



Resenha de Livros

Nome da obra: "Lessons-An autobiography"

Original: em inglês

Ano da Publicação: 1986

Editora: Adeison-Wesley Publishing Company, Inc.

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. do Deptº de Administração da FEA-USP

O momento atual é propício para obras sobre o mundo de negócios e nunca se escreveu tanto sobre esse assunto. Obras sobre *business* têm proliferado e há um público ávido por elas. No Brasil e no exterior há ressurgimento de interesses por esse campo. Livros "biográficos" de Iacocca, Akio Morita, Harold Geneen nos Estados Unidos e a História Empresarial Vivida no Brasil têm cativado uma série de novos e interessados leitores. Situa-se nessa categoria o livro *Lessons-An Autobiography* com o Dr. An Wang, publicado em 1986 nos EUA. A obra chamou-me a atenção por dois motivos: primeiro, porque "Wang Laboratories" é extremamente conhecido nos EUA no campo de informática e de escritórios de futuro (infelizmente não atuam no Brasil devido à Lei da Informática), tornando-se respeitável concorrente da IBM. Segundo porque o Dr. Wang (Ph.D. em Física pela Universidade de Harvard) de origem chinesa, obteve sucesso financeiro e pessoal nos EUA, depois que chegou aos 25 anos de idade nos EUA, onde doutorou-se em Física Aplicada em três anos e inventou um elemento-chave na memória do computador. Em 1951, com apenas US\$ 600,00 e sem nenhuma experiência no mundo dos negócios, inaugurou a sua empresa eletrônica em Boston. Em 1986, a "Wang Laboratories" está entre as 200 maiores empresas nos EUA, com um faturamento anual de US\$ 3 bilhões e 30.000 funcionários. Seu sistema de processador de palavras entrou para a história da informática e o seu crescimento composto nos últimos 35 anos tem sido de 40% ao ano. Contar um pouco desse histórico e do homem que o criou foi o objetivo do livro. Em 1986, o Dr. Wang foi um dos 12 americanos naturalizados que recebeu a Medalha da Liberdade das mãos do Presidente Reagan.

O livro está dividido em 4 capítulos:

Preparação: relatando a sua infância na China Continental, a confusão sócio-política da época, a sua decisão de ir para os EUA estudar na Harvard e terminando com a sua narração da invenção dos *memory cores*, que revolucionaram a indústria de computadores que estavam, então, engatinhando seus primeiros passos.

Alguns cálculos dos riscos: aí o autor narra a sua transição de pesquisador-inventor para o de empresário, as dificuldades que enfrentou para registrar sua patente (sustentáculo de sua empresa), os seus primeiros encontros com a gigante

IBM. Esse encontro marcou profundamente a sua carreira pois lhe deu uma idéia bem clara de como a IBM — trabalhava informação — de grande utilidade futura, principalmente com a atual competição entre as duas organizações. **Crescimento e Controle:** aqui, Dr. Wang narra seu crescimento e como manteve o controle, apesar de ter aberto o capital da empresa, a fim de proporcionar o capital necessário nessa atividade intensiva. É nesse período também a decisão histórica de passar a empresa de fabricante de calculadoras para computadores. Foi um risco calculado que provou ser estratégico para o futuro da empresa.

Balanco: neste tópico o autor discorre sobre a sua visão de administração e das responsabilidades da empresa moderna. Afirma que o "espírito ou a cultura da empresa não mudou ao longo desses últimos 35 anos". Outra afirmação é que "a estrutura ou teoria administrativa é uma abstração, enquanto que uma empresa é feita de gente". (...) "Meu sentimento é que você não precisa de treinamento especial para aprender a como dirigir um negócio. O que você precisa é a habilidade para observar, testar suas teorias na prática e aprender através de seus erros". Dr. Wang também recomenda uma carga intensa de leitura para que se possa acompanhar o que acontece no mercado e as alterações tecnológicas. Na área de responsabilidades sociais é seguramente uma empresa atípica, das maiores doadoras para finalidades filantrópicas. O Dr. Wang é hoje um dos homens mais ricos nos EUA e são reconhecidas suas contribuições para áreas de estudos. É o idealizador e maior contribuinte da Wang Institute of Graduate Studies.

