Os tempos impõem a mudança e as empresas estão maduras para essa evolução.

Os administradores japoneses têm rejeitado nossos procedimentos complexos, como, por exemplo, os sistemas computorizados de planejamento e controle da produção (MRP II). Ao invés, têm implantado sistemas simples, manuais, como o Kanban.

Na esteira dos numerosos artigos e livros que tratam de desvendar o segredo do êxito japonês, a presente obra procura penetrar em profundidade esse mistério, e encontra a explicação nos procedimentos fabris, notadamente no controle total de qualidade e na eliminação dos estoques.

Entretanto, outros elementos do êxito japonês, tais como a automatização, o desenho inovativo, o culto à tecnologia e à pesquisa, a estratégia empresarial e os aspectos culturais, mencionados apenas de passagem no livro em foco, devem também ser levados em conta como fatores explicativos.

Independentemente da validade das teses do autor, sobretudo quanto à aplicabilidade dos métodos japoneses no Ocidente, o livro aqui resenhado, escrito num estilo claro e vigoroso, tem o grande mérito de expor sinteticamente, de forma acessível, o âmago das receitas japonesas de produção. □

Claude Machline

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais (POI), da EAESP/FGV.

Cohen, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa.* Trad. do original americano *You can negociate anything,* por Siu Ching Han. Rio de Janeiro, Record, 1982. (*Copyright* americano de Herb Cohen, 1980.) 252 p.

Na contracapa desse importante livro se lê que Herb Cohen é, na opinião da revista *Playboy,* "o melhor negociador do mundo". Não há necessidade de superlativos desse gênero para poder apreciar o livro ou para conseguir que ele seja comprado. É no momento o único especializado em língua portuguesa e, apesar de ser apresentado de uma maneira semipopular, não deixa de ser uma brilhante contribuição ao ensino de diversas disciplinas do currículo de administração e, por que não dizer, direito, engenharia, medicina e qualquer outro que tenha contatos humanos com diversidade de pontos de vista que têm de ser unificados antes de se poder continuar no trabalho. No currículo de administração, a importância de negociação é primordial nas disciplinas de administração de pessoal, finanças, seminário sobre fusão e aquisição de empresas, administração de material, vendas e *marketing* etc. Indubitavelmente, uma linha extensa que justificaria o "seminário de negociação" como um estudo interdisciplinar. Mas num país que tem brilhantes negociadores financeiros, que no entanto fazem erros facilmente evitáveis, ninguém até hoje procurou ensinar numa escola superior tal assunto, mesmo se cursos de negociação já tenham sido dados em cursos isolados por professores nacionais e estrangeiros. Mas até agora não "pegou" que negociar é uma atividade que pode ser ensinada como qualquer outra, sem no entanto apresentar o *caveat* que tanto administração quanto negociação podem ser ensinados, mas alguns serão melhores. São os que se sobressaem. Herb Cohen se sobressaiu como negociador. Possivelmente Karrass é superior em base técnica e apresentação, mas não em popularização.

O sumário do livro de Cohen permite discernir a marcha do desenvolvimento de idéias:

Parte I — *Você também pode*
1. O que é negociação
2. Quase tudo é negociável
3. Molhando os pés

Parte II — *As três variáveis cruciais*
4. Poder
5. Tempo
6. Informação

Parte III — *Estilos de negociação*
7. Ganhar a qualquer custo. . . à moda soviética
8. Negociações que satisfazem as duas partes
9. Mais sobre a técnica ganha-ganha.

Parte IV — *Como negociar qualquer outra coisa, em qualquer lugar*
10. Negociações por telefone e memorandos de acordo
11. Como subir
12. A personalização

Ler um livro sobre negociação não ensina para um estudante de administração negociar. Ele pode aprender isso por meio de casos, por meio de filmes e por dramatização até determinado ponto. Mas a tensão nervosa de uma negociação, a sensação gelada no estômago quando a gente nota que fez um erro, só a experiência ensina. Mas para quem tem experiência o livro apresenta alguns lugares-comuns. Então é possível dizer que o livro de Cohen destina-se a estudantes, que o usarão em conjunto com casos (como os apresentados por Dean Ammer, em *Administração de materiais*) e há pessoas experientes, que conseguirão pelo livro sistematizar suas idéias e se tornar mais eficientes na negociação.

Especificamente é possível dizer que o livro do Cohen é interessante e cheio de exemplos abundantes. Justamente estes exemplos interrompem o fluxo da narrativa e da indução. Mas isso é assim em todos os livros de negociação que até hoje passaram por minhas mãos. Para exemplificar com Cohen, leia-se (no espírito de 23 de março do IR) na p. 228, as explicações na negociação com o fiscal do imposto de renda. Nota-se que o procedimento é norte-americano, mas a atualidade é nossa também.

Negociar, na opinião de Herb Cohen, pode ser ensinado por meio da compra de uma geladeira na loja da Sears. Ele mostra como ajuda a informação (saber o preço de outras lojas), como o tempo é precioso (o vendedor perde os outros negócios

e, se não fechar o seu, perdeu tudo) e o poder do dinheiro que é seu, apesar do que a Sears não vai ficar melhor ou pior sem a sua compra, mais a comissão do vendedor.

