

EDITORIAL

A economia do conhecimento, sem a do comprometimento, não gera a do compartilhamento, a única capaz de atuar sem fronteiras territoriais e de comunicação.

A competição tem sido entendida como salutar em Administração, uma vez que estabelece desafios à sobrevivência, o primeiro dos condicionamentos que o homem apresenta na sua complexa trajetória e que o impulsiona a níveis crescentes de aprendizagem e de qualidade de vida. A ideia é que essa força impulsora, de uma "racionalidade" territorial e imediatista, deva funcionar como estimuladora do desempenho de pessoas e de suas respectivas áreas funcionais, resultando em ganhos de produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, as dimensões atuais de competitividade das organizações.

Max Pagés e seus colaboradores (1976) tornaram evidente um outro complexo mecanismo de manipulação humana, complementar à competição, resultado do conflito maquievemente instalado entre o indivíduo e a organização na busca de uma identidade para com esta e de um ideal coletivo. Identificada com a figura materna, a organização se apresenta ao indivíduo como repressora ao mesmo tempo em que merece deste o respeito, o carinho e a dedicação filial, sentimentos entendidos como determinantes de uma persiguição obstinada por altos índices de desempenho individual e resultados organizacionais competitivos.

Concepções como estas têm sido responsáveis por sistemas de gestão e de avaliação empresariais indutores de competição e de conflito intra-organizacional, favorecendo uma visão fragmentada dos resultados; incapazes que são de captar sinergias entre indivíduos e áreas de uma organização e muito menos entre esta e outras organizações do espaço institucional em que está inserida. Toda uma geração de dirigentes foi estimulada a ignorar — reforçada pelos paradigmas da eficiência do parcelamento das tarefas, pela conveniência do dividir para poder reinar e pela falta de tecnologias de informação eficazes — as externalidades que as interdependências das partes podem gerar nos resultados globais de qualquer organização, com total perda de visão de foco de negócio, dos processos de trabalho que realmente agregam valor aos clientes e dos impactos socioeconômico e ambiental provocados pela exploração de seus insumos e pela utilização de seus produtos.

Assim, os modelos de competição individual-funcional e de identidade corporativa têm demonstrado, na prática, não garantir a competitividade necessária e uma competição globalizada. A mudança de parâmetros em direção a modelos de gestão de maior comprometimento na integração de decisões e ações internas, e de maior consciência das interdependências e externalidades da organização em seu ecossistema, tem sido o caminho pelo qual as organizações estão procurando se resolverem internamente para competir externamente.

Nem as regras do Comércio Internacional estavam — e ainda não estão — adequadas a uma competição globalizada. A rebote da globalização, o Comércio Internacional começa a gerar pressões não apenas nas organizações, mas nos governos, na busca de novos paradigmas que garantam um livre comércio sem o comprometimento de um desenvolvimento sustentável das nações. Governos e organizações parecem começar a perceber que empresas internamente desarticuladas, e reais apenas a si mesmas, não conseguem estar integradas a uma política de governo, podendo gerar externalidades com impactos negativos não apenas nas economias dos países em que transacionam, mas em nível global. Ambos também estão começando a compreender, através de duras lições, porque modelos de gestão governamental, baseados num protecionismo clientelista e orientados por visões setoriais dos processos competitivos empresariais, são incapazes de estabelecer e integrar ações empreendedoras isoladas, nem de avaliar os impactos cruzados de externalidades que a atividade econômica do país impõe a outras nações e a si mesmo.

Com efeito, empresas que se utilizam de processos produtivos agressivos ao meio ambiente, qualquer que seja a utilidade de seus produtos, terão dificuldades cada vez maiores de exportação para a Comunidade Européia. Se não obtiverem o chamado *Selo Verde* europeu, adotando tecnologias de menor impacto ambiental, terão a sua competitividade e a do comércio internacional de seus países seriamente ameaçadas. Isto significa dizer, por exemplo, que um aço produzido através de um coque de carvão mineral — responsável por uma carga maior de emissão de poluentes no ar — deve ter uma taxação sensivelmente maior do que aquele produzido por meio de um coque de carvão vegetal. Da mesma forma, produtos eletrônicos que, por exemplo, incorporem placas de circuitos eletrônicos elaboradas por processos de produção sem a necessidade da etapa de lavagem realizada por *freon* — responsável pela redução da camada de ozônio na atmosfera — terão maior competitividade no comércio com a Comunidade Européia, demonstrando o quanto a atividade empresarial isolada deve ser contemporizada com a competitividade global de um país ou região.

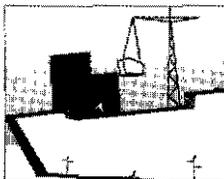
Atribui-se a Montaigne, filósofo francês do século XVI, a afirmação de que "aquela que não é capaz de fazer pelos outros, não é capaz de fazer por si mesma". Um amplo espaço de cooperação e de negociação junto a organismos do Comércio Internacional está reservado para aquelas nações ou regiões onde governos e empresas desenvolvem ações conjuntas e integradas. Poderão negociar impactos ambientais de seus produtos e processos produtivos de forma global, sem a letargia isolada da competição do irresponsável e da lealdade protecionista ingênua.

Prof. Marilene Alves Gonçalves
Diretora e Editora da RAE

RAE

VOLUME 34
NÚMERO 5
SET./OUT. 1994

RAE EXECUTIVA



COMÉRCIO INTERNACIONAL
E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL:
CONDICIONANTES PARA
A AÇÃO EMPRESARIAL

6

Paulo César Vaz Guimarães

Reflexão sobre os vínculos e controvérsias entre comércio internacional e a problemática ambiental.

Reflection on the links and controversies between the international trade and the environmental questions.



ORGANIZAÇÃO: UM ESPAÇO
DE NEGOCIAÇÃO

13

Mário Ester de Freitas

Organizações são sistemas políticos onde o comportamento de negociação é, atualmente, uma condição indispensável de sobrevivência.

Organizations are political systems where the negotiation behavior is nowadays an indispensable condition of survival.

RAE ARTIGOS



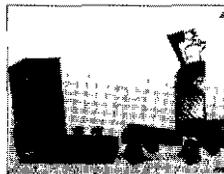
PÓLOS TECNOLÓGICOS E
DE MODERNIZAÇÃO -
NOTAS SOBRE A
EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

21

José Carlos Barbieri

A articulação entre empresas, centros de P&D, universidades e governos é um dos mais importantes instrumentos de desenvolvimento regional e local na atualidade.

The articulation between enterprises, R&D centers, universities and governments is one of the most important local and regional development instruments in the present.



UM POUCO ALÉM DO
JUST-IN-TIME: UMA
ABORDAGEM À TEORIA
DAS RESTRIÇÕES

32

Vicente Lantini Plantilla

O modo global de gerenciar a empresa através da Teoria das Restrições tem se mostrado superior ao do *Just-in-Time*.

The global way of managing the enterprise supported by the Theory of Constraints is showing superior than *Just-in-Time*.