A comparação entre as duas fábricas deve ser entendida como sendo apenas um ponto de partida para o debate das momentosas questões levantadas nesta obra, pois, como lembra a autora, a complexidade dos fatores envolvidos leva a muita cautela nas conclusões. Vale, para o leitor brasileiro, a descrição pormenorizada da fábrica da Ford ABC e de seus esforços de inserção na modernidade. É fascinante o relato das agitações sindicais da última década. Mas as variáveis exôgenas são numerosas, complexas e excessivamente inter-relacionadas para que se possa extrair alguma conclusão válida sobre qual elemento (tecnologia, cultura, tradição, estratégias empresarial e sindical, estrutura salarial e outros) determinará de forma decisiva a organização do chão da fábrica.

O que é uma "fábrica fordista"? E para que "refazer a fábrica fordista"? A planta gigante que Henry Ford I montou em Detroit, em 1908, é emblemática do processo industrial que estabeleceu a supremacia norte-americana neste século. Suas características principais são as seguintes, recorda a autora:

- produção em série, a custo mínimo;
- mercado de massa, economia de escala;
- padronização do produto;
- racionalização do trabalho, através do uso dos conceitos taylorianos, de procura da eficiência e de administração "científica";
- fragmentação das tarefas do trabalhador, levando à monotonia e ao alheiamento do operador, sobretudo na linha de montagem;
- utilização intensiva de assessorias, limitando a "linha" à execução rotineira das operações.

O modelo japonês, cujo paradigma é a Toyota Motor Co., utilizou muitos princípios do fordismo, mas também se valeu dos ensinamentos das escolas de administração que sucederam ao taylorismo, como as de Relações Humanas e de Sistemas, além de se estribar em características culturais japonesas, tais como a disciplina, o senso do dever, a habilidade de trabalhar em equipes, o medo de perder a face e o emprego, o revanchismo, e assim por diante.

Para os gerentes industriais brasileiros, o fordismo, que, reconhece a autora, provavelmente nunca foi intensamente praticado no País, exceção feita a algumas grandes empresas de montagem, é considerado, de qualquer forma, superado, e nenhum deles se proporia a refazer uma fábrica fordista. O objetivo, hoje, é montar um sistema produtivo, econômico e de qualidade excelente, incorporando, na medida do possível, os procedimentos que estão dando certo no Japão, na Ásia e nos "transplantes" realizados em outros países. A automação, como qualquer outra técnica, será adotada caso se justifique economicamente ou por motivos de qualidade ou de melhoria da "imagem" da empresa no mercado externo.

O grande problema prático, para o administrador brasileiro, é a escolha do método a adotar para reduzir seus custos, melhorar sua qualidade e manter os prazos prometidos de entrega.

A leitura deste trabalho contribuirá para que o administrador nacional tenha sua escolha facilitada e o estudioso da economia e do trabalho entenda melhor as profundas alterações que estão ocorrendo em toda parte na tecnologia e na organização da fábrica, a ponto de serem consideradas, sob as designações de neofordismo, pós-fordismo, ohnismo, toyotismo ou fujitsuísmo, conceitos radicalmente diferentes do fordismo do início do século.

Na fábrica moderna, os desvios mais momentosos em relação ao fordismo clássico são os seguintes: flexibilidade nos processos, a fim de fabricar gamas variadas de produtos, bastando mencionar que o moderno automóvel, longe de ser um "João ninguém" padronizado, é fabricado sob encomenda, segundo as especificações de cada cliente; redução sempre maior do prazo de entrega; e papel cada vez mais abrangente do homem de linha, com o conseqüente declínio do assessor, provocando ingentes repercussões na organização do trabalho.

Em conclusão, o trabalho em tela, por sinal, de sólida estrutura e fina lavra, se não esgota o tema que se propôs abordar, nem valida qualquer hipótese, tem o mérito de apontar para o vasto espectro de fatores a influenciar a estruturação do trabalho na fábrica moderna, que está tendo efetivamente que ser profundamente "refeita", além do "fordismo". ❑

Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order

Anselm Strauss
Londres, Jossey-Bass Publishers, 1978.

■ Por **Roberto Venosa**, Engenheiro, Mestre em Administração Pública pela Universidade de Pittsburgh, , Doutor em Sociologia pela EHESS, Paris, professor Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e professor visitante da University of St. Andrews, Escócia.

