

"A organização competitiva na atual economia do conhecimento se renova não por reformas, mas por mudanças."

Em seu livro, *Managing for the Future*, Peter Drucker sinaliza que estamos experimentando uma nova ordem econômica mundial **integrada** não pelo livre comércio ou pelo protecionismo, mas – e cada vez mais – pela reciprocidade econômica, um sistema híbrido onde blocos ou regiões econômicas são estruturadas por transnacionais, regionalmente integradas, cada vez mais intensivas em informação e cada vez menos intensivas em capital e mão-de-obra.

Por outro lado, Tom Peters, em sua recente produção *Liberation Management*, demonstra enfaticamente que somente organizações que forem capazes de descentralizarem poder e desconcentrarem operações sobreviverão numa economia global **inconstante e descentralizada**. Isto significa o fim dos *staffs* centrais e a emergência de um novo perfil de funcionário empreendedor com amplos poderes de negociação, ao lado de grupos de trabalho autogeridos e de equipes de projeto que vão reduzir o trabalho das equipes funcionais.

O que há de comum entre as contribuições destes tão consagrados autores? A **sociedade ou economia do conhecimento** é a resposta. Caminhamos – a largos passos – em direção a uma nova era onde a principal arma estratégica das organizações serão as pessoas e a principal arma estratégica destas pessoas será o **conhecimento**. Observe o valor que os governos e as organizações investem em pesquisa, educação, formação, treinamento e em informação e teremos a revelação de quais organizações e países serão os líderes do século que se avizinha – o reino do *brainware* em uma economia interdependente.

A nível organizacional – conforme enfatizam Drucker e Peters – isto significa quebrar as antigas hierarquias, gerando uma "desorganização necessária" onde o executivo não mais é avaliado em termos de quantas pessoas a ele se reportam – ou quanto é o seu orçamento de despesas! – mas pela necessidade de informação para o desempenho de suas funções, pela contribuição que dá à aprendizagem organizacional em termos de novos paradigmas, conhecimento, cultura, informação e, principalmente, pelas diferentes formas de relacionamento necessárias – e utilizadas – para a execução do seu trabalho.

Nesta nova ordem econômica, livre de medos e de culpas condicionadas pelo exercício do poder nas velhas hierarquias, será natural a resistência das atuais estruturas organizacionais despreparadas que estão para lidar com uma incerteza ambiental crescente, com o exercício da responsabilidade e com a necessidade de gerir os novos valores que penetram as suas fronteiras por meio do inevitável *turnover* ou que são "embutidos" nos *softwares* e *hardwares* dos insumos necessários à agregação de valor aos produtos e serviços.

Por esta razão, as pequenas e médias empresas são candidatas naturais a dispararem à frente nesta nova economia do conhecimento, dispensando cada vez mais a natureza atual do apoio governamental a que estão sujeitas em todos os países. A capacidade de se articularem para estabelecer relações de reciprocidade – como demonstra o caso japonês – e de valorizarem o capital humano é vital para a inovação e a competitividade e está sendo decisiva para o processo de mudança de paradigmas em Administração e Economia bem como para o entendimento das organizações não mais como elementos isolados, mas pelo papel que desempenham em sua Ecologia Organizacional.

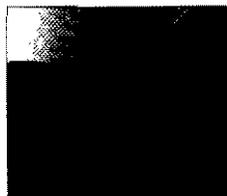
* * *

A *RAE* tem dois motivos significativos para comemorar o seu primeiro ano de novo formato, diagramação e inserção como uma nova opção de mídia. Os contínuos aprimoramentos que estamos desenvolvendo acabaram por demonstrar que a *RAE* é uma bela vitrina para quem escreve, para quem lê e para quem anuncia. **Pela primeira vez**, rompemos a barreira-teto de anúncios por edição que nos impusemos como indicador de aceitação pela mídia. **Pela primeira vez**, a oferta de bons artigos de autores internacionais foi tamanha que optamos por uma edição orientada pela colaboração de autores fora do Brasil.

Pela quantidade de *papers* que temos recebido em nossa Redação, começamos a solidificar a política editorial de que o autor da *RAE* deve escrever para ser lido e não apenas para ser publicado.

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

RAE COLABORAÇÃO INTERNACIONAL



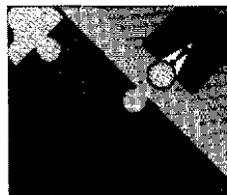
**ESTRATÉGIAS PARA
COMPETITIVIDADE NA
PRODUÇÃO: O ENFOQUE
LESTE ASIÁTICO**

10

Mitsuhiro Kogami

A cultura Leste Asiática, em especial, o estilo japonês de produção, com ênfase no relacionamento interfirmas e no papel das pequenas e médias empresas.

East Asian culture: aspects of Japanese style of production, inter-firm relationships and the role of small and medium companies.



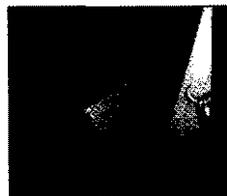
**ORGANIZAÇÕES, RECURSOS
E A LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA:
ANÁLISE AOS NÍVEIS
ORGANIZACIONAIS
E ECOLÓGICO**

34

Miguel Pinu e Cunha

Como entender as interações entre determinadas empresas portuguesas. Uma integração aos níveis de análise organizacional e ecológica mostra o caminho.

How to understand interactions among certain Portuguese companies. An analysis at organizational and ecological level shows the way.



**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PARA A DEMOCRACIA:
ALGUNS ASPECTOS
ESTRATÉGICOS - II**

50

José Constantino Nalda Garcia

Análise do papel central do capital humano na nova organização espanhola, apontando dificuldades e possíveis ações futuras.

The main role of human capital analysis in new Spanish organization. Difficulties and possible future actions are pointed out.