gociação; portanto, o autor dá conta do recado nas 68 páginas restantes. Cada página impressa tem duas colunas, como se fosse um jornal. Mais uma vez, devido ao preconceito, prefiro a página contínua, e não dividida em coluna.

Quando digo que o livro preenche a finalidade a que se destina, afirmo simplesmente que a sistemática do livro satisfaz os que desejam seus conhecimentos expostos em chaves e numerados para maior clareza, em frases incisivas, tais como:

"Local das negociações:

a) na sua sede, no caso de negociações cruciais;

b) um local neutro resolverá o conflito gerado pela escolha do lugar;

c) na sede do oponente para familiarização.

Arrumação do local:

a) preste atenção na iluminação, paredes, decoração;

b) crie uma atmosfera informal. . . relaxada, íntima;

c) o local deve contribuir para a redução da tensão."

As 50 considerações básicas de negociação científicas são todas lógicas, mas difíceis de serem postas em prática, por exemplo:

"A sugestão a nível subconsciente é um dos métodos mais eficazes de comunicação, pois ultrapassa as inibições e mecanismo de defesa das pessoas."

Agora, como fazer isso é outra coisa. Mas o principal é que 50 regras assim devem resultar em algumas cuja aplicação ponha o negociador na frente na competição, pelo melhor resultado. Portanto, do ponto de vista objetivo, o livro, por um preço relativamente baixo, Cr$ 1.800,00 em março de 1984, ensina técnicas que darão resultado. O resenhista prefere treinar negociação por meio de casos, pois negociar é uma atitude, não um procedimento enquadrado. Assim, treinar negociação como chaves para bola ao cesto ou escanteio em futebol não dará certo necessariamente. Mas essas chaves treinadas ajudam — fazem com que futebolistas medíocres consigam um gol, e fazem de negociadores sem capacidade máquinas que conseguem resultados. Seja visto o artigo de Itaboraí Martins em *O Estado de São Paulo* de 29.4.84 sobre "Os truques e golpes na arte de negociar". O Diese realiza cursos para sindicalistas, para negociações coletivas, dados por advogados e psicólogos. A Harvard Business School e outras escolas renomadas nos EUA treinam tanto líderes sindicais quanto empresariais para a difícil arte. Mas, como menciono com insistência, é necessário usar o método do caso, filmes e leituras, dramatizações com crítica e prática na dramatização. Não basta ler um livro, o livro é suplementar. E como suplemento para a negociação, posso recomendar a pequena obra de Sperber. Uma ressalva: Sperber não indica os truques sujos que são mencionados no artigo de I. Martins — e que eu já mencionei num artigo na *Gazeta Mercantil de São Paulo* — tais como posição na sala com sol no rosto, frio com ar condicionado, etc. Hoje em dia esses truques são por demais conhecidos, mas mesmo assim alguns deles ainda têm efeito, como por exemplo mudar contratos entre a negociação e a assinatura, para "ver se passa, pois o tempo é precioso".

Leiam o livro, e não se arrependerão, mas também leiam o livro de Cohen, já resenhado.

Kurt E. Weil

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Faria, A. Nogueira de & Coelho, J. A. de Tamaso. *Formulários: Administração e projeto.* Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, 1983. 145 págs.

A. Nogueira de Faria dispensa apresentação numa resenha, pois é um dos mais profícuos e cultos autores nacionais na área da administração. Professor e profissional de administração e dos Conselhos Regionais, pertence ao círculo restrito de personalidades brasileiras com as quais é possível ter diferença de opinião, mas nunca ter tédio na leitura, tais como Roberto Campos, Carlos Lacerde de Antanho etc. É um autor que pode criar um vocabulário novo sem cair nos horrores da "agilização" ou do "operacionalizar". O volume à mão, por exemplo, cria uma palavra, ao menos para mim, "espacejamento" (p. 67) — técnica de distribuição racional do espaço — que possivelmente, como leigo na técnica de formulário, iria descrever com a palavra vernácula perfeita: "leiaute" (*layout*).

J. A. de Tomaso Coelho é engenheiro industrial oriundo da Bora (consultora), da Cia. Eng. de Tráfego de São Paulo e do Metrô do Rio. O livro escrito pelos autores é essencial para todos os que procuram desenvolver um plano de implementação de O & M numa empresa, de passar à utilização de PED sem tropeços por falta de comunicação em tempo e de maneira hábil. O livro é completo num número reduzido de páginas, serve para autodidatas (a maioria nesse campo) e não deixa nada a desejar. O índice remissivo, uma raridade em livros brasileiros, é suficiente, e o sumário tão extenso que, contrariamente ao meu hábito de resenhista, só darei os títulos principais. Aliás, a riqueza de subtítulos é conseqüência da numeração decimal de capítulos, seções, parágrafos, etc. Ao menos neste livro, essa subdivisão, o que normalmente diminui a fluidez da leitura, não atrapalha, está "a caráter" nos formulários.

