- o controle total da qualidade
- as caixas de sugestões
- a conservação da energia
- a manutenção preventiva
- a participação nos lucros

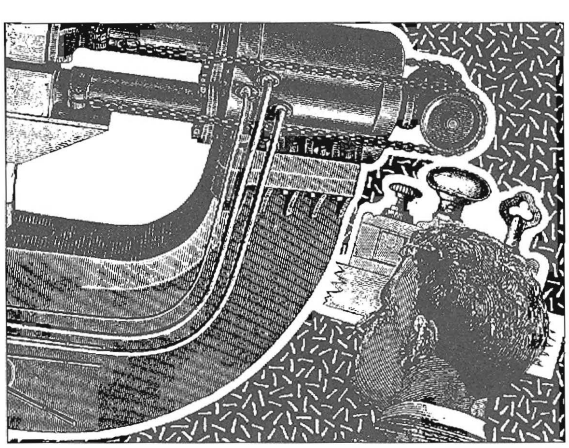
O leitor encontrará informações valiosas acerca de organismos internacionais ou regionais dedicados ao fomento da produtividade no mundo. Dezenas deles são citados, com ênfase na própria Organização Internacional do Trabalho(OIT), que atua no quadro da ONU (Organização das Nações Unidas).

O Brasil e, de um modo geral, a América Latina, nunca são mencionados neste livro, exceto pela anotação isolada de que existe uma entidade denominada MECOPOR, fundada em 1984; é uma organização dedicada à produtividade na América Latina e no Caribe, à semelhança da Associação Européia dos Centros Nacionais de Produtividade (AECNP) e da Organização Asiática de Produtividade (OAP).

As organizações e os esforços de alguns países nesse âmbito, notadamente o Canadá, a Índia, o Japão, a República Federal da Alemanha, a Noruega, Singapura e as Filipinas, são descritos.

A edição espanhola do livro traz o subtítulo: "Manual Prático" (de Produtividade). É uma inverdade. Mais correto seria o subtítulo: "Manual Introdutório", para esse livro genérico, que examina, com méritos (considerando a amplidão do tema), seus diversos ângulos, econômico, técnico, administrativo, social, histórico, institucional, mas nunca entra em detalhes e jamais esmiuça com profundidade os assuntos tratados. O objetivo principal do autor é reabilitar o termo **produtividade**, desfazendo mitos; não é habilitar técnicos na área.

Em resumo, a obra aqui resenhada constitui apreciável contribuição para os leitores que desejam ter uma visão geral do assunto, de tão grande relevância para países que, como o Brasil, falam tanto em crescimento e tão pouco em aumentar a produtividade. ■



LOGÍSTICA: SUPRIMENTOS, ARMAZENAGEM, DISTRIBUIÇÃO

REINALDO APARECIDO MOURA
São Paulo, Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (IMAM), 1989, II + 349 páginas.

Por Kurt Ernst Weil
Chefe do Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Resenhar um livro que, na realidade, é um resumo dos grandes conhecimentos do autor é difícil. Seria mais fácil dizer que o título devia ser "Resumos de Logísticas - para o administrador e usuário", pois o autor, apesar de não fazer nenhuma referência a isso no prefácio, deixa claro que não procura fazer um tratado de exatidão científico-matemática, com deduções ou com definições perfeitas.

Exemplo, na seção "Custos" — a definição é "mão-de-obra, dinheiro e material são os elementos do comércio que têm influência direta nos lucros e custos". Definição para poder trabalhar, mas não completa, pois deixa fora o custo do ponto e das instalações (pág. 23). Não tem importância para o uso a que o livro se destina — conseguir em poucas páginas dar uma visão da logística, fazendo uma recapitulação geral de critérios econômicos, administrativos e de engenharia. Das 34 páginas do capítulo 2, são atribuídas umas 20 ao estado econômico da armazenagem e distribuição, o que evidencia o interesse prático acima do acadêmico. O lote econômico, página 67, e o sistema ABC, página 61, demonstram e evidenciam o sentido eminentemente prático do livro, pois, mais uma vez, não há demonstrações — Q.E.D.

Assim, o volume "Logística" é ideal para cursos de atualização e introdução. Tudo que for importante é tratado numa linguagem clara e simples e com excelentes ilustrações. Não há exatidão absoluta, mas isso não deve ser criticado, pois não é a finalidade da obra. Outro indício está na bibliografia resumida a poucos volumes, sem citar certos autores que hoje são considerados os papas da disciplina. Os capítulos 10 e 11, que falam do uso do computador na "Armazenagem" e no *Layout*, têm certa dose de matemática de nível superior, cujo entendimento não é, entretanto, essencial para seguir ao desenrolar dos capítulos. Não é necessário, nesse ponto, discutir a separação de *layout* horizontal (capítulo 11) e vertical (capítulo 12) e volumétrico. Para mim, seria uma só área integrada, já que os corredores e o tipo de empilhadeira são uma só equação, e a altura da elevação da empilhadeira é um problema de imobilização (?) em

ativo fixo, quando se faz o quadro econômico total para fins de avaliação do retorno ou do custo. Mesmo assim, acredito que os capítulos 12 e 13 são os melhores do ponto de vista prático. Eles mostram o cálculo por índices de despesas e outros métodos determinantes da filosofia de armazenagem.

