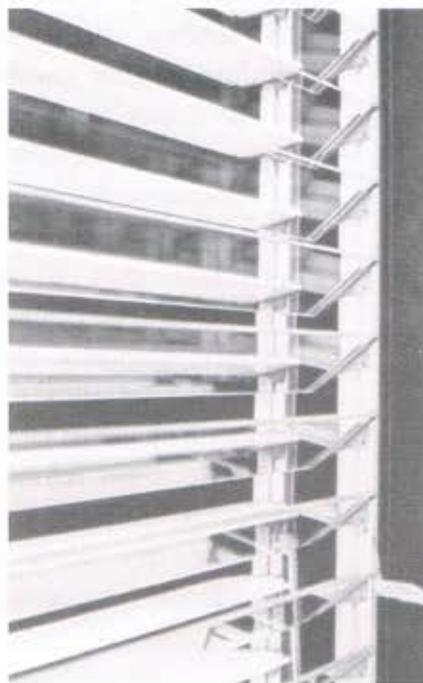
www.iphfaculdade.com.br



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



Reflexões sobre a globalização como processo excludente

Globalization Considerations as an Excludent Process

Paulo Moreira da Costa

Administrador, Mestre em Administração,
Doutorando em Ciências Sociais pela
PUC-SP, Docente do IPH.

Resumo

Este artigo chama a atenção para uma reflexão em torno do processo de globalização que, apesar de, ser visto por muitos dos seus defensores como um mercado sem fronteiras. Na realidade este processo exclui pessoas e países, que não se ajustarem as exigências das nações mais desenvolvidas e às novas tendências do capital que com a ajuda da tecnologia da informação circula no planeta em velocidade global.

Abstract

This paper calls the attention towards the globalization process that although being seen by many of its sponsors as an open market in fact this process excludes people and countries, that do not adapt themselves to the demands of the more developed countries and the new tendencies of the capital, which with the help of information technology circulates in the planet at global speed.

Palavras-chave

Globalização - Capital - Processo - Países

Key-Words

Globalization - Capital - Process - Countries

1 INTRODUÇÃO

No Brasil temos o hábito de copiar tudo o que vem do estrangeiro sem primeiro fazermos uma reflexão e uma análise crítica do que é bom para o país e o que não tem utilidade. O brasileiro tem alma de cachorro de batalhão, aparece uma palavra nova e sai todo mundo atrás. A frase, de Nelson Rodrigues, descreve exatamente o que aconteceu com a globalização. O assunto virou uma mania nacional. A atitude varia do encantamento ao pânico, do fascínio à repulsa. Mas há um quase consenso de que se trata de um debate altamente prioritário. Ao abordarmos a questão da globalização, é preciso que se examine com isenção, sem a tônica do discurso clássico acadêmico e sem a radicalização da esquerda jurássica, quais os verdadeiros benefícios que a globalização traz para o país, será que como nação devemos nos globalizar para seguirmos a onda do momento? Ou será que ser globalizado é a mesma coisa que ser submetido aos países mais desenvolvidos? Até agora o país tem participado da globalização de forma mais submissa do que ativa.

A globalização, vista como um mercado sem fronteiras, pode representar uma excelente oportunidade de negócios, principalmente para os países periféricos. Entretanto, deve haver por parte dos países interessados em participar desse mercado uma definição muito clara do que realmente eles pretendem negociar com os países mais desenvolvidos. O que temos presenciado é uma competição desigual, onde os países ricos exigem uma abertura maior de mercado para venderem seus produtos aos países menos desenvolvidos, mas quando a

exigência é no sentido inverso, isso não ocorre. Tomemos como exemplo as exigências do mercado americano para compra do aço brasileiro. É verdade que as vendas efetivam-se, mas com altas taxas e acusações de dumping por parte dos americanos aos negociadores brasileiros, o que em muitas ocasiões inviabiliza o negócio e não gera dividendos na balança comercial.

2 NÃO EXISTE NOVIDADE NA GLOBALIZAÇÃO

Para entendermos que a globalização não é um fenômeno novo é necessário nos remetermos aos textos de Marx, quando ele afirmava que *ao mesmo tempo em que o capital tende, por um lado, necessariamente a destruir todas as barreiras espaciais opostas ao tráfego, isto é ao intercâmbio, e a conquistar a terra inteira como um mercado, ele tende, por outro lado, a anular o espaço por meio do tempo, isto é, reduzir a um mínimo o tempo tomado pelo movimento de um lugar para o outro.*

A globalização é um processo sem solução de continuidade já há mais de cinquenta anos. É fácil comprovar isso observando o crescimento contínuo do valor das trocas internacionais e dos investimentos diretos estrangeiros.