O livro é resultado da visita do autor (não autores) aos Correios e Telégrafos em Brasília, cuja Assessoria de Planos e Desenvolvimento conse-

guiu mudar a imagem e, o que é melhor, a realidade dos correios no Brasil. O resenhista também visitou, a convite do Sr. Ministro Haroldo de Mattos, o Ministério das Comunicações e constatou o grau de desenvolvimento organizacional do mesmo, o entusiasmo e a criatividade de seu pessoal na Telebrás.

Portanto, o autor deve ter tido contato com pessoas motivadas para a criação. O resenhista já conviveu com os burocratas de formulários, que fazem proliferar os mesmos, em seguida criam espaços para pôr duas assinaturas, e, mudando a frase do prefácio, consomem dinheiro e produzem lixo (*garbage in-garbage out* transformado em *money in-garbage out*). Por sinal, o uso de impressos de computador é como bloco de rascunho telefônico, o que os autores não mencionam no livro. Ainda contrário ao prefácio, infelizmente encontrei gênios criando formulários inúteis. Talvez o saudoso Guilherme Weinschenk, diretor da Cia. Docas de Santos estivesse certo — para ele, todo relatório deveria ter no máximo uma página, seja de custo, de produção ou de vendas. Para ele a arte do técnico era a capacidade de resumir, não de proliferar em cima de formulários intermináveis. Aliás, fora do essencial para o computador, os formulários existem para o princípio da exceção — só o excepcional deve ser comunicado e não o corriqueiro, o que também pacientemente me foi mostrado por outro grande administrador brasileiro, Luiz T. A. Pereira, diretor vice-presidente da Cia. Paulista de Estradas de Ferro e muitas outras empresas.

Mas, antes de fazer algumas observações sobre a obra quero dar o resumo do sumário:

1. Fundamentos dos formulários

2. Sistema de administração de formulários

3. Projeto de formulários

4. Regras para orientação do projeto

5. Especificação para a impressão de formulários

6. Um caso real de projeto de formulário.

O livro é "um estudo sobre as técnicas, os métodos e os processos utilizados no projeto, na produção e na administração de formulários". Os autores declaram não ter encontrado material na língua portuguesa sobre este assunto, e concordo plenamente com eles.

O procedimento usado pelos autores é mostrar a marcha da concepção de formulários, por diagramas, e o projeto dos mesmos. Cada capítulo tem um glossário próprio, outra marca registrada de Nogueira de Faria, que permite entender facilmente os conceitos utilizados. A conceituação é perfeita. O autor demonstra os elementos que compõem um formulário, e entra em detalhes não excessivos, dada a ignorância de muitos dos projetistas e usuários, tais como normas da ABNT.

O livro termina com um caso prático, capaz de ser dado a alunos para criar um sistema de formulários, crachás etc., para visitantes de empresas. Evidentemente, o autor não chega a detalhes, como os vividos pelo resenhista, que, uma vez, visitando uma empresa, foi seguido por uma política secreta especializada, para informar sobre os passos dele dentro da fábrica e escritório. Aliás, o chefe de segurança era, no seu país de origem, leão-de-chácara. O caso termina com a recepcionista, no fim do dia, totalizando o número de visitantes e encaminhando esse relatório à supervisão. Eis um exercício de estatística sem finalidade, a não ser que se trate de repartição na qual o atendimento deve ser medido, ou mesa de informação, para eventualmente pleitear um aumento de funcionários.

O livro como está é útil para qualquer administrador, de qualquer área, e extremamente útil para O & M. Pode ser recomendado sem hesitação como leitura adicional em cursos de O & M, principalmente a parte sobre fluxogramas, etc. A impressão é excelente, uma característica da LTC; não encontrei erro de impressão, os gráficos são claros e legíveis, e os tópicos para discussão, no fim de cada capítulo, uma preciosidade para quém tem necessidade de dar provas e exames na área, ou para a verificação dos inúmeros autodidatas que irão ler o livro. A letra cursiva para realçar é ótima.

O resenhista se permite oferecer duas sugestões nascidas de anos de prática e convívio com formulários:

1. Insista mais na margem para arquivo: tanto alunos em trabalhos na faculdade quanto encarregados de projetar formulários nada têm com o arquivo, mas a secretária sim. Assim, o resenhista viu dezenas de formulários com margens ausentes ou insuficientes para o arquivo.

2. Insista no "descanso" do formulário. O descanso é um período no qual o antigo formulário coexiste com o novo, para verificação dos problemas do novo modelo, é o período no qual se usa um formulário reproduzido por xerox, ou mimeógrafo, de tal maneira que o custo elevado da impressão é evitado, enquanto a retroalimentação (feedback) de dados práticos modifica parcialmente o *layout* e o conteúdo.

Quanto ao item 2, o resenhista tem experiência própria, pois assistiu há pouco ao projeto de um formulário para encaminhamento de recibos à caixa. O formulário, sem margem, foi imediatamente impresso, e depois se verificou que 90% dos recibos, de posto de gasolina até restaurante, eram maiores que o espaço reservado. Assim, a única solução era colar o recibo sobre os demais dados pedidos no formulário, o que está sendo feito, prejudicando informações, legibilidade e estética.

