

4. A produção deve ser, sobretudo, dependente de materiais locais e destinada ao consumo local.

Estes quatro requisitos só podem ser satisfeitos se houver um enfoque regional de desenvolvimento e, mais ainda, se houver um esforço consciente para criar e aplicar o que se pode denominar uma "tecnologia intermédia".

Para os países industrializados, o autor propõe como missão fundamental alcançar a pequenez dentro da organização grande, "de modo que cada pessoa possa abarcá-la na mente e imaginação".

Ser pequeno, observa Schumacher no epílogo do seu livro, é praticar quatro virtudes cardinais: prudência, justiça, fortitude e temperança.

Assim, talvez, o homem poderá construir um sistema de produção que não violente a natureza e um tipo de sociedade que não mutile o homem, cerne do pensamento do autor. □

Claude Machline\*

\* Professor no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais, da EAESP/FGV.

Faria, A. Nogueira de. *Organização e métodos*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982. 216 p. Brochura, sumário, índice remissivo, glossário, bibliografia, ilustrado.

Permito-me começar a resenha com a definição do objetivo do livro, extraída do prefácio: "destinado a universitários — aumento de produtividade — lógica (cartesiana) — tempos e movimentos — carga horária de 60 horas — administração, engenharia e economia".

Assim, em palavras-chave é possível ver para onde quer ir e como o autor deseja chegar aos fatos por meio dessa obra. Ele quer permitir que o jovem universitário raciocine dentro da lógica chegando a soluções de métodos de trabalho. O livro chega a atingir plenamente essa meta do autor. Tive uma vez a oportunidade de definir a administração por objetivos: "compra de um *tailleur* por uma mulher gorda que procura caber dentro por meio de dieta." Da mesma maneira, o autor conseguiu colocar dentro de poucas páginas uma figura da mulher gorda, a saber, a ciência de organização e métodos, atingindo bem o objetivo. Parabéns, portanto. O que foi cortado, o que está extensamente tratado é escolha do autor — quem quiser mais procure o livro do mesmo autor *Organização de empresas*.

O livro começa com o seguinte sumário: 1. Função de organização e métodos; 2. Técnicas de levantamento; 3. Análise do trabalho; 4. Racionalização e simplificação do trabalho; 5. Os métodos de trabalho; 6. Os postos de trabalho e a ambiência; 7. Os centros de produção.

Ao resenhar o primeiro capítulo, devo considerá-lo claro e bem explícito, ressaltando o direito de criticar certos aspectos, a saber: o autor coloca "posição correta de O & M no organograma" na figura 1.1, dando a impressão ao incauto aluno de que esta é a única posição. Pelo organograma parece que a diretoria colegia-

da é responsável e manda na presidência, que manda na superintendência — sistema GM, de difícil aplicação em certas empresas brasileiras. A figura 1.2 parece-me ser de empresa muito grande, portanto, "modelo completo". As definições de eficácia, eficiência e produtividade no glossário estão certas, só que de mais difícil memorização que incisivas generalizações, tendo em vista o fim didático do livro. A bibliografia do capítulo em português é muito boa.

O capítulo 2 é um primor, mostrando o profundo conhecimento do autor no assunto. Posso não estar de acordo com certas perguntas do questionário apresentado, mas este é completo — quem não gostar de algo, pode cortá-lo. Também se nota no autor a vontade de evitar os métodos Dasp de administração pública como procedimentos exclusivos que levam ao resultado. Fiz uma experiência, aplicando integralmente o referido método, e o resultado foi muito bom. A aplicação é demorada, mas talvez seja isso exatamente o que o técnico deseja, em 1982, ano de dificuldades generalizadas. Agora, quem observar que o resultado da "tabulação" (ver glossário) pode dar em algo diferente do esperado — o mesmo questionário pode dar origem a duas interpretações na tabulação; donde, me permito acrescentar que são necessárias indicações na pesquisa de opinião, como o autor quer fazer para a correlação de certas perguntas, para identificar o significado da resposta. Mas, antes de tudo, o capítulo permite trabalhar dentro de regras que levam a resultados úteis, portanto, é excelente.

No terceiro capítulo — Análise do trabalho — temos um bom resumo, faltando uma "divisão do trabalho" em processos, operações, elementos etc., antes de entrar em *therbligs*, e uma definição bivalente de operação e processo no glossário. Quem precisar, que recorra à bibliografia do capítulo, que dá indicações suficientes. Como engenheiro defino operação como "parte de processo, existente em muitos processos, tanto burocráticos quanto industriais, por exemplo, 'contabilização' ou 'usinagem'".