A globalização não é uma novidade se verificarmos que o processo global da economia é muito antigo. Todas as navegações, nos séculos XV e XVI, por exemplo, já foram compreendidas justamente em busca de caminhos para essa integração. O que há de novo e radical nesse novo milênio é a qualidade e a velocidade desse processo, que passou a ser operado

em tempo real, em função das novas tecnologias de informação.⁰³

No que se refere aos investimentos dos países mais ricos nos menos desenvolvidos, a liberação de recursos não tem a mesma velocidade global, sendo, em alguns casos, acompanhada de uma maior desigualdade, principalmente nos países latino-americanos, inclusive o Brasil. Já em países como a China que, atualmente, é o maior receptor de investimentos estrangeiros diretos (conforme demonstra o Gráfico I), a globalização tem sido fundamental, visto que aumentou as exportações mais de dez vezes ao longo dos últimos quinze anos. Evidentemente trata-se de fatores que ajudam a reduzir a parcela pobre de sua população, pobre aqui entendida por insuficiência de renda, de um terço para um décimo, com melhorias nos níveis de saúde e educação. Em contrapartida, o país é um grande violador dos direitos humanos, tendência que recebe duros ataques do seu maior aliado comercial, os EUA. Talvez a única novidade no processo de globalização seja o aniquilamento do socialismo que deixou livre o capital para provocar todo tipo de selvageria contra aqueles que são seus dependentes.

Investimentos externos diretos

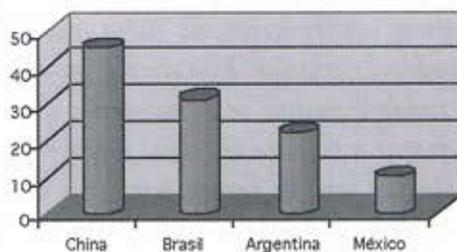


Gráfico I. Fonte: UNCTAD/ONU – os dados da China são de março de 1999, os demais países, outubro de 1999.

3 A GLOBALIZAÇÃO EXCLUI PESSOAS, PAÍSES E EMPRESAS

Ao analisarmos a globalização do ponto de vista do mercado de trabalho, é importante observar que ela não trás para nenhum país benefícios uniformes, ao contrário poderá (sem avisar) provocar ganhos ou perdas. Na realidade o que ela propaga é a redução de custos dos processos produtivos, investimentos em tecnologia e mão-de-obra qualificada. Por sua vez a mão-de-obra menos qualificada é rejeita. Essa rejeição ocorre porque o trabalhador sem qualificação não se reciclou para utilizar as novas ferramentas nos processos produtivos.

Segundo Dupas, a economia global, apesar de toda a sua suavidade, está agravando a exclusão social. O seu contínuo avanço não parece garantir que as sociedades futuras possam gerar æ unicamente por mecanismos de mercado æ postos de trabalho, mesmo que flexíveis, compatíveis em qualidade e renda com as necessidades mínimas dos cidadãos. O mundo tem aprendido que a economia global apresenta riscos muito maiores do que todos poderíamos imaginar. A questão é que a lógica da globalização e o fracionamento das cadeias produtivas, muito oportuno para a pujança do capitalismo contemporâneo, incorporaram os bolsões de trabalho barato mundiais, sem necessariamente elevar-lhes a renda. Os postos formais crescem menos que os investimentos diretos, e se surgem oportunidades bem-remuneradas no trabalho flexível, o setor informal acumula

o trabalho precário e a miséria.

Por sua vez, Castells afirma que havendo uma economia global, também deve existir um mercado de trabalho e uma força de trabalho global. Entretanto, como acontece com muitas declarações óbvias, considerada em seu sentido literal, essa é empiricamente incorreta e analiticamente enganosa. Embora o capital flua com liberdade nos circuitos eletrônicos das redes financeiras globais, o trabalho ainda é muito delimitado (e continuará assim no futuro) por instituições, culturas, fronteiras, política e xenofobia.

A globalização do ponto de vista de Dejours, provoca medo no trabalhador, um medo de que a economia exacerbou e que hoje é um nervo exposto, tanto nos países de primeiro mundo (onde a tecnologia engole vagas de trabalho), quanto nos emergentes, que caíram no conto do neoliberalismo. O cidadão do mundo ficou a mercê de pregões, bolsas e índices financeiros que não geram emprego e que não dão estabilidade de espécie alguma. O empregado de hoje é refém do neoliberalismo e de todas as suas mazelas.

Sendo assim, a globalização gera exclusão a partir do momento em que reduz o número de empregos formais. Já na questão dos países e das empresas a exclusão dar-se-á através da centralização do capital que a cada vez mais controla os principais setores da economia por meio de um pequeno grupo de empresas que cada dia fica mais poderoso, os processos ocorrem através de reinvestimentos das próprias empresas nos setores que atuam, ou através de fusões e incorporações de outras que sucumbem à concorrência, quer sejam pelas leis de

mercado, quer pela sua ineficiência. A situação das empresas brasileiras, principalmente a pequena, é de desespero, visto que é praticamente impossível concorrer com produtos importados de primeiro mundo. Entretanto, quando os grupos de empresas “estrangeiras globalizadas” compram nossa matéria prima para transforma-la em produto de qualidade, pagam preços irrisórios.

A globalização é prejudicial para quase todos os países do planeta, mas seus efeitos são mais visíveis nos países menos desenvolvidos porque via de regra os países mais desenvolvidos, exercem domínio sobre os países periféricos quer seja domínio sobre o capital ou inovações tecnológicas. Essa dominação determina as variáveis econômicas e aprofunda as desigualdades sociais nesses países. As inovações tecnológicas e a abertura econômica promovida pelos países nos últimos anos aumentaram a diferença entre a ação política e as reais necessidades de grande parte da população.

