

"Não é possível confiar em planos que desconhecem o que já existe."

Um dos maiores desafios da Administração está em garantir que o direcionamento estratégico organizacional seja efetivamente operacionalizado pelo seu sistema de adição de valor econômico e que seja coerente com o mesmo.

Coerência estratégica a nível operacional significa fazer acontecer de acordo com opções diretivas. Mas não ao ponto de transformar o sistema de agregação de valor num dinossauro não-adaptativo, incapaz de reagir a coações do lado da oferta e do lado da demanda.

Congruência de valores e de ações. Capacidade de resposta a mudanças ambientais. Desafios permanentes da Administração no sentido de garantir que o discurso seja coerente com as práticas e que os resultados tenham valor econômico. De um lado, a construção da identidade organizacional; de outro, a construção da legitimidade social e econômica.

Complicador adicional para uma coerência estratégica a nível operacional, a busca da identidade e da legitimidade organizacional se dá em meio a uma intensa disputa pelo controle das ações e dos resultados da Administração o que acaba por pulverizar funções, gastos e investimentos, mascarar objetivos reais, valorizar insumos e não resultados e internalizar interesses conflitantes normalmente alheios à missão organizacional.

Sobreviver a esta permanente luta de readequação organizacional envolve, entre tantas necessidades, o que se poderia chamar de "Administração da Aprendizagem Organizacional", no sentido de, a cada instante, se conhecer a real capacidade da organização em firmar a sua identidade e construir a sua legitimidade. A Administração que não valorizar este processo permanente de aprendizagem, corre o risco de administrar uma coisa pensando ser outra, base da falta de coerência estratégica a nível operacional e da administração como um fim em si mesmo.

Administração Revisitada significa este processo permanente de auto-conhecimento e reformulação organizacional em termos de recursos, resultados e adequação à demanda. Deve estar presente nos insumos, processos e produtos de qualquer ação administrativa. Numa revista deve estar também presente em seu acervo.

Neste sentido, a Direção da RAE, com o apoio da Prof^a Yolanda F. Balcão, identificou alguns artigos considerados "clássicos" publicados pela RAE e formulou a seguinte pergunta a seus autores: se você tivesse que reescrever este artigo hoje, que modificações você faria? O resultado foi esta coletânea de artigos revisitados que simboliza duas opções políticas da RAE. Primeiro, cuidar para que o seu acervo esteja permanentemente atualizado e não se converta num "arquivo morto", ou num dinossauro não-adaptativo, respeitando o interesse do leitor e contribuindo para uma evolução permanente. Segundo, representa a implantação de um "departamento" permanente na Revista — a RAE revisitada. Não se trata de um mero reprint de artigos do passado, mas a publicação repensada, revista e renovada, incorporando não apenas uma reafirmação ou reposicionamento do autor com relação ao tema, mas a incorporação do progresso conceitual e dos fatos de Administração na área de influência do artigo.

Esta edição da RAE também é particularmente importante porque é o marco de transição de uma política de publicação trimestral para uma política de publicação bimestral. Representa uma firme decisão prática de maior aproximação do leitor e de garantir uma razão maior da oferta de artigos, cumprindo a sua missão de busca de excelência como canal de veiculação das contribuições acadêmicas e do pensamento administrativo de ponta no Brasil.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor da RAE

ARTIGOS



Desenvolvimento Econômico e o Empresário

Luiz Carlos Bresser Pereira

6

O que se deve entender por desenvolvimento econômico? Que papéis estão reservados aos empresários, aos capitalistas, aos administradores e ao Estado com relação a esta questão? O aumento da produtividade, a organização racional da produção, a criação de novas oportunidades para a inovação empresarial e a realização de poupança e investimento são parte da resposta.



Teoria da Organização e Sociedades Subdesenvolvidas

Carlos Osmar Bertero

14

Cabe questionar a validade da "Teoria das Organizações" quando aplicadas a um contexto diverso do Ocidental. O uso do referencial estruturalista de Amitai Etzioni procura dimensionar a lacuna entre as sociedades ocidentais e as não ocidentais, à luz do referencial teórico da década de 60.



Determinação do Orçamento Promocional: um caso específico

Orlando Figueiredo

30

Quanto gastar em propaganda em situações de negócio em que o preço é tabelado? Um método que oferece ao empresário parâmetros orientadores para esta decisão é desenvolvido.



Algumas Observações Sobre a Margem de Contribuição

Ivan Pinto Dias

36

O conceito de margem de contribuição é utilizado para demonstrar a falácia da análise do custo total e os cuidados necessários no cálculo do ponto de equilíbrio.