



Universidades Lusíada

Braga, Carlos
Tavares, Maria Manuel Semedo Carmelo Rosa
Valadares, 1944-

Recensão

<http://hdl.handle.net/11067/5282>
<https://doi.org/10.34628/jkss-qc61>

Metadados

Data de Publicação	2007
Palavras Chave	Leonard, Mark, 1974 - Crítica e interpretação, Berger, Suzanne, 1939 - Crítica e interpretação, Lengnick-Hall, Mark L - Crítica e interpretação, Gestão de pessoal, Globalização - Aspectos económicos, Europa - Política e governo - Século 21
Tipo	article
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] LEE, n. 07 (2007)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-25T07:13:05Z com informação proveniente do Repositório

RECENSÕES

MARK LEONARD, *Why Europe will run the 21th century*. Harper Collins Publishers. 2005.

Edição portuguesa: *Século XXI – A Europa em Mudança*. Editorial Presença. 2005.

A tese defendida pelo autor, expressa no seu título original, é polémica mas não é inverosímil e merece reflexão profunda. No fundo, esta obra é um misto de análise política e de projecto/proposta de acção em defesa de uma causa – a defesa dos valores europeus e do modelo de sociedade e de relações entre países que a Europa tem vindo a desenvolver, sobretudo após a 2.^a Guerra Mundial.

O assunto é de grande actualidade e oportunidade, dada a polémica e impasse do Tratado Constitucional Europeu, as hesitações e fraquezas de liderança patentes a todos os níveis na Europa de hoje e as perplexidades e indefinições com que a maioria dos agentes económicos – e mesmo políticos – encaram as questões geoestratégicas e a sua relação com a economia e a gestão.

O autor pretende mostrar como é possível que, pelo seu poder de atracção política e económica, a Europa venha a conseguir, no séc. XXI, tornar dominante, a nível mundial, o seu modelo de relações internacionais e de governação. Deste modo poderá exercer um poder e uma influência de características pós-modernas, não baseado na dominação militar (embora esteja subjacente a existência de uma certa força militar e de uma aliança, em termos mais equilibrados do que os actuais, com os EUA), nem no predomínio económico em termos absolutos, nem na absoluta hegemonia política.

Trata-se, sobretudo, de entretecer um conjunto de acordos e de relações, um conjunto diversificado de instituições e tratados regionais e internacionais, de poderes transnacionais, de partilha de decisões e de aplicações do princípio de subsidiariedade e da governação em rede, do estabelecimento de um primado da lei (em especial, da lei internacional) e de formas democráticas (reinventadas) de governo (a nível interno de cada país), que transformem, com o sentido que, de alguma forma, se vai actualmente desenhando, o sistema de governação mundial. E, ao estender este modelo, contra modelos conflituais ou de inspiração imperial ou hegemónica, a Europa poderá defender e, mesmo, desenvolver o seu papel e a sua influência no mundo do séc. XXI.

Embora possa haver nesta tese e neste desejo um certo subestimar da importância do económico, este aspecto não é desprezado na análise, nomeadamente no que se refere à importância dos EUA e à emergência de novas potências económicas e políticas, como a China e a Índia. Estes problemas são tratados, numa análise que se pretende mais profunda e de longo prazo do que muitas abordagens correntes, sob os interessantes lemas/títulos “o poder da fraqueza e a fraqueza do poder”, “mão invisível da Europa/Sistema político invisível” e “poder revolucionário da agressão passiva”, conduzindo ao alargamento e progressiva mundialização daquilo a que o autor designa por “Euroesfera”.

Às políticas do “Consenso de Washington” opõe as políticas do “Consenso de Estocolmo” (inspiradas no modelo nórdico como inspirador do modelo social europeu). O declínio da hegemonia americana, o poder de atracção do relacionamento económico, político e cultural com a Europa, o efeito regional de domínio poderão, na tese e projecto defendidos pelo autor, conduzir, progressiva e discretamente, a uma nova ordem mundial, cujas características tornam o séc. XXI passível da designação de “Novo Século Europeu”.

Não se trata de uma obra de carácter conjuntural. A questão de fundo que nos é proposta e as polémicas a ela associadas hão-de continuar a estar presentes e a sua oportunidade perdurará, certamente, por vários anos para todos os que se interessam pelos temas da governação mundial, da evolução política e económica neste século e da evolução da União Europeia e construção do seu modelo estrutural e de governação próprios e originais.