Quanto aos estilos de negociação, o autor apresenta muitos, por exemplo, da prática de um policial, com o interrogatório do criminoso pelo "duro" e pelo "compreensivo", a negociação pode ser feita pelo duro e pelo compreensivo, que procura consenso. Além de desorientar o vendedor, ou comprador, uma alternância de negociador cansa menos os negociadores, e cada vez há necessidade de começar de novo, o que pode ser uma vantagem. Dentro das técnicas de negociação temos de considerar a de evitar conflitos, a do blefe, a de reconhecer necessidades por parte do oponente, como dificuldades financeiras, ou falta de estoques de segurança. Assim, negociação é uma técnica interdisciplinar, necessitando de profundos conhecimentos práticos de psicologia. Mais uma vez, não adianta psicologia teórica.

Como técnicas necessárias para a informação, temos a engenharia econômica,toda a matemática financeira, o conhecimento técnico de produtos ou de mão-de-obra etc.

Antes de qualquer outra consideração, precisa ser louvada no livro de Cohen a arte de escritor, de tornar a negociação uma aventura interessante, o que é feito por alguém que tem satisfação de trabalhar no relacionamento de dois interesses conflitantes.

O livro é bem escrito e bem traduzido. Impressão clara. Muito recomendado para todos os níveis, de estudante a executivo. □

Kurt Ernst Weil

Professor titular no Departamento de Produção e Operações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e decano da Congregação.

Morgan, Gareth. *Beyond method — strategies for social research.* Los Angeles, Sage Publications, 1983. 424 p.

Após *Beyond method*, até que ponto a metáfora "torre de Babel" aplicada por Anthony Giddens (1979) às ciências sociais continuará sustentável? E até que ponto a mesma metáfora poderá ser estendida às teorias de organização como fez Gibson Burrel (1980)? A leitura do livro gera a sensação de que os diversos discursos nas ciências sociais deixam de ser ininteligíveis uns em relação aos outros, uma vez que cada um é desenvolvido para ser explicado e justificado. Tudo indica que *Beyond method* foi um livro preparado para lidar com a diversidade — ou o "espantoso desarranjo" de Clegg e Dunkerley (1977) — nas estratégias das ciências sociais. Nada menos do que 21 diferentes abordagens de pesquisa são dissecadas, numa tentativa de esclarecer e maximizar seus pontos de referência e suas conseqüências no desenvolvimento de um problema social qualquer. Morgan assumiu claramente como objetivo de seu livro aquilo que tem sido a preocupação de todo pesquisador, ou seja, "as demandas, o significado e a natureza contrária de diferentes estratégias de pesquisa" (p. 14), de tal forma que a escolha de uma ou a exclusão de outra se dê a partir de um conhecimento completo daquilo que é escolhido e daquilo que é rejeitado. Como estabelecer um ponto de referência que permita a comparação e o confronto entre diferentes estratégias? Morgan tenta justificar que não é possível se julgar a validade ou a contribuição de diferentes perspectivas a partir de bases assumidas em outras perspectivas, porque se está diante de algo que é um processo autojustificável; "não há um óbvio ponto de referência fora do sistema de pensamento expressado e descrito por uma perspectiva qualquer" (p. 15). Um mesmo evento não pode ser traduzido ou organizado como um mesmo problema para diferentes perspectivas, se uma acredita no mundo real e se para outra tal mundo não apresenta a mesma consistência metafísica. Por isso, *Beyond method* apresenta-se como um livro de metodologia diferente dos demais, uma vez que nele estão analisadas nada menos do que 21 diferentes estratégias através das quais um evento pode ser pesquisado e problematizado nas ciências sociais.

Embora possa parecer à primeira vista, esse não é um livro descritivo de estratégias; não há dúvida de que um leitor mais experiente e mais acostumado a esse tipo de reflexão considerará o livro carente de maior aprofundamento, porém dificilmente poderá negar seus méritos. Em primeiro lugar, tem-se que reconhecer a identificação do significativo pluralismo de estratégias, claramente descritas, justificadas e exemplificadas. A referência a um vasto suporte bibliográfico, relativo a cada estratégia, não deixa dúvidas de que a intenção do autor consistiu em apoiar o pesquisador no aprofundamento de capacidade de conhecer e lidar com diferentes estratégias. Um segundo mérito do livro consiste, segundo as próprias palavras de Morgan, em colocar o leitor (*beyond method*) além da metodologia, levando-o a dissecar ontológica e epistemologicamente cada estratégia, de tal modo que não só sejam justificadas as demandas e o significado atribuídos à realidade, mas também, e principalmente, propondo ao leitor melhor identificação das reais diferenças entre uma estratégia e outra. Nesse sentido, *Beyond method* promove um diálogo entre uma estratégia e outra, a partir do qual se chega ao ponto de partida para a aceitação e o confronto entre diversas práticas de pesquisa em ciências sociais, condição necessária para se lidar com as mesmas. Em outras palavras, o mérito principal do livro está na sua capacidade de ampliar a autocrítica, permitindo ao pesquisador transcender as limitações de suas próprias opções metodológicas nas elaborações científicas.

Como conseqüência, o livro em questão desponta como um instrumento útil na formação de pesquisadores e na consolidação que cada um está constantemente fazendo sobre suas concepções e modelos de pesquisa. Com certeza, *Beyond method* será um livro rapidamente conhecido, tornando-se uma obra clássica nas áreas de metodologia e de ciências sociais. □

Sigmar Malvezzi

Professor de psicologia organizacional na EAESP/FGV e na PUC/SP. Consultor em recursos humanos.