O livro é descritivo e de fácil leitura. Mostra facetas de um empresário bem-sucedido que aprendeu suas lições e tenta transmitir sua experiência à juventude. Como tal, recomendando a leitura.

Novations-Strategies for Career Management

Autores: Gene W. Dalton

Paul H. Thompson

Original: em inglês

Ano da publicação: 1986

Editora: Scott, Foresman and Company

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. do Deptº de Administração da FEA-USP

Os autores, ex-professores da Harvard University, são agora do corpo docente da Brigham Young University em Provo, Utah.

O livro enfoca profissionais que têm curso superior ou formal para o exercício de suas funções nas organizações. Por que após anos de trabalho, sacrifícios, estudos e dedicação a uma ou mais empresas, esses profissionais, altamente qualificados e treinados, sentem-se confusos, zangados e sobretudo frustrados? Eles se encontram, muitas vezes, num mundo que não compreendem, para o qual a sua educação e formação não lhes deram nenhum preparo? Eles se sentem obsoletos, como máquinas ultrapassadas?

A resposta, segundo os autores, é uma compreensão da sua carreira e dos inúmeros estágios que a compõem. À medida que o indivíduo vai crescendo na organização, no sentido de que as suas funções vão sendo expandidas e suas responsabilidades incrementadas, passa pela necessidade de ter novas habilidades, atividades, atitudes e relacionamentos. A carreira não ocorre de maneira linear. Ela é descontínua, com altos e baixos.

Os autores usam o termo jurídico para expressar essa sua idéia. "Novação — conversão de uma dívida em outra para extinguir a primeira, quer mudando o objeto da prestação, quer substituindo o credor ou o devedor por terceiros" (conforme Dicionário Aurélio). Segundo eles, isso é o que acontece com a carreira, os profissionais devem conscientizar-se dessas alterações e precisam mudar seus papéis e relacionamentos, à medida que vão subindo ou crescendo na sua carreira.

Há quatro estágios principais na carreira de um profissional e esses estágios variam de pessoa para pessoa, mas a sua tendência é essa:

1º estágio: o indivíduo trabalha sob a orientação ou a coordenação de um *senior*. Carece de experiência e *status* na organização. Espera-se que ele realize as tarefas mais rotineiras e menos nobres no departamento, trabalhando sob pressão e devendo realizar a sua tarefa dentro do orçamento e tempo previstos.

2º estágio: torna-se um especialista numa área técnica. Já tem responsabilidade por um projeto ou equipe. Tem uma certa independência para trabalhar e seus resultados já são mensuráveis. Consegue credibilidade e reputação no departamento ou organização. Há um aumento nas suas habilidades e julgamentos para solução dos problemas, com menor dependência de terceiros.

3º estágio: grande domínio de uma área técnica, passando a se envolver em mais de uma área (por solicitação ou iniciativa própria). Estimula, motiva e lidera os outros por meio de suas idéias e informações. Torna-se um mentor para jovens profissionais e possui uma posição de supervisão mais formal. Tem mais relacionamentos com públicos externos e auxilia no desenvolvimento de novos negócios.

4º estágio: tem poder formal e informal para iniciar ações, obtendo recursos e solicitando ou aprovando, ele mesmo, essa decisão. Proporciona direção para a empresa. É seu representante legítimo externo e interno. Finalmente patrocina jovens profissionais com o intuito de testá-los e prepará-los para cargos de maior conteúdo em futuro próximo.

A passagem de um estágio para o outro exige do participante novos papéis e novos desempenhos. O que funcionou bem num estágio pode ser desastroso em outro. As habilidades devem ser constantemente renovadas e adquiridas.