É uma obra curiosamente complementar, no tema e na perspectiva analítica, de uma outra obra também recentemente publicada (dezembro de 2005, na edição original) – *The Breaking of Nations – Order and Chaos in the Twenty First Century*, de Robert Cooper (*Ordem e Caos no Séc. XXI*, na edição portuguesa). Seria levado a dizer que o conjunto das duas obras proporciona uma interessantíssima visão do que poderão ser a política e a economia mundiais na primeira metade deste novo século

Trata-se de um livro que, para além do interesse do tema, é bem escrito, sintético e bastante bem estruturado em subcapítulos de pequeníssima dimensão, que tornam a leitura muito fácil e agradável mesmo a um público não especialista, o que aumenta a sua eficácia.

Carlos Braga

Mestre em Gestão pela Universidade Lusíada

* * *

SUSANE BERGER and The MIT Performance Center, *How we compete – What Companies around the world are doing to make it in today's global economy*. Doubleday/Currency/Random House. 2005.

Edição portuguesa: A competitividade e as novas fronteiras da economia. Editorial Presença. 2007.

Este livro é escrito a partir de um importante estudo realizado pelo MIT *Industrial Performance Center* sobre o comportamento das empresas em todo mundo face ao fenómeno da globalização. Este estudo tem uma característica importante que é o de partir do terreno, numa metodologia *bottom-up*, da análise do comportamento e das opções de cerca de 500 empresas nos Estados Uni-

dos, na Europa e na Ásia, em vez de partir de análises macroeconómicas ou de estatísticas económicas e do comércio internacional globais.

A partir desta metodologia, é possível, para além da normal detecção das tendências, descobrir as formas concretas e muito diferenciadas como as empresas têm reagido, como sucessos e fracassos, o que mostra pistas e comportamentos que muitas vezes, nas análises mais globais ou mais superficiais são abafadas ou ignoradas. Por isso chega a conclusões diferenciadas e mais profundas do que muitas das obras correntes sobre a globalização. E é essa característica que torna este livro extremamente útil e interessante, tanto para os estudiosos e interessados nestes temas como para os próprios empresários, políticos e outros agentes económicos.

São sucintamente analisados e confrontados com a realidade três modelos teóricos de análise da globalização (convergência mundial, variantes nacionais do capitalismo e modelo das heranças dinâmicas) e essa análise contribui em muito para fornecer algumas luzes novas sobre a realidade da globalização e o seu reflexo nas políticas empresariais, bem como para contrariar algumas ideias superficiais largamente difundidas, sobretudo a partir de perspectivas apenas macroeconómicas ou de simplificações de carácter jornalístico.

Esta obra mostra as tendências claras do ambiente em que as empresas se movem: a globalização da economia, a modularização (tipo Lego) da produção com *outsourcing* e deslocalização frequente de muitos dos módulos e com a possibilidade crescente daí decorrente da criação e reconversão de empresas especializadas em apenas uma parte da cadeia de valor, mas mostra também como, em muitos casos (especialmente no Japão e em certas zonas e sectores, ou até em casos isolados, nos USA e na Europa), as empresas têm tido sucesso optando pela integração vertical e pela produção predominantemente local e não deslocalizada, muitas vezes agrupadas em *clusters* locais ou regionais. Também nas empresas que optam predominantemente pela deslocalização e pelo *outsourcing* são analisadas e documentadas muitas soluções possíveis.

Uma das lições deste livro é mais uma vez que não existe uma solução única, universal e miraculosa para o sucesso empresarial, em geral e face à globalização, e que a herança, a história e património cultural e de conhecimento de cada empresa é extremamente importante para determinar as soluções mais adequadas e para explicar o êxito ou fracasso das suas opções; por outro lado, demonstra a existência de muitos outros factores a ter em conta para a opção e para o eventual sucesso ou insucesso da deslocalização e do *outsourcing* para além dos preços relativos da mão-de-obra.

Analisa também alguns dos perigos com que se têm defrontado as empresas que entregaram inteiramente a sua produção a empresas asiáticas especializadas nessa fase da cadeia de valor, nomeadamente o desrespeito pela propriedade intelectual e a passagem de segredos industriais e do produto para a concorrência e, mesmo, a criação e alimentação de novos e importantes concorrentes asiáticos, devido à transferência de *know-how* (as próprias empresas Japo-

nessas fazem as suas opções com muita atenção a este aspecto a respeito de empresas fabricantes chinesas e de outros países asiáticos emergentes). E também a forma como muitas empresas (embora isso não seja generalizável) optaram por trabalhar num ambiente de salários e regalias sociais elevadas e nisso têm tido sucesso, através da supremacia pela qualidade, pelos tempos de entrega e pelo ritmo de inovação.

