

## EDITORIAL

*"O desafio da mudança organizacional está em tornar coerentes desejos, sentimentos e razão – o que garante a estabilidade – sem se esquecer do cliente – o que garante a competitividade."*

A contribuição dada nos anos 50 e 60 por Forrester e seus colaboradores do MIT – *Massachusetts Institute of Technology* –, estudando, caracterizando e modelando aquilo que veio a se chamar Dinâmica Industrial, levou à compreensão de que o comportamento de todo sistema econômico ou administrativo é resultante da conjugação de subsistemas de decisão, de ação e de informação, num processo permanente de *feed-back looping*.

Assim, toda agregação de valor a produtos e serviços de uma organização passa por uma enorme rede de decisões, ações e informações. O subsistema de decisão, composto por um conjunto de valores, critérios e normas de decisão, define as ações necessárias que são executadas pelo *hardware* responsável pelo subsistema da ação, cujos resultados são processados pelo subsistema de informação que gera elementos para novas decisões, repetindo um novo ciclo decisão-ação-informação.

Os trabalhos de Forrester concentraram-se principalmente em demonstrar como a falta de sincronia entre estes três subsistemas, em termos de velocidade de coleta e transmissão de dados da ação para a decisão e da decisão para a ação subsequente, leva a *delays* ou atrasos que se traduzem em defasagem no tempo entre o que se faz e o que é demandado. Em sistemas econômicos, isto significa acumular estoques quando já não mais é preciso e faltar quando mais se precisa. Ou seja, o atraso na resposta dos subsistemas aos estímulos recebidos mutuamente provoca "flutuações" no comportamento dos mesmos, traduzidas em termos econômicos por estoques excessivos ou por custos de oportunidade pela falta destes.

Esta descoberta de Forrester parece explicar não apenas o comportamento de sistemas econômicos ou administrativos, mas o comportamento geral dos sistemas, constituindo-se num importante arquétipo para a compreensão tanto da natureza dos negócios em Economia, quanto dos processos organizacionais em Administração, quanto dos fenômenos biológicos ou de impactos ambientais e sociais.

Este arquétipo – decisão, ação e informação – está presente nos sistemas organizacionais sob a forma do pensar, do agir e do sentir. A falta de sincronia entre a decisão, a ação e a informação que leva, nos sistemas econômicos, a faltar ou a acumular estoques, leva, nos sistemas organizacionais, à falta de coerência entre o que é desejado, o que é realizado e o que é percebido.

Nenhuma organização pode ser considerada sábia se o que se quer, o que se faz e o que se sente não for congruente. Vamos encontrar organizações em que o subsistema da decisão, sendo mais desenvolvido do que os outros é capaz de gerar planos mas não concretizá-los. Vamos encontrar organizações em que o subsistema de ação é mais desenvolvido, impedindo quaisquer planos de mudança nos seus resultados operacionais. Finalmente, vamos encontrar organizações em que o subsistema da informação é mais desenvolvido, e, embora a organização seja extremamente consciente de seus problemas, nada é possível fazer pela inércia dos subsistemas de decisão ou de ação.

É praticamente impossível encontrar uma organização em que estes três subsistemas não estejam desarticulados. O que não é comum – e Forrester não se preocupou com isto – é encontrar organizações capazes de perceber que os fatores responsáveis por estas desarticulações muitas vezes estão internalizados na própria estrutura de seus sistemas de decisão-ação-informação. Atribuem estas desestabilizações a fatores externos à estrutura de seus sistemas, "racionalizando" e "projetando", na mais pura acepção *Freudiana*. São argumentos fortes que mascaram quaisquer causas mais profundas, decisivas para a obtenção de vantagens competitivas. Saem à busca de soluções e modismos "externos", estranhos à cultura e à competência organizacionais, antes de resolverem questões primárias de compatibilização entre papéis exercidos na decisão, ação e informação.

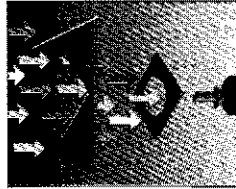
Assim como a saúde deve resultar da capacidade de se "viver mais" e "servir melhor" – não apenas da ausência de doenças – uma organização sábia deve resultar da capacidade de autodiagnose e de resolução das desarticulações entre seus subsistemas internos. Inovação, flexibilidade, disponibilidade, qualidade e custos competitivos somente são possíveis em ambientes organizacionais como este. Só assim é possível reverter esta tendência de "externalizar" ou socializar prejuízos, concentrando-se no atendimento à primeira razão de ser de toda organização: o cliente. A qualidade de vida e o aprimoramento contínuo vêm por acréscimo.

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

# RAE

VOLUME 3  
NÚMERO 3  
MAI./JUN. 1

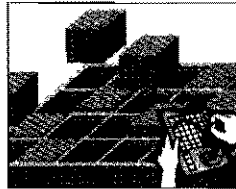
## RAE ARTIGOS



### NOVA REGULAMENTAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NO BRASIL 6

**José Carlos Barbieri e Walter Delazaro**

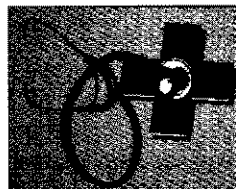
Uma análise das modificações recentemente estabelecidas na atuação do Governo na área de transferência de tecnologia.



### FLEXIBILIDADE NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO 22

**Henrique Luiz Corrêa**

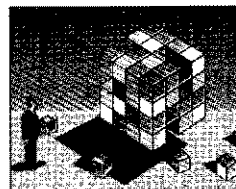
A pesquisa demonstra que é possível combinar flexibilidade nos sistemas de produção e o chamado "JEDI level" (*Just Enough Desirable Inventory*), opondo-se à idéia absoluta de "estoque zero" a todo custo.



### O DESAFIO DA EQUIDADE NO SETOR SAÚDE 38

**Elio Jardanoviski e Paulo César Vaz Guimarães**

A necessária reflexão sobre o princípio da equidade na estruturação de sistemas públicos de saúde, o que ainda não ocorreu no Brasil.



### COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM BALANÇO DOS RESULTADOS E DESAFIOS QUE CERCAM ESSA TRADIÇÃO DE PESQUISA 52

**Antônio Virgílio B. Bastos**

Existem múltiplas vertentes conceituais na questão do comprometimento organizacional. A pesquisa nesta área enfrenta muitos desafios.