A essência do livro é o conhecimento profundo sobre esses estágios, que os profissionais e seus dirigentes devem ter para orientá-los em sua carreira e não terem desapontamentos futuros. É uma enorme contradição as pessoas passarem grande parte da sua vida nas organizações, construindo

do nelas seus sonhos e expectativas e conhecendo ao mesmo tempo tão pouco das forças que as influenciam. O estudo, fruto de pesquisas e observações, não procura ser normativo, mas descritivo; não como as coisas deveriam ser nas organizações, mas como elas realmente são e ocorrem. Há uma série de depoimentos de pessoas que enriquecem a obra.

Por outro lado, para os estudiosos, há uma extensa lista bibliográfica sobre esse interessante tema.

O livro é de leitura fácil e recomendável para todos aqueles que trabalham em organizações e almejam nelas fazer carreira.

ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial

Autores: Eduardo Vasconcellos & James R. Hemsley

Ano: 1986

Editora: Pioneira

Avaliador: Cyro Bernardes

Fazer resenhas não é tarefa fácil, pois, diferente de resumir, criticar ou até tentar impingir idéias próprias, é preciso captar em uma ou duas páginas o conteúdo de um trabalho inteiro. Por outro lado, é preciso, também, captar o interesse dos leitores em potencial porque a resenha a eles se dirige. Essa tarefa, porém, torna-se gratificante quando se trata de uma obra como a da *Estrutura das Organizações*.

Um primeiro motivo disso está na contribuição trazida para uma área administrativa falha de trabalhos em português, traduzidos ou originais, que é a da estrutura matricial. Esse é o assunto tratado no livro, embora figure apenas no subtítulo, talvez por razões da editora em desejar divulgar como obra mais abrangente. Com isso, um primeiro público a que pode se destinar é o de estudantes de Administração em nível de graduação — como subsídio para as disciplinas que abordam as estruturas organizacionais — e em nível de pós-graduação — para discussões da estrutura matricial propriamente dita — tendo em vista a descrição teórica e o embasamento utilizado, o que é levado a efeito nos três primeiros capítulos. Um segundo público, que julgamos até o mais importante, não obstante menor, é o de administradores, engenheiros, economistas e todos aqueles interessados em conhecer o uso dessa técnica de organização, ou então, envolvidos diretamente nesse assunto. Isto pela praticidade para aplicações reais, exemplos de casos de empresas brasileiras e, sobretudo, pelo destaque a ressalvas e aos problemas causados pela sua implantação, o que é examinado nos dois últimos capítulos do livro.

Tais considerações nos conduzem à segunda razão de nosso interesse pelo trabalho: o do conhecimento prático dos autores, decorrente das inúmeras consultorias realizadas no Brasil e Estados Unidos, além dos estudos teóricos sobre estrutura matricial, como se lê na bibliografia que lista os seus trabalhos. Difere, pois, daqueles livros que nada mais são que compilações de vários autores, inclusive dos ultrapassados.

Finalmente, um terceiro fator que despertou o nosso interesse foi o enfoque comportamental, inclusive levando em conta a cultura da organização. Isto porque tivemos a experiência da implantação desse tipo de estrutura em uma empresa do Estado pela famosa Booz Allen and Hamilton, que não consideraram a necessidade da mudança de atitudes

dos participantes, especialmente da diretoria. Assim sendo, o fator humano recebe atenção em um capítulo inteiro, tanto para examinar as características da personalidade do gerente de projeto e seus auxiliares, quanto os conflitos resultantes da dupla subordinação.

Para terminar, não se pode deixar de mencionar a bi-

bliografia que encerra cada capítulo, que permitirá ao leitor mais interessado o aprofundamento em detalhes dos tópicos abordados. Aproveitamos, ainda, a ocasião para sugerir aos autores, em uma segunda edição que acreditamos não tardar, a substituição do título para "Estrutura Matricial", que realmente é a matéria tratada.