Para além do comportamento das empresas e da análise da forma de fazer as opções de deslocalização e *outsourcing*, são também analisados a relação entre globalização e emprego e o papel do Estado, nomeadamente na criação de condições para o desenvolvimento das empresas, na promoção da educação e do desenvolvimento de competências e na implementação das diferentes políticas sociais, com a respectiva influência no sucesso empresarial, a curto, médio e longo prazo. Curiosa é a análise bem pouco vulgar dos inconvenientes e possíveis consequências a longo prazo da (ausência ou insuficiência de) política de apoio social nos Estados Unidos, do papel do respeito pelo direito ao trabalho no Japão e das vantagens oferecidas pelo modelo social europeu (apresentados estes como vantagens competitivas para o tecido empresarial e não, como se vai tornando moda em certos meios (mais ideológicos e menos científicos), como *handicaps* para o sucesso empresarial). Outro aspecto focado são os riscos políticos de certas localizações que, mesmo quando a opção é de deslocalização para esses países tem de ser considerado e permanentemente monitorizado.

É desta forma que esta obra combina uma análise cuidadosa do comportamento das empresas (a nível micro) com as tendências globais, a visão macro e a análise das envolventes, terminando por deixar algumas recomendações para as empresas e para os Estados, explícita ou implicitamente. Bastante interessante é a forma bastante detalhada como descreve o novo paradigma modular do tecido empresarial e do modelo de produção característico do capitalismo actual.

Trata-se pois de uma obra de grande interesse, construída a partir de um estudo profundo e sério, assente em factos devidamente enquadrados, de leitura fácil e por vezes surpreendente, que merece se lida e estudada e que pode ser de interesse tanto para o público em geral, como para os mais interessados em acompanhar estes problemas, como os jornalistas e os meios académicos e, como é evidente os empresários e os decisores e técnicos diversos a nível empresarial.

Carlos Braga

Mestre em Gestão pela Universidade Lusíada

* * *

MARK L. LENGNICK-HALL and CYNTHIA A. LENGNICK-HALL. Berrett-Koehler. *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges. New roles. New Capabilities*. S. Francisco (USA), 2003.

Os autores Mark L. Lengnick-Hall e Cynthia A. Lengnick-Hall, bem conhecidas da comunidade científica internacional pelo seu contributo para o ensino e investigação na área da Gestão de Recursos Humanos, na sua obra “*Human Resource Management in the knowledge Economy*” abordam, com ousadia e coerência os desafios dos novos modelos económicos, sinteticamente designados por Economia do Conhecimento.

Começando por reconhecer que a Gestão de Recursos Humanos tem-se dedicado tradicionalmente a gerir rotinas operacionais sobre os trabalhadores da organização, de modo a procurar responder às necessidades deduzidas pelo planeamento estratégico e pela direcção das organizações, colocam a questão central da sua obra: devem ser estas rotinas melhoradas para responder aos novos desafios ou urge reinventar a Gestão dos Recursos Humanos?

A sua resposta é sem hesitação a favor da segunda opção. E é o desenvolvimento desta nova opção que preenche grande parte deste livro que procura desenhar um novo conceito de Gestão de Recursos Humanos, considerando estes recursos como verdadeiros activos estratégicos e passando a integrar a função que deles se ocupa na estratégia da organização, alargando o seu campo de actuação a toda a cadeia de valor. Neste alargamento do seu campo de intervenção, não confinado já apenas aos trabalhadores da organização, mas a todos que com ela cooperam no seu interior e exterior, apresentam uma posição totalmente nova mais ajustada às regras de funcionamento da nova economia.

Esta nova ambição para a Gestão de Recursos Humanos exige que ela passe a funcionar por papeis, os quais são pormenorizados nos diferentes capítulos do livro:

- Como curador do capital humano, do capital estrutural e social da organização (capítulo terceiro);
- Como facilitador da partilha do conhecimento (capítulo quarto);
- Como promotor de redes de interacção e cooperação (capítulo quinto);
- Como reformulador dos perfis de activos estratégicos necessários ao funcionamento das organizações (capítulo sexto).

Este livro enquadra-se na perspectiva mais actual da função de Gestão de Recursos Humanos que é a da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a sua concepção alinha com o que se denomina o “*modelo hard*” da Gestão de Recursos Humanos.

É um livro bem escrito e ilustrado com numerosos exemplos práticos. Recomenda-se, pois, a sua leitura e o seu estudo a quem se interessar pela Gestão de Recursos Humanos neste momento de mudança que se vive nas organizações. Organizações sempre diferentes e não padronizáveis. Mudanças sempre arriscadas e surpreendentes.

Eis porque este livro ao assumir o risco de focar a Gestão de Recursos Humanos neste novo quadro de mudança também devirá vir a suscitar a elaboração de novos trabalhos que abordem muitas das questões aqui apresentadas mas ainda não respondidas.

Maria Manuel Valadares Tavares

Professora Associada da Universidade Lusfada