Um outro caso vivido pelo autor da resenha é o do formulário de requisição-concorrência, que foi por ele verificado ser complexo demais; assim, no espaço de "utilização", o autor acreditava que poderia encontrar informação sobre o destino final do material requisitado, tal como: "reconstrução da caldeira nº II". Mas o requisitante no almoxarifado que batia a requisição ignorava o uso da peça que devia requisitar, e então colocava invariavelmente "uso indicado". Um descanso de um ano teria mostrado, possivelmente muito antes de decorrido o prazo, a fraqueza principal do projeto.

Uma das ótimas idéias dos autores é o sistema *ABC* de formulários. Por que reprojetar formulários *C*? Por que imprimi-los? Deviam ser comprados prontos. Aliás, os formulários *A* são

de "materiais", finanças e vendas. Para o custo, os formulários são internos, e tão padronizados que podem ser produzidos até por grupos de empresas, ou então comprados prontos, mesmo sendo *A* em quantidade e custo total.

O autor divide os formulários em Ação, Memórias e Comunicação e/ou Informação. Gostaria de juntar fiscais e trabalhistas, como a nota de serviço, o DARF, etc., que têm uma legislação própria. O resenhista nunca esquecerá quando, no ano de 1967/8, foi realizada a grande reforma tributária brasileira; a primeira impressão de notas de uma grande empresa teve de ser inutilizada, pois o fisco exigiu que a nota fosse impressa no estado de origem, e não na matriz. O DARF é uma ilustração de um formulário pequeno demais, quando comprado. A pessoa física recebe o DARF da papelaria sem indicação sobre o preenchimento. Assim, ele não está adequado às pessoas que dele fazem uso. É difícil achar o código do recolhimento, e mais difícil ainda dar as explicações pedidas num pequeno campo inferior esquerdo. Se fosse maior, poderia ter instrução no verso, maior área para explicação e até uma margem para arquivo provisório.

Outras pequenas observações: no diagrama de um sistema, Colbert Boiteux usa a palavra *exumo* em contraste com insumo. Exumo é *output*, e nunca "pegou", como insumo no lugar de *input*. Os autores mencionam formulários clandestinos — quando existem, mostram ou uma necessidade do sistema ou uma exagerada necessidade de ser burocraticamente reconhecido por parte de um indivíduo. No primeiro caso, é oficializado; no segundo, deve ser psicologicamente tratado. As autoridades constituídas, mencionadas na p. 60, nem sempre conhecem todas as necessidades do sistema administrativo do nível do guichê.

Uma pequena omissão do livro — poderia ter mais exemplos de formas e tamanhos de letras do que os da figura 13, em prejuízo do plano de como dobrar uma planta A_0 ou A_1, que o engenheiro e desenhista têm obrigação de conhecer. A arte de impressão produziu tipos importantes para formulários.

A bibliografia é muito boa, quase toda nacional, mostrando o progresso ou, ao menos, o número de traduções. Assim, então, parabéns aos autores, pelo preenchimento de uma necessidade do ensino e da prática de empresas.

Kurt E. Weil

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Faria, Albino Nogueira, de. *Chefia e liderança.* Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982. 214 págs.

Nogueira de Faria é um autor que constantemente lança livros de altíssimo valor e conteúdo interessantíssimo. Baseado na incrível memória da cultura ocidental e nos profundos conhecimentos da ciência administrativa, Nogueira de Faria demonstra, antes de tudo, que é um homem lido e capaz de sintetizar os conhecimentos assim adquiridos. Os livros dele dão prazer intelectual.

Um livro de chefia e liderança pode ser de dois tipos:

1. Indicar por meio de conselhos como chefiar, como estabelecer o poder sobre os liderados, etc., e quais as técnicas que o chefe precisa dominar, etc.

2. Explicar psicologicamente como se efetuaram a chefia e a liderança num agrupamento humano, podendo assim até ser citada a semelhança de grupos de animais liderados, como por exemplo leões.

Nogueira de Faria conseguiu no livro fazer uma síntese dessas duas maneiras de apresentar o assunto. A capacidade de síntese do autor provém do fato de ele ter pesquisado durante mais de uma dezena de anos a liderança em empresas. Além dessa pesquisa, o autor trabalhou durante muitos anos dando cursos sobre o assunto, o que tornaria este livro não uma primeira edição, mas uma obra aperfeiçoada por constantes novas edições e pelo contato com o público interessado nas palavras do professor conselheiro do C.R.A. No prefácio, o autor confirma que o livro se baseia numa perspectiva mais ampla que os seminários dados. O autor não precisaria pedir desculpas por não ter incluído um glossário no livro e feito o leitor recorrer ao terceiro volume de *Organização de empresas.* O resenhista acredita que o público para um livro de chefia e liderança é de um nível tal que já conhece o vocabulário administrativo-psicológi-