Anselm Strauss, muito provavelmente, não é um autor nem suficientemente conhecido nem citado por aqueles que trabalham com Teoria Organizacional. No entanto, uma das preocupações de Strauss — negociação — começa a ser um tópico de

crescente preocupação, seja em pesquisa, seja em consultoria organizacional. Este livro de Strauss, ainda que publicado em 1978, apresenta contribuições fundamentais para uma Teoria Geral da Negociação. Enfocar a ação organizacional sob a perspectiva da negociação significa enfatizar uma análise compreensiva das organizações como processos de interação. Strauss, porém, não comete a ingenuidade dos interacionistas simbólicos que, propositalmente ou não, esquecem o imperativo: que toda negociação ocorre dentro dos limites de uma ordem probabilisticamente determinada. Strauss parte da análise de Zartman que reconhece a precariedade das abordagens existentes sobre negociação — histórica, contextual, estrutural, estratégica, comportamental — para elaborar uma particular contribuição que ele próprio denominou *"uma alternativa ao interacionismo simbólico"*.

Nas palavras de Strauss:

"A maioria das pesquisas sobre negociação tem focalizado de modo limitado questões substantivas das negociações ... ou, por outro lado, se observarmos (as negociações) como fenômenos universais, elas têm sido abordadas de perspectivas 'naturalistas' ou sob a ótica da eficiência (como na teoria dos jogos ou nos trabalhos de alguns economistas que se dedicaram a entender e explicar as negociações)." (p. 235)

A crítica que Strauss introduz à teoria dos jogos permite, de certa forma, que se agreguem aos estudos organizacionais contribuições de autores que, de outro modo, ficariam restritos ao domínio da filosofia — Elster, Hollis etc. — em particular Elster que, hoje em dia, está se destacando como um dos principais analistas da teoria dos jogos e da escolha racional (vide bibliografia no final desta resenha).

Retornando a Strauss, lembramos com o autor a importância da inter-relação entre a análise microscópica e as estruturas mais amplas (Elias, 1991).

Após examinar autores de diferentes tradições intelectuais (Goffman, Blau, Gouldner, Banfield, Riker, Coleman, Morse), Strauss chega à conclusão que uma teoria geral da negociação deve levar em conta o conhecimento já existente sobre negociação, porém, é necessário elaborar-se um pouco além.

Para Strauss:

"cada pesquisador levantou questões teóricas, ao mesmo tempo, válidas e interessantes, mas é discutível que se tenha conseguido respondê-las sem lançar mão de vários estudos interligados incluindo o conhecimento sobre a negociação.

O ponto básico é se a ordem social pode ser adequadamente entendida sem se utilizar o ferramental sobre negociação". (pp. 236-7)

Ainda que durante a obra inteira Strauss faça constantes referências à importância da ligação entre o todo e a parte, a estrutura e o específico, quando chega ao que ele denomina propriedades gerais das negociações, não se pode deixar de revelar um certo desapontamento. Para Strauss, as propriedades gerais são:

- o número de negociadores, sua experiência e os interesses representados;
- o processo é pontual, repetitivo, seqüencial, serial, múltiplo, ou interligado;
- o equilíbrio de poder entre as partes;
- a visibilidade da transação para os negociadores;
- as vantagens de cada negociador;
- o número e a complexidade dos assuntos a serem negociados;
- a legitimidade dos itens da negociação;
- as opções para a condução ou interrupção da negociação.

Ora, esta lista, embora útil, seja em uma negociação sindical, seja na compra de um carro usado, mais se aproxima de uma receita do que de uma "teoria" elaborada sobre a relação entre o todo e a parte. Não rompendo com o senso comum, falta ao livro um conjunto de considerações que levariam à análise da conservação ou da mudança.

Em resumo, o assunto negociação deve ser retomado e há autores (Parkin, 1974) que abordaram processos sociais — *social closures* — como estratégias de exclusão e que dão contribuição mais substantiva à compreensão da negociação embora não tenham tratado especificamente do tema.

Se a teoria negociação é importante e deve ser retomada, se a obra de Strauss merece ser conhecida e divulgada, ainda há um longo caminho a ser percorrido para se produzir uma teoria compreensiva da negociação. ❑

Bibliografia

- ELIAS, N. *The society of individuals*. Oxford, Basil Blackwell, 1991.
- ELSTER, J. *Sour Grapes*. Cambridge University Press, 1983.
- ELSTER, *J. Ulysses and the Sirens*. Cambridge University Press, 1984.
- ELSTER, J. & HYLLAND, A. (orgs.) *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge University Press, 1986.
- HOLLIS, M. *The Cunning of Reason*. Cambridge University Press, 1987.
- PARKIN, F. (org.) *The Social Analysis of Class Structure*. Londres, Tavistock Publications, 1974.