

mais significativos; b) estudo crítico e bibliografia comentada acerca de cada autor antologiadado; c) glossário, que facilita a inteligência dos textos de estrutura arcaica; d) bibliografia geral comentada, simplificando o trabalho de pesquisa dos interessados.

Diante do exposto, compreende-se que a obra interessa igualmente a professores e alunos, porque, além de propor uma interpretação do Arcadismo, abre outros caminhos para quem queira se aprofundar na matéria.

## **ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAL, INOVADORA, MATRICIAL**

EDUARDO VASCONCELLOS

JAMES R. HEMSLEY

São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, Editora da Universidade de São Paulo, 1986

O termo Matriz está cada vez mais fazendo parte da linguagem usual do administrador. Hoje, já há um corpo suficiente de conhecimentos sobre o assunto que permite a elaboração de um livro adaptado às características da realidade brasileira.

A estrutura matricial existe há muito tempo de forma implícita em muitos tipos de organização. Somente na década de 50 esta forma de estrutura foi formalizada e depois estudada por especialistas em Administração.

Muitas inovações em termos de técnicas gerenciais foram idealizadas por cientistas da Administração e depois foram adaptadas e implantadas no mundo empresarial. Com a Matriz deu-se o inverso, isto é, as empresas passaram a utilizá-la

para atender às suas necessidades e mais tarde ela foi descoberta e estudada por pesquisadores da ciência administrativa.

A indústria aeroespacial caracteriza-se por:

- grandes projetos de complexa tecnologia;
- projetos interdisciplinares que necessitam da cooperação de especialistas de diferentes áreas técnicas para realização;
- pressões para cumprimento de prazos, orçamentos e padrões de qualidade.

As estruturas tradicionais não conseguiram responder de forma eficaz às características dos grandes projetos da indústria aeroespacial. Pouco a pouco, começou-se a usar uma forma estrutural que utilizava simultaneamente gerentes de

áreas técnicas especializadas e gerentes de projeto responsáveis pelos trabalhos que essas áreas técnicas realizariam para os projetos.

Com o sucesso da Matriz ela passou a ser reproduzida nas diversas empresas do programa espacial, passando mais tarde a ser utilizada em todos os grandes contratos da NASA.

Este tipo de estrutura foi estudado posteriormente por cientistas da Administração com o objetivo de melhor compreender e utilizar seus pontos fortes e ao mesmo tempo procurar reduzir o impacto dos problemas por ela causados. Entre estes, destaca-se o aumento considerável do nível de conflitos como consequência da dupla subordinação.

Mais tarde, a Matriz passou a ser utilizada formalmente nos mais variados tipos de organização como universidades, centros de pesquisa tecnológica, bancos, siderurgias, empresas de consultoria etc.

No Brasil, o uso de Matrizes explícitas tem aumentado muito nesta última década. No desenvolvimento deste livro serão dados vários exemplos práticos de empresas que a utilizam.

Durante algum tempo chegou a ser uma "moda" e, em muitos casos, utilizada onde não devia ou delineada de maneira incorreta por pessoas que

não compreendiam seu funcionamento. Isso acontece também com outras técnicas gerenciais como descentralização, divisionalização etc.

A Matriz é uma forma bastante complexa de estruturas que, embora aumente a eficiência na utilização dos recursos e na obtenção de resultados, aumenta também o nível de conflitos. Assim, deve ser utilizada somente quando absolutamente necessária. Este livro se propõe a fornecer subsídios para responder ou, pelo menos, orientar o leitor quanto às respostas às seguintes questões:

- *O que é a Matriz?* (quais as principais características que a diferenciam das outras formas estruturais?)
- *Como funciona?* (quais são os vários tipos de Matriz e como operam?)
- *Quando deve ser utilizada?* (quais as pré-condições para a utilização da Matriz?)
- *Como deve ser delineada?* (como selecionar, entre os vários tipos de Matriz, aquele mais adequado a uma determinada situação?)
- *Como deve ser implantada?* (como planejar a implantação de forma eficaz minimizando as resistências e ma-

ximizando a possibilidade de sucesso? Como preparar as pessoas para a Matriz?)