4 CONCLUSÃO

A verdadeira riqueza de uma nação é seu povo. E o objetivo do desenvolvimento é a criação de um ambiente que permita às pessoas desfrutarem de uma vida longa, saudável e criativa. Esta simples mas poderosa verdade é muitas vezes esquecida quando se persegue a riqueza material financeira. Estas palavras iniciais fazem parte do Relatório do Desenvolvimento Humano de 1999, prefaciado pelo prêmio Nobel de economia Amartya Sen, por seus textos sobre as desigualdades sociais no mundo. A

globalização deveria ser em qualquer parte do planeta um instrumento de oportunidades sociais, mas infelizmente o que temos assistido é a globalização de grande parte da pobreza humana. As oportunidades deveriam vir através dos novos mercados, mas o que observa-se é o mercado dominado pelos países com maior volume de capital e com isso as oportunidades e recompensas tanto para os países periféricos como para os seus habitantes tornam-se desigual e não equitativa, concentrando-se poder e riqueza num seleto grupo de pessoas e países. Com isso não quero afirmar que a globalização aumenta o abismo entre pobres e ricos, isso é um assunto questionável, mas a globalização deveria ser de cidadania, igualdade social e justiça para todos os habitantes do planeta. Depois dos violentos atentados ao World Trade Center e ao Pentágono, obra do fanatismo religioso irresponsável só veio demonstrar que os fortes são mais frágeis do que os fracos. Não quero cometer o erro de afirmar com isso que o 11 de setembro seja fruto do desespero dos mais fracos isso é utopia, mas a globalização como processo excludente, deve ser repensada neste início de milênio, aliás o ideal seria que todos os líderes dos países do primeiro mundo, segundo mundo terceiro e seja lá qual for classificação, fizessem uma profunda reflexão em torno da globalização e indagassem o que existe de errado nela? A intolerância, o ódio, o poder (nas mãos perversa) o preconceito e a ganância (principalmente nos mercados) impedirá sempre os povos de construir uma nova comunidade mundial e mais humana.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTA JÚNIOR, Paulo Nogueira. Globalização em questão, Petrópolis, RJ, 1998. (01)
- DEJOURS, Christophe. A Banalização da injustiça social, Rio de Janeiro, Ed, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DUPAS, Gilberto. Economia Global e exclusão social, pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo, São Paulo, Ed, Paz e Terra, 1999 (02 e 03).
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede, Vol. 1, São Paulo, Ed, Paz e Terra, 1999.
- A era da informação, Fim de milênio, Vol. II, São Paulo, 1999.
- A era da informação, o poder da identidade, Vol. III, São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- GENTILI, Pablo. Globalização Excludente, Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1999.
- CHOSSUDOVSKI, Michel, A globalização da Pobreza, São Paulo, 1999.
- SANTOS, Nilton. A nova Globalização, São Paulo, Ática, 1999.
- Por uma nova Globalização, Rio de Janeiro, Record, 2000
- SINGER, Paul, Globalização e Desemprego, Diagnóstico e alternativa, São Paulo, Contexto, 1998.
- DANIELS, John L. Global Vision Building new models for the corporation of the future, New York, Mc Graw.Hil, inc.1993

AHS - Arquitetura Hospitalar Sinérgica e Voltária

Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

1 INTRODUÇÃO

Os autores cunharam a expressão "Arquitetura Hospitalar Sinérgica" para distingui-la da arquitetura hospitalar que se atem e se contenta em atender ao físico, ao funcional, ao plástico, às normas, às posturas e ao requerido pelos órgãos aprovadores.

É arquitetura sinérgica porque se preocupa, ainda, em ser abrangente, global, intramuros e extramuros; por se preocupar com a saúde dos pacientes, bem como com a saúde da instituição como um todo, já que ambos se encontram estreitamente inter-relacionados.

Na concepção dos autores a arquitetura hospitalar sinérgica e voltária é a arquitetura multi-engajada, que avoca a si a responsabilidade de recorrer, dotar e assegurar à instituição - especialmente planejada, construída, equipada e guarnecida - todo o necessário para o fim de zelar e de ser o suporte do "estado hígido" do ser humano, envolvendo e visando qualidade de vida - bem estar e bem sentir.

Todo esse complexo heterogêneo, multidisciplinar e multiprofissional deve operar de maneira harmônica, harmoniosa e otimizada.

Para tanto, a instituição se respalda, direta e indiretamente, de tudo o que possa

contribuir para enriquecê-la e potencializá-la.

A essa arquitetura, com tal preocupação e abrangência, é que se refere a arquitetura hospitalar sinérgica e é arquitetura voltária, porque é a ela que cabe ensejar contínua atualização da instituição.

Não significa que a instituição não possa ser pequena ou singela, mas certamente, que seja rica em soluções e meios para colimar os seus objetivos, de maneira mais racional, técnica e econômica.

2 ARQUITETURA HOSPITALAR SINÉRGICA E VOLTÁRIA NA PRÁTICA

A conceituação de Arquitetura Hospitalar Sinérgica e Voltária decorre da constatação dos autores de que um equipamento social da magnitude e importância de uma instituição de saúde, guardião da saúde da coletividade, nem sempre se encontra contemplado e merecedor de indispensável tecnologia, eficiência, abrangência e conhecimento de causa.

O sucesso de uma empresa de prestação de serviços, especialmente como a hospitalar, não se cinge apenas a um bem apresentado projeto e bem construída

edificação, mas se encontra vinculado e dependente de exigências, fatores e requisitos outros, alguns antecedentes ao projeto arquitetônico, outros abrangendo a fase da edificação e outros mais, postostos à inauguração e à ocupação. É a correlação APRO - Avaliação Pré Construção e Ocupação e a APO - Avaliação Pós Ocupação.

