

Carta ao Leitor

"O poder sem informação não pode ser justo; sem democracia não pode ser legítimo; sem objetivos claros não pode ser confiável; sem coerência com a verdade dos fatos não pode sobreviver".

Uma das justificativas mais contundentes para a adoção da filosofia *just-in-time* é a de que estoques escondem ineficiências do processo de produção. Retirem os estoques entre as etapas de um processo produtivo e os "gargalos" de produção surgirão espontaneamente, revelando ineficiências e falta de sincronismo no fluxo operacional ao nível do "chão da fábrica".

Com efeito, é a descentralização das decisões de quanto e quando produzir uma das características básicas da gestão operacional desta filosofia de produção. Todavia, é a própria descentralização, enquanto fim em si mesma, fator de desconcentração de recursos, induzindo deseconomias de escala e perda de unidade operacional pela diversidade de ambientes de decisão e pelos conflitos de interesse que facilita.

E por que, então, "funciona" a descentralização na gestão operacional da filosofia *just-in-time*? Pelos mesmos fatores que, por não estarem presentes na Administração de Governo, fazem-na, geralmente, ineficiente e ineficaz — políticas claras e objetivas, unidade de propósitos, motivação e comprometimento, competência técnica e gerencial, *feed-back*, parâmetros de eficiência, especialização flexível, cooperação, busca de excelência etc...

Por estas e outras razões é que a descentralização é uma das questões mais discutidas e menos compreendida em Administração. Confundida com democracia, participação e, principalmente, com desconcentração de recursos é um assunto por demais complexo para uma abordagem dicotômica do bem e do mal. Por envolver fronteiras de ação/decisão é, sobretudo, uma questão estratégica. Por envolver opções é uma questão política. Por envolver eficiência é uma questão econômica. Por envolver insumos é uma questão logística. Por envolver pessoas é uma questão de poder.

Cada unidade descentralizada, por conseguinte, tem que ser entendida tanto holística como sistemicamente — ao mesmo tempo que reproduz a complexidade do todo, é interdependente com todas as outras, de tal sorte que é impossível entender ou gerir uma particular unidade sem conhecer o impacto que ela gera e recebe de outras. Estando inseridas em ambientes "regionais" específicos, unidades descentralizadas não podem ser geridas com simetria ou homogeneidade pelo "poder central" sob pena de decisões levianas ou, no mínimo, precipitadas.

Neste número da RAE, a questão da descentralização a nível de Administração de Governo emerge em artigo de Felicíssimo e ganha evidências empíricas relevantes na pesquisa de Campos e Redigolo na área da Saúde em São Paulo, demonstrando como a descentralização com ambigüidade é inimiga de uma governabilidade sadia e da implementação e gestão eficaz de políticas públicas.

Assim, Felicíssimo procura avaliar as condições do contexto brasileiro para a implementação das disposições constitucionais relativas à descentralização político-administrativa. Recomenda que devemos pensar a descentralização e a regionalização como instrumento de ação para o desenvolvimento político da sociedade e não apenas como uma das formas possíveis de distribuição de competência e atribuições entre os diversos níveis de governo. Sinaliza, ainda, a presença mais uma vez da ambigüidade no federalismo brasileiro: a Constituição Federal determinando a descentralização e a regionalização, enquanto a dinâmica da decisão a nível estadual se processa segundo uma gestão centralizada. Termina por alertar as conseqüências danosas que as indefinições entre os três níveis de governo estão gerando nas

áreas de saúde, habitação, educação, saneamento e às populações urbanas.

Por sua vez Campos e Redigolo mostram como a implementação do processo de descentralização administrativa que vem ocorrendo em São Paulo na área de Saúde pode servir de instrumento político de ampliação do poder central do Governo Estadual em todo o estado, mesmo quando a concepção desta descentralização seja considerada por todos como avançada. Pesquisando em São Paulo as três instâncias de Governo, as autoras puderam identificar a ação de grupos diversos de pessoas nos processos de tomada de decisão e implementação de políticas públicas e a descentralização das atividades de Saúde sendo usada como fortalecimento da autoridade central.

Fatheazam, em artigo singular na área hospitalar, mostra como tanto os grandes hospitais quanto os pequenos, na Região Metropolitana de São Paulo, sofrem as conseqüências de uma inflação crônica e de um mercado regulamentado.

Se na discussão das opções de descentralização estão envolvidas características demográficas, culturais, tecnológicas, estruturais e institucionais do País, a abordagem e a real dimensão do impacto do déficit público estão, da mesma forma, condicionadas às características institucionais da Economia, ao conhecimento disponível das contas públicas e ao tipo de estudo que se pretende desenvolver. Estas são as conclusões de Guimaráes, em interessante exercício de reflexão conceitual, ao mostrar como o emprego de cada uma das abordagens normalmente empregadas para a análise do déficit público está condicionada a uma avaliação do contexto do estudo e da Economia considerada.

A Colaboração Internacional desta edição ficou por conta de Alter com base em ampla pesquisa empresarial, oferecendo um material farto de reflexão sobre a lógica econômica e simbólica das chamadas empresas informacionais, assim como avaliando os impactos desta lógica no comportamento de três grupos de atores organizacionais: os profissionais, os gerentes e os dirigentes.

Weiss, aplicando o *frame-work* proposto por Porter em sua *Vantagem Competitiva das Nações*, demonstra os obstáculos à manutenção, no longo prazo, da posição competitiva do Setor Brasileiro de Alumínio Primário no mercado internacional, "contribuindo para o debate sobre diretrizes para o desenvolvimento econômico nacional e para o delineamento de estratégias de ação de setores e/ou empresas nacionais potencialmente competitivos".

Gutierrez apresenta as principais interpretações a respeito do papel da tecnoburocracia no conjunto das relações sociais, concluindo pela necessidade de uma compreensão maior do conceito e do papel da mesma, uma vez que há pouco consenso a respeito.

A Pesquisa Bibliográfica desta edição ficou por conta de Yong que, num trabalho de fôlego, mapeou um dos assuntos mais importantes da atualidade em razão da possibilidade de alteração profunda que pode e provoca na organização e na sociedade — a Tecnologia de Informação.

A RAE principia nesta edição um processo de redesenho de seu projeto gráfico e editorial, visando torná-la mais próxima às expectativas de seus assinantes quanto à leitura, consulta e coleção.

Incorpora já algumas inovações derivadas de observações convergentes de vários profissionais das áreas de comunicação, publicidade e publicação aos quais deixamos aqui o nosso agradecimento.

Marilson Alves Gonçalves
Diretor-responsável da RAE