gipe, assim como em escala nacional.

4. Conclusões

Segundo o autor, o desenvolvimento do tenentismo em Sergipe encontra explicação na confluência de duas forças históricas: uma exógena, o tenentismo como fenômeno nacional, e outra endógena, representada pela aspiração de mudança política, que embora sufocada em 1906 voltava a se manifestar sob formas novas na década de 20.

A receptividade popular ao tenentismo foi bastante significativa em Sergipe, "sobretudo entre os estratos médios da população". Contudo, de acordo com o autor, "não se pode dizer que o tenentismo representava especificamente os interesses dos estratos médios urbanos que aliás não possuíam nem partido nem programa próprios que definissem suas reivindicações, confirmando-se assim em Sergipe o que Décio Saes observou no plano nacional (...) Essa falta de identidade ideológica própria dos estratos médios foi sensivelmente notada no movimento tenentista local pela facilidade com que algumas de suas figuras se incorporaram ao governo e passaram a defendê-lo ardorosamente sem que houvesse qualquer mudança no sistema de dominação (...) Contudo, não se pode reduzir simplesmente o tenentismo a um movimento de interesse das camadas dominantes. Tendo à frente um líder carismático que gozava de grande simpatia nos variados estratos da população do estado, especialmente entre os estratos médios urbanos, o tenentismo também se distanciava dos movimentos dissidentes tradicionais pelo repúdio aos políticos e pela sua índole militar (...) O movimento tenentista em Sergipe parece-nos que trazia dentro de si o embrião de uma política de tendência populista que poderá ou não ter-se manifestado depois de 1930, questão aberta para os historiadores." (p. 228, 229 e 230). ■

Maria Cecília Spina Forjaz

Manual de administração da produção

— Por Lewis R. Zeyher. São Paulo, Editora Atlas, outubro, 1974. 375 p., ilustrado, brochura. 1.ª edição em português. Tradução de Dayr Ramos Américo dos Reis, do original norte-americano **Production managers desk book**. Prentice-Hall, Inc., 1969.

Escrito para o praticante da administração da produção, não para o teórico, este manual está destinado a ser muito manuseado. Conseqüentemente não deveria ser apresentado numa simples brochura. Uma capa plástica flexível daria ao volume a proteção indispensável, tendo em vista que ele não será usado numa escrivaninha mas exposto às intempéries da fábrica.

Duas coisas importantes num livro de prática foram esquecidas pelo autor: bibliografia e índice remissivo. Quanto a este último, porém, o índice por capítulos, no início da obra, está tão completo que após um rápido exame do livro percebe-se que não é difícil encontrar os assuntos que se deseja consultar.

A bibliografia existe somente nas notas de rodapé. E é com prazer que observo as ótimas notas do tradutor sobre os mais diversos temas; por exemplo, os estrados, o **brainstorming**, o **coaching**, etc. são explicados

em tais notas, clara e resumidamente. Sem dúvida o tradutor teve papel preponderante na clareza da explanação dos assuntos. Assim, pequenos deslizes tornam-se irrelevantes. Por exemplo, o capítulo 19 chama-se "Exame da fundação de movimentação de materiais". Evidentemente dever-se-ia dizer "... bases da movimentação de materiais". Na p. 302, "Análise de custos do departamento de embarque", a palavra "embarque" (**shipping**) deveria ser traduzida por "expedição".

Por outro lado, a revisão é boa, tendo escapado apenas um "fornos automáticos" na p. 280, que deveria ser "tornos..." pois assim está no resto do capítulo. São porém pequenos senões.

As características do livro ficam patentes pelo índice, que dá uma idéia clara do seu conteúdo prático:

Prefácio

O que este livro fará pelo leitor

Organização deste livro

Como utilizar o livro

Agradecimentos

1. Organização e planejamento, tendo em vista a produção ininterrupta

2. Como administrar eficazmente os departamentos de **staff**

3. A administração dos departamentos de linha

4. Harmonizando os esforços dos departamentos de linha e de **staff**

5. Estabelecimento e utilização de controles administrativos

6. Aperfeiçoando as comunicações com o departamento de vendas, pessoal e contabilidade, supervisores de fábrica, **staff** e operários

7. Despertando o interesse dos funcionários em objetivos comuns

8. Um plano de ataque às operações industriais de elevado custo

9. Eliminando o tempo perdido por acidente de trabalho

10. O estabelecimento de um programa prático de treinamento de empregados

11. A manutenção da limpeza e da ordem em uma fábrica

12. Protegendo os interesses da empresa ao lidar com sindicatos

13. Identificando e reduzindo os gargalos de produção

14. Respondendo ao desafio dos custos elevados da ferramentaria

15. A aplicação bem sucedida de métodos de amostragem de trabalho à avaliação da fábrica e de suas operações

16. Programação de estudos de operações, tendo em vista localizar e analisar fatos

17. A tomada de decisões inteligentes, a emissão de ordens e o acompanhamento

18. A manutenção de ferramentas e suprimentos adequados

19. Exame da fundação de movimentação de materiais

20. Melhorando as relações com o seu superior através da utilização de melhores métodos de comunicação

Diz o autor que ele se propõe a "oferecer ao leitor vários métodos experimentados e comprovados para melhorar o desempenho de sua fábrica na área de produção". Com efeito, ele explica como reduzir custos, aumentar a auto-satisfação, e oferece conhecimentos práticos, muitos deles de tal forma que, irreverentemente, podemos chamar de "catecismos de produção e de redução de custos".

