EDITORIAL

"Freqüentemente, com algumas normas, procedimentos e organogramas à mão, iludimo-nos criando próteses estruturais para estabelecer mudanças que apenas circundam problemas."

A experiência e o senso comum têm demonstrado que as soluções efetivas dos problemas organizacionais devem ser hierarquizadas, isto é, devem envolver decisões e ações seqüenciais, segundo uma dada ordem de precedência temporal, na "horizontal", e "piramidal", na "vertical". Temporal porque – diz a regra – uma "coisa" não pode ser feita antes da outra na hierarquia das ações, e piramidal porque valores, políticas e diretrizes devem "preceder" a normas e procedimentos na hierarquia do processo decisório.

Esta lógica cartesiana tem criado a ilusão de que este processo seja organizado segundo etapas, quando na realidade o é segundo "ondas", sobrepondo-se ao longo do ciclo de vida do problema considerado. Isto é, num dado "corte" de tempo, observamos ações simultâneas de entendimento dos problemas,de formulação de alternativas, de análise de viabilidade, de desenvolvimento e de implantação de soluções. Ao mesmo tempo, num dado "corte" estrutural, observamos decisões políticas se sobrepondo a decisões normativas, a decisões sobre procedimentos ou a instruções de rotina. Em outras palavras, o processo pelo qual as organizações orientam a construção das suas decisões e ações de curto, médio e longo prazos se assemelha muito mais a um caos.

O que é fabuloso neste processo é a ação humana como redutora da entropia da evolução dos negócios organizacionais. Os atuais paradigmas da produtividade, qualidade e competitividade têm requerido uma velocidade cada vez maior das organizações na corrida em direção ao cliente, à inserção no processo de concorrência e ao desenvolvimento tecnológico dos processos e produtos. Isto implica esforços cada vez maiores de renovação organizacional, exigindo uma geração de recursos humanos polivalentes que atuem com a mesma efetividade tanto na "vertical" como na "horizontal" dos processos de decisão-ação organizacional, reduzindo o caos evolutivo.

Será natural encontrarmos, ora por diante, organizações cada vez mais incongruentes nos sistemas e processos internos caso não haja renovação do perfil dos recursos humanos para tratar tamanha complexidade. A incongruência começa a ser percebida nos sistemas de remuneração, amarrados a cargos não adequados a um sistema de trabalho flexível, nos sistemas de organização de autoridade formal que premiam a departamentalização das atividades e dos projetos, geralmente insensíveis a uma gestão participativa, ou nos sistemas de avaliação de resultados que premiam a ditadura orçamentária, incapazes de reagir aos apelos das oportunidades da parceria ou do serviço ao cliente.

O fator RH- **Recursos Humanos** é crítico para estes novos paradigmas e é preciso que deixemos de nos iludir com medidas protéticas nesta área. Exigimos a curto prazo desempenho flexível de recursos humanos rigidamente fixados a postos de trabalho, esquecendo-nos que um indivíduo necessita de quatro a seis anos de instrução formal para alterar seu perfil de desempenho (por mais eficiente que seja esta instrução). Exigimos comprometimento, lealdade, para com a organização, oferecendo como modelo promoções com base em militâncias partidárias, nas preferências ou antipatias pessoais ou em *timing* de decisão tão longo que desdiz o espírito da mudança. Exigimos qualidade total de produtos e serviços ao cliente e oferecemos como recursos de produção uma qualidade de vida no trabalho aos níveis mais baixos da hierarquia de Maslow.

A organização que não estiver atenta a estas incongruências pode estar buscando vantagens competitivas onde é mais fácil punir fracassos e mais difícil premiar sucessos.

• • •

A RAE continua seu processo de redefinição gráfica e editorial. A introdução do *RAE Cases* vem contribuir para a discussão e a transferência de tecnologia de gestão entre leitores e pesquisadores, fundamental num país que precisa cobrir o *gap* de produtividade e qualidade em relação às economias mais avançadas. Na mesma linha, pela primeira vez no Brasil, uma revista acadêmica se propõe a facilitar a consulta de executivos, estudantes, pesquisadores, professores e público leitor em geral, através do Circuito Executivo, em uma coleção de *abstracts* dos artigos publicados em cada edição, favorecendo uma consulta rápida e a obtenção de *reprints*.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor da RAE