Outro uso de matemática está no capítulo 4, onde filas de espera e grau de atendimento (serviço) são mostrados de maneira clara (pág. 110), mas sem dedução, o que seria supérfluo neste livro.

Os capítulos do livro são:

1) Introdução à Armazenagem
2) Logística e Distribuição Física
3) Os Materiais e os Inventários
4) Planejamento Físico do Armazém
5) Recebimento e Expedição
6) Sistemas de Estocagem
7) Sistemas de Localização do Estoque
8) Separação de Pedidos
9) *Layout* de Armazém
10) Computadores na Armazenagem
11) *Layout* do Armazém com Auxílio do Computador
12) Dimensionamento de Espaços
13) Custos de Armazenagem
14) Manutenção e Treinamento
15) Avaliação de Alternativas e Auditoria

Reinaldo de Moura é um dos maiores especialistas da área de logística no Brasil.Tem experiência internacional, principalmente no Japão e lidera eficiente grupo de consultores no IMAM, do qual é presidente. A prática do autor é que é transmitida da melhor maneira nos inúmeros pontos onde tal é necessário, nas instalações e equipamentos; estudados, planejados e instalados.

Como livro-texto, há necessidade de complementação, em cursos de pós-graduação, principalmente.

Em cursos de extensão, basta o livro acompanhado de filmes ou VC, ou ainda catálogos e *slides*. De qualquer maneira, a alta importância da contribuição de Reinaldo de Moura não pode ser subestimada, pois escrever sozinho livros de 350 páginas no Brasil é uma operação sem retorno imediato. O livro, portanto, pode ser lido com proveito por todos que usam a logística no dia a dia, mesmo sem esse nome explícito. A definição de logística se encontra na página 27 do livro. Os usuários devem compreender os grupos de técnicos e executivos de transportes, compras, almoxarifados, armazéns, mercadologia e produção. Ótima apresentação gráfica. Lembro-me de ter resenhado o livro sobre sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem há bem uns 10 anos, do mesmo autor, e considerado o trabalho dele brilhante. Não modifiquei minha opinião, após leitura deste volume e adoção dele em alguns cursos. ■

RIDING THE WAVES OF CHANGE - DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCIES FOR A TURBULENT WORLD

GARETH MORGAN
San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

Por José Roberto Ferro
Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Visiting Scholar do Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA.

A mais recente contribuição de Gareth Morgan segue uma coleção de obras de excelente qualidade em teoria organizacional. São bastante conhecidos e reconhecidos seus livros anteriores. Escreveu com Gibson Burrell *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, publicado em 1979, um dos mais interessantes e completos trabalhos discorrendo sobre o impacto das diferentes perspectivas teóricas em ciências sociais sobre a teoria organizacional. Posteriormente, editou, em 1983, uma valiosa coletânea de textos, *Beyond Method* tratando das diferentes metodologias em teoria organizacional, com particular ênfase em metodologias qualitativas. Em 1986, publica *Images of Organizations*, um excelente livro texto tratando dos principais desenvolvimentos teóricos ocorridos nas últimas duas décadas. Além disso, Morgan produziu inúmeros artigos, muitos publicados na conhecida *Administrative Science Quarterly*.

O último livro de Morgan, *Riding in the waves of change*, distingue-se dos outros por sua menor preocupação com elaborações teóricas e por uma linguagem que o torna acessível a um público muito mais amplo do que os anteriores, atingindo dessa vez "práticos" e "praticantes" com preocupações e demandas muito distintas do público essencialmente "acadêmico" anteriormente alvo das suas contribuições. Assim, o autor está muito mais preocupado em desenvolver e disseminar sua pesquisa a partir das implicações práticas que elas envolvem.

Essa obra foi elaborada a partir de projeto na Universidade de York, em Toronto, Canadá, onde o autor trabalha, a partir de recursos fornecidos pela Shell. A pesquisa envolveu executivos da alta administração de empresas canadenses em um programa de aprendizado-ação (*action-learning*), onde, além de se produzir um resultado original da pesquisa, tem-se como resultado adicional a contribuição para aqueles que estão diretamente envolvidos com o seu projeto. Procurou-se com-