Só com boa vontade nenhum hospital subsiste; e não são poucas as estruturas inacabadas e abandonadas a testemunhar sonhos frustrados, bem como, não faltam exemplos de instituições amargando insolvências ou pré-insolvências crônicas.

São hospitais doentes, que não estão em condições de, criteriosamente, assistir aos seus doentes; e aí estão os pacientes onerados pelos desperdícios inúteis e pela ineficácia de instituições de saúde, não obstante suas belas plásticas e suas artísticas e ricas áreas vestibulares.

Candidatos a empresários de instituições de saúde, nem sempre estão afeitos e não se dão conta da complexidade inerente ao empreendimento hospitalar; na maioria das vezes sequer conhecem o significado de "hospital-empresa", nem se dão conta dos riscos, das dificuldades, dos percalços e do vulto do empreendimento; nem do que os espera!

É a hora de sopesar o envolvimento e de, a tempo, se for o caso, atalhar o empreendimento prevenindo "embarcar em uma aventura".

Igualmente o conceito de arquitetura sinérgica deve estar presente em reformulações e ampliações; sempre que alguma mudança, atualização ou acréscimo estiver em curso, oferece-se oportunidade de ouro para depurar erros e deficiências, para "por a

casa em ordem", para o equacionamento devido, do físico, do técnico, do administrativo, da segurança, da prevenção de desperdícios e outros. O envolvimento com o existente, principalmente quando eivado de impropriedades, significa enfrentar problemas e dificuldades; é ter que haver-se, com conhecimento de causa e com conhecimentos gerenciais, quanto à operacionalização, redimensionamentos, relocações e otimização de fluxos; não devendo a arquitetura furtar-se a enfrentar os desafios a que, a otimização e a integração do físico-administrativo-funcional da instituição, obriga; é projetar com sensibilidade e sentimento de proporção e atendimento a valências (dos vetores de correlação e integração) prioritárias e prevalentes entre territórios e elementos componentes.

Outras vezes é a indisponibilidade de equipe multidisciplinar de alto nível, a inadequada estrutura ou a débil base empresarial, o equivocado ou não maturado equacionamento econômico-financeiro-mercadológico, fatores esses que, por vezes, levam de roldão esperanças, economias e bens pessoais.

É atribuição da Arquitetura Hospitalar Sinérgica balizar o caminho, que, inclusive, pode levar ao desaconselhamento da sonhada "casa própria da saúde". É à arquitetura sinérgica que cabe municiar o cliente empresário com aconselhamentos, orientações, dados, custos, valores, riscos, impropriedade do terreno, estimativa de capital de giro necessário, de retornos, programa de necessidades, abrangências sanitárias presentes e futuras, programação de etapas de construção, de prioridades e a judiciosa programação do investimento; e, ainda, a importância do estudo de

viabilidade econômico-financeira-técnica, das simulações e da avaliação de competitividade; planejamento visando prevenir desperdícios dispensáveis e gastos perdulários, equacionamento de custo/benefício, compatibilização de projetos complementares; requisitos de localização, dimensões, orientação e condições do terreno a adquirir; posturas oficiais; cronograma físico-financeiro, plano diretor, atendimento aos requisitos de racionalização, eficiência, qualidade, funcionalidade, segurança, prevenção de infecções preveníveis, humanização, manutenção preditiva, atualização e outros; viabilização, atendimento e integração de procedimentos arquitetônicos-administrativos-econômicos-financeiros e operacionais; planejamento com conhecimento de causa, relativo a: organograma, recursos humanos, instalações, equipamentos, manutenção, procedimentos administrativos, arquitetônicos, de engenharia, de instalações médico-assistenciais, ensino, pesquisa; integração hospital-coletividade, outros.

Um hospital, dotado, contemplado e projetado, com tal abrangência, zelo, cuidados, profundidade, precauções e segurança e tais objetivos, desempenhos, funcionalidade e eficácia, sem dúvida, será uma instituição alicerçada e competitiva em todos e cada um de seus setores.

A Arquitetura Hospitalar Sinérgica para harmonizar todo esse complexo universo, e para incorporar e entrosar as mais avançadas tecnologias e conquistas biocientíficas, de gerenciamento e de recursos humanos e da ciência administrativa, tem que ser receptiva, compreensiva, despojada de pretensões impositivas e ditatoriais, mas

segura, responsável e conhecedora de todos os meandros e particularidades hospitalares e correlatas.

Arquitetura Hospitalar Sinérgica, na essência, é um meio e não um fim em si mesmo; um inconformismo e uma busca permanente; uma mutação sem fim; não é sem razão que o hospital é tido como instituição inacabada e um permanente canteiro de obras.