- *Quais as principais mudanças a serem feitas nos sistemas gerenciais para assegurar o sucesso da Matriz?*
- *Quais as principais falhas cometidas no delineamento e implantação da Matriz? Como evitá-las?*
- *Como avaliar o desempenho da Matriz? (que fatores considerar para saber se a Matriz está operando a contento ou não?)*

O Capítulo I apresenta o conceito de estrutura, as características das estruturas tradicionais de departamentalização. Já o II mostra as diferenças entre estruturas voltadas para inovação e aquelas delineadas para realizar atividades de rotina. Uma comparação entre as estruturas *Funcional* e *Por Projetos* é feita com objetivo de fornecer as bases conceituais para o capítulo seguinte, onde se conceitua a estrutura matricial mostrando os seus vários tipos e como é feita a divisão das atribuições entre os vários cargos, isto é, o que compete aos gerentes de cada um dos eixos da Matriz, aos especialistas técnicos e à Alta Administração. O Capítulo IV focaliza o fator hu-

mano na estrutura matricial. Trata-se a seguir das características pessoais que favorecem a operação matricial, das razões para os conflitos e de como desenvolver e treinar os recursos humanos para conviver com a ambigüidade que caracteriza a Matriz. O seguinte, o V, apresenta exemplos de aplicação da forma matricial em institutos de pesquisa, indústrias, setor governamental, setor de saúde e serviços. Vários estudos de caso ilustrando a utilização da Matriz em situações reais são apresentados. E, por fim, o Capítulo VI, com base nos anteriores, fornece ao leitor um conjunto de instrumentos para delinear e implantar a Matriz em uma dada organização.

A ênfase deste trabalho será a utilização da estrutura matricial em organizações voltadas para inovação como empresas de projetos de engenharia, e centros de pesquisa tecnológica, embora os conceitos apresentados possam ser utilizados em qualquer tipo de organização com algumas adaptações.

Este livro é dirigido a gerentes que trabalham ou pretendem trabalhar em organizações que operam matricialmente, de forma explícita ou não. Professores, consultores e pesquisadores na área de Administração, com interesse na estrutura matricial, encontrarão, neste trabalho, conceitos e estudos

de caso sobre o assunto, adaptados à realidade brasileira.

Muito deverá ainda ser pesquisado para um melhor conhecimento da forma matricial. Não se tem a pretensão de dar todas as respostas mas, sim, contribuir para que as organizações,

hoje operando matricialmente no Brasil, possam fazê-lo de forma mais eficaz, e para que aqueles, que pretendem adotar a Matriz, possam ter subsídios para selecionar, delinear e implantar o tipo de Matriz mais adequado às suas necessidades.

## **OBSCUROS HERÓIS DE CAPRICÓRNIO**

**ORLANDO MIRANDA**

São Paulo, Editora Global, 1986

Livro que retrata o microcosmo social e político de uma cidade operária ao longo das últimas décadas, apresenta uma interessante e original fusão entre as técnicas de investigação sociológica e a linguagem do romance.

Baseado em entrevistas e histórias de vida, coletadas na minúcia dos detalhes, e documentos de época, não os reproduz descritivamente no texto, mas recria as condições de vida, revive as biografias e as situações relevantes, de tal forma a apresentá-las com o sabor literário de um fino enredo que lentamente se desenvolve.

Desse contexto, o cotidiano, o drama pessoal, o inconsequente, adquirem relevo, conjugam-se ao político e ao social, gerando uma dinâmica es-

pecial a conjugar biografias e história numa ousada tentativa de recuperação global do momento e do lugar estudado.

Entretanto, se o autor busca na linguagem literária a expressão mais abrangente para expor e descrever os conteúdos pesquisados, teria, é certo, problemas para alçar-se ao nível teórico, e os resolve de forma surpreendente, sem abandonar a linguagem escolhida, pelo uso da fantasia metafórica, passando do realismo com que conduz as situações de entrevista, para o fantástico com o qual conclui, cruzando de modo significativo personagens, falas e situações.

Um tema aberto, tese e romance, uma visão altamente provocativa da realidade brasileira.