O Eng. Nicolaus Seidel da REFA alemã publicou na década dos 50 dois volumes, respectivamente **Teste de racionalização de escritórios** e **Teste de racionalização de fábricas**, que traziam cartões avulsos, tendo cada volume uma série de perguntas como: "A manutenção é cuidadosa e periódica?", "Os fusíveis funcionam?", etc. Assim, um desses livros continha 503 perguntas desse tipo, o outro 330. Tais cartões de perguntas funcionavam, e foram muito imitados por escritórios de consultoria no Brasil.

O livro de Zeyher é exatamente um tipo melhorado, mais moderno e muito mais dinâmico desse ramo da atividade da administração da produção. Diz Maynard no prefácio que ele é "um excelente antídoto contra a complacência. Evoca idéias de melhorar. Quando se lê listas de verificação, as idéias de melhoramentos aparecem com rapidez." O resenhista acompanha a opinião de Maynard e pede vênia para destacar alguns itens bons ou excelentes do livro:

a) p. 57 — leiaute físico e sistema de comunicação no CPP (Controle e Planejamento da Produção): uma excelente idéia, muitas vezes desprezada até em análises de sistemas;

b) p. 61 e segs. — figs. 1.9 a 1.18: excelente e claro sistema de CPP para ser copiado, adaptado ou ao menos estudado;

c) p.372 — fig. 20.2: quadro de recursos humanos e desenvolvimento de executivos. Uma boa idéia nova sobre programação do acesso.

Resumindo, este manual não é um tratado teórico, ou livro de ensino. É um tratado prático, dedicado ao homem dentro da fábrica; resolve problemas, "dá dicas", responde a perguntas — e antes de tudo, faz perguntas e levanta questões. No ensino pode servir, no máximo, como leitura correlata em alguns capítulos, mas no estágio e na vida profissional recomen-

da-se a engenheiros, contadores e economistas de custos, administradores de vendas e de fábricas, e principalmente ao staff do CPP. ■

Kurt Ernst Weil

Controle total de qualidade

— Por Colin F. Palmer. São Paulo. Edgard Blücher, Editora da Universidade de São Paulo, 1974. 122 p. + XII de títulos e prefácio. Duas páginas de bibliografia. Com indicação de "leituras complementares" no fim de cada capítulo. Tradução do inglês pelo Prof. Itiro Iida do COPPE. (Coordenadoria do Programa de Pós-Graduação de Engenharia). Sem indicação de publicação na língua de origem.

Mais um livro-texto de excelente apresentação gráfica da Editora Blücher, elaborado pelo processo fotocomposição monophoto. Apesar do emprego, em alguns lugares, de letras em caixa baixa, é sempre mantida uma legibilidade exemplar.

O autor é professor visitante no curso do COPPE, e o acerto do convite se pode notar pelo conteúdo do livro: condensado e completo. A tradução é também muito boa, deixando a impressão de uma obra bem elaborada. O texto está dividido em duas partes: 1. Organização para a qualidade; 2. Controle estatístico de qualidade.

Essa divisão, longe de ser arbitrária, vem ao encontro de uma necessidade premente da administração fabril, não só a de se saber a teoria do controle de qualidade, como também como aplicá-la dentro do quadro geral do desenrolar do processo produtivo, do homem e seus anseios e do controle de custos. É novidade absoluta encontrar um capítulo dedicado aos "Aspectos ergonômicos do controle de qualidade". Que esse capítulo tenha me decepcionado não desmerece o fato de alguém ter dedicado atenção a tão importante assunto. Falta nesse capítulo principalmente uma referência à fadiga visual e, no caso da referência a componentes em movimento, o problema da inspeção de garrafas nas cervejarias e fábricas de refrigerantes.

Devido a sua divisão, o livro também atende às necessidades do estudo da administração fabril e da teoria da organização de um departamento desse tipo. Infelizmente nem o autor, nem o tradutor faz referência na bibliografia ao resultado da pesquisa do Prof. Claude Machline, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, publicada em forma de livro, sobre a organização do controle de qualidade na indústria paulista.

Os capítulos são os seguintes:

Parte 1: Organização para a qualidade

1. O que é controle total de qualidade

2. O sistema de controle total de qualidade

3. Custos de qualidade

4. Controle do processo

5. Aspectos ergonômicos do controle de qualidade

6. Controle dos padrões subjetivos

Parte 2: Controle estatístico de qualidade

7. Filosofia do controle de qualidade

8. Distribuição de freqüência