Idolatria de fachada, ou “arquitetura de fachada”, não tem mais guarida, mesmo porque, nem sempre fachadas hospitalares são permanentes, subordinadas que estão ao “rolo compressor” da expansão; nada na Arquitetura Hospitalar Sinérgica é permanente, por isso, é uma Arquitetura Voltária. É uma arquitetura sempre temporária, parcial, momentânea, inovadora. Forma, Função e Finalidade permanentemente sujeitas a serem retrabalhadas e atualizadas. Contingências que tornam a arquitetura hospitalar única, a demandar máxima Flexibilidade, Versatilidade, Mutabilidade, Expansibilidade e Retratibilidade; ou, em outras palavras, a máxima Preditividade; quanto mais mudável e voltária, menos vulnerável à obsolescência física e funcional e mais em condições de sobrevivência e atualização. O próprio Plano Diretor, matriz balizadora de toda edificação e de todo o complexo hospitalar, por si e por sua vez, é igualmente dinâmico e voltário.

3 CONCLUSÃO

O que será do hospital, se a toda poderosa arquitetura hospitalar não se empenhar em dotar as instituições de saúde da mínima e indispensável sinergia?

Qualidade do Ar. Porque Salas Cirúrgicas não devem ter Monitoramento Biológico Rotineiro.

Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

1. O Monitoramento Biológico Rotineiro da Qualidade do Ar de Salas Cirúrgicas, visando controle qualitativo e quantitativo e o estabelecimento de Indicadores de Qualidade do Ar Ambiente interno não encontra qualquer justificativa técnica ou científica. Exemplos dessas equivocadas preocupações, já existem, já foram regulamentadas, e aí estão, em pleno vigor, onerando inutilmente nossas instituições.
2. Agora tocou a vez de se pretender estender esse Controle Rotineiro a todos os ambientes assépticos hospitalares, o que deu origem ao trabalho, cujo resumo é aqui apresentado; assunto esse que certamente é de interesse e diz respeito a toda a coletividade hospitalar.
3. Houve época em que a realização de testes rotineiros de Qualidade de Ar de Salas de Cirurgia era aconselhada. No entanto, as atuais pesquisas realizadas por insuspeitas instituições científicas, nacionais e internacionais, algumas aqui compiladas, revelam ser totalmente dispensável, e mesmo injustificável, o controle rotineiro da qualidade de Ar de Salas Cirúrgicas.
4. É evidente que tudo deve ser feito em prol da maior segurança de nossas instituições de saúde, contanto que sejam preceitos e controles efetivos e comprovados.
5. Vem bem a calhar aqui, a lapidar citação do Ministério da Saúde:
“...evitar a celebração de rituais mágicos inúteis, que apenas oneram os custos hospitalares”.

6. É bem o caso; porque a monitoração rotineira implica em elevados custos e longa interdição de uso de salas cirúrgicas quando em teste. Grande número de nossas instituições de saúde não suportariam tal ônus, principalmente porque estariam na dependência de laboratórios e profissionais especializados, próprios ou terceirizados; os quais só teriam que bendizer o estabelecimento de tais indicadores de qualidade.
7. A JCAHO - Joint Commission on Accreditation of Hospital Care Organization e a Clinical Indicators Task Force on Infection Control, à pág. 618, são enfáticos:
“Se um hospital apresenta alto índice de infecção, tal fato não caracteriza, necessariamente, um problema de controle de infecção”.
8. A mesma JCAHO, “rejeita Índices de Qualidade como indicadores válidos”.
9. Dr. Roberto Haley, diretor da Força Tarefa, vai mais adiante:
“A apuração de índice representativo de infecção hospitalar de um hospital é considerada consumidora de considerável tempo, em vista de requerer continuidade e amplo controle, além da improvável precisão e enganosa interpretação e ser insegura e inadequada para confrontos inter-hospitalares, devido à falta de apropriado índice de segurança para todos os tipos de infecção”.
10. O NNIS - National Nosocomial Infection Surveillance - à pág. 609 menciona:
“Os cotejos de indicadores inter-hospitalares são sem sentido e mesmo enganosos”, e que “dados pesquisados revelam a importância de serem submetidos a exames: intervenções, equipamentos e procedimentos cirúrgicos, que possam contribuir para o aumento do risco de infecção do paciente”.
11. O Federal Standard 209 E e o Institute of Environmental Sciences - Mount Prospect, Illinois, ressaltam:
“...este documento não se destina à caracterização da natureza física, química, radiológica ou da natureza viável de partículas aero-veiculadas. Não se conseguiu estabelecer relação universal entre a concentração de partículas veiculadas por ar e a concentração de partículas aéreas viáveis”.
12. O próprio Amostrador de Ar é questionado; por ser um concentrador de partículas; resultando que o ar de amostra, no amostrador, apresenta-se diferente do ar pesquisado.
13. O prestigioso CDC de Atlanta, E.U. - em Guideline for Prevention of SSI, de Abril de 1999, por si, elimina qualquer dúvida sobre a injustificada tendência de se querer induzir nossos hospitais ao monitoramento biológico de rotina:
“Não há parâmetros normatizados que permitam a comparação de níveis microbianos

obtidos de cultura do ar ou de superfícies do ambiente de Salas de Operação”.

“A coleta rotineira de amostras microbiológicas, de ar ambiente e de superfícies de Salas Cirúrgicas, só se justifica como parte de alguma pesquisa epidemiológica”.

14. As Salas de Cirurgia, internacionalmente, valem-se da Qualidade de Ar que lhes é propiciada pelas Normas de Ar Condicionado: Por que e Para que, então, o complicador ora pretendido: o monitoramento biológico rotineiro, qualitativo, quantitativo, químico e outros?

