

"O paradigma da especialização flexível exige mudança de enfoque do dividir para poder reinar para o da unidade na diversidade."

Em sua magistral obra *"The Entropy Law and the Economic Process"* (1971), Nicholas Georgesen-Roegen nos lembra o que todo físico um dia acaba conhecendo: a diferença entre o calor contido nas águas do oceano e o calor gerado no interior de uma caldeira é que podemos utilizar o último, mas não o primeiro. A distribuição "equilibrada" do calor nas águas dos oceanos esconde uma situação desarticulada incapaz de gerar trabalho, enquanto que a distribuição de calor no interior de uma caldeira – aparentemente "desequilibrada" – é potencialmente rica para transformações energéticas úteis. Em outras palavras, a **quantidade** do calor de qualquer caldeira é maior do que a **qualidade** do calor dos oceanos. Confirmando o que o senso comum afirma, quantidade não é qualidade...

Vamos encontrar situação semelhante nas relações que se estabelecem na organização do trabalho intra e inter-organizacional. Não basta uma organização dispor de recursos humanos e materiais em quantidade e em qualidade de *per se*, mas o fator diferenciador de seu sucesso é a capacidade de articulação destes recursos para agregar valor. Isto é, a qualidade é um atributo de resultado e não de insumo.

Curiosamente as organizações sempre buscaram articular recursos pelo lado do controle dos insumos, gerando estímulos a situações internas previsíveis, como se pudessem com isto compensar a turbulência ambiental. Premiam a previsibilidade das ações e dos comportamentos, gerando um oceano onde o "calor armazenado" é resultante muito mais dos atritos interdepartamentais mal resolvidos do que da acumulação de energia para o trabalho.

A especialização flexível é uma resposta natural da organização do trabalho para esta questão. São várias organizações operando em rede, compartilhando uma estratégia empresarial comum. A flexibilidade de produção resultante é muito mais o resultado do trabalho conjunto da rede de unidades produtivas do que da flexibilidade de uma unidade específica.

À semelhança do calor das caldeiras, a especialização flexível está voltada para a utilização **agregada** das partes, de forma a potencializar a utilidade do trabalho gerado pela rede, ao invés de dividi-lo em esforços isolados. Não é a quantidade de recursos de uma dada organização o que conta, mas a capacidade da mesma de cooperar, articulando-se com outras organizações produtivas na busca de resultados globais. Uma nova visão do mundo, interdependente e complexo, está mudando os paradigmas clássicos das teorias de Administração em direção a uma organização do trabalho que garanta mais qualidade do que quantidade produzida.

* * *

A partir desta edição, a **RAE** começa a explorar um de seus nichos naturais enquanto publicação acadêmica, o desenvolvimento empresarial e de recursos humanos. Partindo da plataforma criada pelo Circuito Executivo, a **RAE** se propõe a suprir o mercado de treinamento, de ensino e de educação continuada mediante pedidos de *separatas* de artigos por ela publicada.

Por fax, telefone, ou correspondência, as áreas organizacionais de recursos humanos, empresas de freinamento, escolas, consultorias, professores e palestrantes podem contar com este novo produto de apoio às suas atividades que, pela qualidade gráfica e editorial da **RAE**, adiciona valor competitivo a quem dele se utiliza.

Além disso, o produto "**RAE em separata**" estabelece um estreitamento nas relações fornecedor-cliente, quando distribuído como cortesia sistemática ou eventual.

Ainda, nesta edição, dentro do programa de melhoria contínua de nossas publicações, a **RAE** muda a diagramação de abertura de seus artigos, valorizando mais o trabalho artístico de seus ilustradores e a produção intelectual de seus autores.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da **RAE**

RAE ARTIGOS



ESTRUTURA DE PRODUÇÃO E DESEMPENHO OPERACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DE VARIÁVEIS-CHAVE ATRAVÉS DE SIMULAÇÃO

8

Paulo Fernando Fleury

Como a técnica de simulação "Monte Carlo" poderia ser usada na análise de desempenho de mudanças em sistemas de produção.

How "Monte Carlo" simulation technique can be used in performance analysis of changes in production systems.



EM BUSCA DA VISÃO DE TOTALIDADE

20

Sylvia Constant Vergara e Paulo Durval Branco

A necessidade de uma visão de totalidade por parte dos administradores em oposição a uma visão de mundo reducionista e fragmentada.

Managers need of total vision in opposition to broken up and reduced world view.



ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL: UMA ALTERNATIVA PROMISSORA PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE REGIÕES SUBDESENVOLVIDAS

34

José Luiz Celeste

Especialização flexível como uma alternativa para aumento do nível de emprego.

Flexible specialization as an alternative to improve employment level.