O capítulo de racionalização e simplificação do trabalho permanece no mesmo bom nível do terceiro capítulo — é definitivamente representativo de um desenvolvimento lógico, e pode ser aplicado. Chamaria, no entanto, a atenção dos futuros usuários para o fato de que o transporte e as danosas movimentações (transporte interno) devidas ao leiaute falho podem dar resultados surpreendentes na diminuição de custos e na racionalização.

Assim, recomendo duas inclusões na bibliografia deste ou dos demais capítulos até o de número 7: o livro de Moura (Reynaldo) sobre movimentação e o livro de Muther sobre leiaute; o primeiro genuinamente nacional, o segundo em tradução da Editora Edgard Blücher, sob o título *Planejamento do layout*.

No quinto capítulo nada tenho a adicionar ou tirar, já que as traduções para *insight* ou *brainstorming*, usadas pelo autor, não são generalizadas e, conseqüentemente, nem sempre reconhecidas. Gostaria, no entanto, de acrescentar na bibliografia ao menos um livro em inglês, o de De Bono, autor inglês e inventor do *lateral thinking*, criatividade por intuição, dedução e raciocínio seqüencial.

O sexto capítulo é uma boa introdução à ergonomia. Como o campo desta é imenso, o autor teve de restringir a cobertura, o que conseguiu com pleno sucesso. Realmente, para fins de ensino de três grupos tão diversos, como engenharia, administração e economia, o termo médio encontrado foi perfeito. Só não gostei do título — O posto de trabalho e a ambiência — pois é muito restritivo: a ambiência não inclui ritmo, fadiga etc., tudo tratado no capítulo.

O sétimo capítulo não consegue uma síntese tão boa quanto o sexto, pois a matéria é extensa demais. Os livros necessários para leiaute e movimentação já foram mencionados anteriormente e devem, neste capítulo, servir de base para estudos mais aprofundados, ao menos para engenheiros e administradores. Finalmente, uma observação sobre a palavra "localgrama" em lugar de leiaute (empresa) para distingui-la de leiaute (publicida-

de). Nunca encontrei a confusão que o autor diz que existe entre os dois conceitos de leiaute.

Resumidamente: gostei do livro, vou usá-lo como leitura principal em cursos de produção (de 45 horas) e espero que os meus alunos gostem tanto quanto eu.

Boa apresentação gráfica, como é comum na LTC. □

Kurt Ernst Weil\*

\* Professor no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais, da EAESP/FGV.

Fernandes, Florestan. *A ditadura em questão*. São Paulo, T. A. Queiroz, 1982. 164p.

Minha geração, que está beirando os 30 anos, pouco ou nenhum contato teve com a pessoa ou com as obras do sociólogo Florestan Fernandes. Evidentemente, seu afastamento compulsório da Universidade de São Paulo no final dos anos 60 (onde ensinava e pesquisava a partir de 1945) contribuiu para que ficasse "esquecido" pelos colegas e discípulos granjeados ao longo de quase três décadas de atividades intelectuais das mais intensas. Eu mesmo, em cursos regulares de graduação e de pós-graduação, li, juntamente com centenas de outros colegas, apenas os capítulos iniciais dos *Fundamentos empíricos da explicação sociológica*, já há um bom tempo. Suas demais obras ficaram meio que congeladas e não figuravam em nenhuma bibliografia. Em 1977, devorei toda a segunda parte de seu *A sociologia no Brasil* (Vozes, 1977) e, mais recentemente, acabei não lendo *A Revolução Cubana* (T. A. Queiroz, 1979). Assim, este *A ditadura em questão*, seu 30º livro, tem para mim um sabor especial, algo como um ajuste de ponteiros com o mestre.

A capa em fundo branco, com um pulso verde fechado (unha de polegar amarela), me lembra imediatamente o "Incrível Hulk" — bravo, indignado, com muita raiva. Se se começa a ler o denso, engajado e tenso trabalho de Florestan, tem-se a impressão (aliás plenamente justificada) de que a manopla verde vai dar um sopapo na ditadura. Mas vamos por partes.

A linguagem do professor ainda permanece árida (embora bem mais fluente do que aquela dos *Fundamentos empíricos*...), suas afirmações não primam pela concisão (os parágrafos de duas e três páginas seguidas são freqüentes) e sua retórica é permeada de figuras (tipo "a ditadura destampou a panela e regulou o fogo de acordo com sua própria culinária" — p. 66). Entretanto, é fácil