As Normas vigentes, por si, garantem o monitoramento na classe de ar desejada, através de filtros, trocas de ar/hora, pressão positiva ou negativa e outros.

15. O Ministério da Saúde, à pág.09, do “Manual de Controle de Infecção Hospitalar”, endossa o conceito universal da origem endógena da maioria das infecções hospitalares.

16. À pág. 09, o Ministério da Saúde reforça essa origem:

“...a maioria absoluta das infecções hospitalares é provocada por bactérias de baixa virulência, que constituem a microflora humana normal”.

Síntese

O que o Brasil precisa é Banir Desperdícios Dispensáveis.

Encerramos com a balizada opinião do Dr. Walderez Gambale, chefe do Departamento de Microbiologia do ICB/USP - Instituto de Ciências Biomédicas:

“Sou totalmente contrário ao Monitoramento Biológico Rotineiro, não só em hospitais, mas, também, em edifícios comuns”.

O QUE O BRASIL PRECISA É BANIR DESPERDÍCIOS DISPENSÁVEIS E GASTOS PERDULÁRIOS.

Hospital de Pesquisas do IPH

Jarbas Karman
Domingos Fiorentini

SUA IMPORTÂNCIA, NECESSIDADE E FINALIDADE

É antigo o sonho, acalentado pelo IPH, de concretizar o seu Hospital de Pesquisas Administrativas, Operacionais, Arquitetônicas, de Materiais e Equipamentos.

Será um hospital que, a par das funções normais - prevenção, cura, recuperação, ensino e pesquisa médica - próprias a uma instituição de saúde, terá mais as atribuições de ensinar: estudo, experimentação e aperfeiçoamento de projetos, de equipamentos, materiais, acabamentos, aparelhamentos, interligações, funcionamento, administração, técnicas, práticas, serviços e procedimentos.

O Hospital do IPH será projetado e construído de forma a comportar todos os tipos de mutações e adaptações necessários e requeridos pelas diferentes pesquisas. Para possibilitar estudos completos, terá flexibilidade a ponto de poder transformar-se, em todo ou em parte, de hospital pobre, de recursos limitados, a nosocômio de tecnologia avançada e equipamentos de ponta.

O Hospital de Pesquisas (HP) será o laboratório experimental do IPH e de todos os hospitais. Pesquisadores, médicos, enfermeiros, arquitetos, consultores, administradores, engenheiros, técnicos e industriais encontrarão ambiente e incentivo para melhorar, simplificar e tornar mais eficiente, racional e científica a assistência médico-hospitalar e fisio-patológica.

Será uma escola. Um estágio obrigatório a todos aqueles interessados em projetar, construir, equipar, administrar e operar hospitais; testar inovações, aperfeiçoamentos, aprimoramentos e técnicas novas. Mesmo a indústria de materiais, suprimentos, acabamentos e equipamentos hospitalares não poderá prescindir dos seus conselhos, estudos e experimentos.

Será um hospital dinâmico; sempre em dia com as técnicas, métodos, aparelhamentos, inovações e novos procedimentos e avanços de enfermagem, de nutrição, de recursos humanos, de manutenção e outros, e sempre pronto e capaz de orientar e aconselhar todos os interessados.

A construção de um hospital de pesquisas, nos moldes do concebido pelo IPH, representará substancial economia de esforços e dinheiro, pelo fato de aliviar os hospitais da necessidade de proceder a experimentações e tentativas de soluções, a que individualmente são obrigados, e pelo fato de afastar hesitações e dúvidas pelas quais passam, desde o

planejamento e construção, até o seu funcionamento e administração.

O IPH e o HP manterão estreito contato com todas as instituições, informando-as dos seus resultados e conclusões, através de palestras, publicações, internet e outros meios de divulgação. Tal concentração de pesquisas, em um hospital planejado e orientado com esse fim em vista, por certo constitui o processo mais rápido, eficiente e econômico, de se conseguir a elevação dos padrões de nossos hospitais, permitindo-lhes operação a mais eficiente e a menos onerosa.

Para a concretização dessa iniciativa, de relevante importância na vida nacional, o IPH espera a cooperação e o engajamento de todos.



Fademac
SEMPRE UMA SOLUÇÃO
PRÁTICA EM PISOS.



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



Notas IPH

PRÉDIO SEDE DO IPH

A fotografia registra a assinatura da compra da parte final remanescente pertencente à AHESP - Associação de Hospitais do Estado de São Paulo, em sua sede, dia 10.10.2000. Presentes, por parte da AHESP - Dr. Eduardo de Oliveira, Dr. Ivo Garcia do Nascimento e Dr. Maurity G. de Freitas; por parte do IPH: Jarbas Karman - Presidente, Jarbas N. M. Karman - Tesoureiro e Dra. Walkyria Parrilha Luchiari - Advogada.



Drs. Eduardo de Oliveira, Walquíria Parrilha Luchiari, Jarbas Karman, Ivo Garcia do Nascimento e Jarbas Nogueira M. Karman.

INAUGURAÇÃO DA AMPLIAÇÃO DO PRÉDIO DO IPH

31 de Agosto de 2001 marcou o dia da inauguração das novas instalações do IPH. Com a ampliação de mais 1.000m², sobrepostos aos quatro pavimentos do prédio existente, a Faculdade ganhou mais 13 novas salas de aula, destinadas às novas faculdades. A façanha da construção "silenciosa", sem trazer perturbações às aulas, deveu-se ao empenho e competência do Eng^o João Batista Marin, ao qual o IPH consigna aqui os seus agradecimentos.

COOPERAÇÃO IPH - PRÓ SAÚDE

Dia 03 de Dezembro de 2001, realizou-se a reunião dos integrantes do Pró Saúde - Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar, nas pessoas do Dr. José Carlos Rizoli - Presidente, Dr. Paulo Roberto Segatelli Câmara - Superintendente, Sr. Soldemar Tonello - Diretor de Desenvolvimento e Sra. Márcia Mariani, Gerente de Departamento de Cursos e Eventos e do IPH - representado pelo seu Presidente Prof. Jarbas Karman e Diretor das Faculdades Prof. Domingos M. F. Fiorentini.

As duas entidades resolveram somar esforços visando cooperação recíproca; a Faculdade de Administração Hospitalar disponibilizará estagiários e administradores hospitalares à rede de instituição de saúde da Pró-Saúde e esta arcará com as obrigações da sua contratação. Igualmente, as revistas Notícias Hospitalares da Pró-Saúde e a Revista IPH veicularão informações de interesse recíproco.



José Carlos Rizoli, Jarbas Karman, Paulo Roberto Segatelli Câmara e Domingos Fiorentini.

LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA

O IPH acaba de inaugurar seu novo laboratório de Informática, disponibilizando mais 40 novos computadores aos seus alunos.

PALESTRA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PALMAS - TOCANTINS



O Arq. Jarbas Karman pronunciou palestra, dia 21 de Agosto de 2001, na Universidade Federal de Palmas. Seminário coordenado pelas Arquitetas Monica Avelino e Joseisa Furtado Neto.

VIAGEM DE ESTUDO INTERNACIONAL 2001

Sob a direção do Professor Domingos Fiorentini, Diretor das Faculdades do IPH, realizou-se em Setembro de 2001, a viagem anual de estudo e visita a hospitais mais atualizados e de projeção. O país visitado foi os Estados Unidos e os hospitais selecionados situam-se na área de Texas e Flórida.

TOP HOSPITALAR

Os arquitetos Jarbas Karman e Domingos Fiorentini venceram, pelo quarto ano consecutivo, o Prêmio Top Hospitalar, na categoria de Planejamento Hospitalar, promovido pela Revista Guia de Fornecedores Hospitalares. O prêmio é resultado de uma Pesquisa de Preferência de Marcas, Produtos e Serviços Médico Hospitalares, na qual os próprios hospitais elegem, por voto direto, os melhores do setor, do ano.



Jarbas Karman e Domingos Fiorentini ladeados pelos anfitriões, senhores José Manuel Duarte Laranjeira e Airton Eduardo David

2º CICLO DE DEPOIMENTOS DO IAB

O Arq. Jarbas Karman participou do 2º Ciclo de Depoimentos “Geração de Arquitetos” realizado no IAB - Instituto de Arquitetos do Brasil - Depto São Paulo em 31.05.2001, coordenado pelos Arquitetos Gilberto Belleza - Presidente e Marco Fogaccia - Secretário. Em seu depoimento, dissertou sobre sua formação, vida profissional e realizações.

PALESTRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Os arquitetos Domingos Fiorentini e Jarbas Karman ministraram aulas, nos dias 23 e 24 de Julho de 2001, referentes a temas hospitalares, na Universidade Federal da Bahia, no 3º Curso de Especialização de Arquitetura em Sistemas de Saúde, coordenado pelo Arq. Antonio Pedro Carvalho.

HOSPITAL GERAL DE PALMAS - TO



O Secretário de Saúde, Dr. Eduardo Novaes Medrado, durante a reunião no canteiro de obras, com os engenheiros e arquitetos responsáveis pela construção: Arq. Jarbas Karman, Arq. José Luiz Ferreira Alves, Engº José Carlos, Arq. Rui Jorge da Costa Neto, Arq. Raul Távares Costa e outros.

SALA ESPECIAL JARBAS KARMAN

A III Exposição de Projetos de Engenharia e Arquitetura Hospitalar - Adh'2001 reservou um espaço, dentro do XI Congresso Brasileiro de Engenharia e Arquitetura Hospitalar e II Congresso Internacional de Engenharia e Arquitetura Hospitalar, para homenagear um arquiteto/engenheiro de destaque, cujo trabalho contribuiu para melhorar a qualidade dos Estabelecimentos Assistenciais de Saúde e de seus usuários, exibindo os mais importantes projetos desenhados pelo autor.



O Reitor da Universidade São Camilo, Pe. Christian de Paul de Barchifontaine, Engº Salim Lamha Neto, Arq. José Freire da Silva Ferreira, Arq. Irineu Breitman, Arq. Dayse Figueira, Arq. Noemi Inove, Arq. Gilberto Belleza e Arq. Domingos Fiorentini, durante a homenagem ao Prof. Jarbas Karman.

VISITA A HOSPITAIS ASIÁTICOS

O Arq. Jarbas Karman participou, em Maio último, do XXI Congresso Internacional de Saúde Pública, na qualidade de Delegado do Brasil, junto ao Grupo de Saúde da UIA - União Internacional de Arquitetos, tendo contribuído com o trabalho "Nursing Unit Design Trends". O livro "Resource Materials Compendium" publica, na íntegra, todas as palestras pronunciadas pelos congressistas. Além de hospitais Filipinos, Jarbas Karman teve oportunidade de visitar hospitais dos seguintes países: Singapura, Indonésia, Malásia, Camboja e Tailândia



Hospital Infantil de Manila

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA E MANUTENÇÃO HOSPITALAR

O 1º Curso de Engenharia de Manutenção do IPH teve início em Agosto de 2001 e terá duração de 10 meses. A foto exibe reunião do Professor Domingos Fiorentini, diretor do Curso, com os professores responsáveis pela ministração das aulas.



Professores e alunos do curso de formação de Engenheiros de Manutenção hospitalar

REUNIÃO DOS DELEGADOS DA UIA (UNIÃO INTERNACIONAL DE ARQUITETOS)

Reunião dos Delegados, Representantes de Países Membros, por ocasião do XXI Congresso Internacional de Saúde Pública da UIA - União Internacional de Arquitetos, realizado, em Maio/2001, na cidade de Manilla - Filipinas.



CARTAS À REDAÇÃO

“Recebemos e agradecemos a Revista IPH n. 1, parabenizamos pela iniciativa”

Maria Amélia Almeida Estrela.

Universidade Federal do Maranhão.

“Gostaria de agradecer a esta conceituada instituição de ensino, pelo envio da Revista IPH. Aproveito a oportunidade para parabenizar e dizer que gostaria de continuar a receber esta revista.”

Carlos Alberto Robini.

Presidente da Federação dos Administradores Hospitalares – Seção Santa Catarina.

“Recebemos e agradecemos a Revista IPH, aproveitando o ensejo gostaríamos de continuar recebendo os próximos números.”

Adilson Campos.

UNIP – Universidade Paulista –Campus -Ribeirão Preto. SP.

“Acusamos o recebimento da Revista IPH, a qual muito nos ajuda na busca insistente do saber.”

Marcelo Augusto Raia.

Administrador Hospitalar – Hospital São Domingos – Uberaba – MG.

“Acusamos e agradecemos o envio da Revista IPH e parabenizamos a equipe pelo conteúdo da mesma. Esperando continuar a receber tão valioso instrumento de informação.”

Cleide Natália Rillo.

Diretora Administrativa – Hospital Yutaka Takeda - Serra dos Carajás – Pará

“ Foi com grande emoção e muita saudade, que visitei o site do IPH. Gostaria imensamente de poder navegar pela revista IPH. Fica aí a sugestão. Gostaria de saber como poderemos assinar e cooperar com artigos para a revista IPH. Grande abraço a todos.”

Neilton Rodrigues de Sousa

Turma de 94-Adm Hospitalar

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO IPH

1ª. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR DA AMÉRICA LATINA
Reconhecida pelo MEC – Decreto n. 79268 de 14.02.73

CURSOS REGULARES

Habilitação em:

Administração de Empresa
Administração Hospitalar
Administração Desportiva
Marketing
Negócios Internacionais
Bancos e Finanças
Comércio Exterior

PÓS-GRADUAÇÃO: (LATU-SENSU)

Administração Hospitalar
Farmácia Hospitalar
Planejamento e Gestão empresarial
Administração de Sistema de Saúde e Hospitalar
Tecnologia Farmacêutica
Farmacologia Clínica
Saúde Pública

Unidade I

Av. Duquesa de Goiás, 262 Real Parque
Tel. 3758-0120 e 3758-4227 e 3758-5571
São Paulo - SP

Unidade II

Rua Apeninos, 267 – Metrô Vergueiro
Tel. 3209-0629 e 3272-0862
São Paulo – SP.

Pisos Hospitalares Forbo

A Forbo-Linoleum vem, há mais de 100 anos, produzindo e comercializando pisos de alto desempenho com a mesma qualidade em todo o mundo. No Brasil, a Forbo oferece aos arquitetos e decoradores do país produtos absolutamente em dia com as tendências internacionais. Conheça melhor dois desses produtos:

Linha Marmoleum®

Pisos naturais, resistentes e de fácil manutenção e limpeza. Bonitos e muito versáteis, podem ser recortados nos mais diversos formatos, para áreas como hospitais, escritórios, escolas, edifícios públicos e residências.

Principais características:

- Grande variedade de cores e padrões
- Alta resistência e durabilidade
- Aplicação em áreas de tráfego intenso
- Ação antiestática
- Matérias-primas naturais renováveis, biodegradáveis, que oferecem baixíssimo impacto ambiental

Hospital Bohunice,
na República Checa

Linha ColoRex®

Pisos condutivos com excelente resistência química e mecânica. Ideal para áreas industriais, comerciais, salas cirúrgicas, salas limpas e laboratórios.

Principais características:

- Piso condutivo que atende às normas de proteção eletrostática (ESD)
- Higiénico, fácil de limpar e com boa resistência a ácidos, alcalinos, óleos, álcool e alvejantes
- Material de difícil ignição e produtor de pouca fumaça, se queimado

Hospital Laufenburg, na Suíça.

Forbo-Linoleum Ltda.
Av. Prof. Vernon Kriebler, 500
06690-250 – Itapevi – SP
Fone: (11) 4143-7779
Fax: (11) 4143-7793
info@forbo-linoleum.com.br
www.forbo-linoleum.com.br

Forbo
LINOLEUM

world leader in linoleum