

APRESENTAÇÃO

Um dos magnos problemas criados pelo desenvolvimento industrial hodierno e pelas condições atuais de vida, que mediata ou indirectamente d'êlle decorrem, é o das relações de emprêgo, em particular, e o das relações humanas, em geral, entre as emprêsas e os empregados.

Sôbre o tema, dezenas de milhares de páginas se têm escrito. Opiniões as mais variadas e divergentes são defendidas por tratadistas, por especialistas, por articulistas, por panfletários e até por simples curiosos. Isto, aliás, fâcilmente se explica. As relações entre as modernas emprêsas e seus empregados constituem um cruciante problema de administração, nesta época de complexa atividade econômica e de agitação social, em que a maioria dos países coloca em primeiro plano a velha questão de harmonizar o capital e o trabalho.

Entretanto, sem discutir o valor de tantos livros, ensaios, artigos, trabalhos de divulgação, talvez se possa afirmar que nenhum d'êles se avantaça, em originalidade, ao presente trabalho. A originalidade provém especialmente das condições peculiares em que foi elaborado: uma equipe de especialistas em problemas de emprêgo, homens de negócio, representantes de vários credos religiosos, professôres, funcionários públicos e empregados particulares — eis os seus autores.

E' verdade que, na capa, figura, como autor, ROBERT WOOD JOHNSON. Êste, quando chamado à guerra pelos deveres de patriotismo, tentou redigir, para informação de seu sócio que ficava à testa da emprêsa, uma pequena memória sôbre as diretrizes que a firma deveria seguir, na sua ausência, em matéria de relações com

os empregados. Não o conseguiu, confessa-o no artigo, principalmente por causa dos problemas éticos que defrontava a cada momento.

Terminado o conflito mundial, resolveu-se a convocar numerosas pessoas de boa vontade para, em equipe, examinarem a matéria. Dos pormenores desta aventura e dos seus profícuos resultados, dá conta o extenso relatório do referido grupo, que será oportunamente publicado. Por hora, dispomos apenas do resumo, feito por ROBERT WOOD JOHNSON e publicado pela Harvard Business Review.

A E.B.A.P. promoveu-lhe a tradução e oferece-o aos seus estudantes e ao público em geral. Examinando proficuamente os principais problemas atinentes às relações humanas nas empresas modernas, constitui este resumo precioso subsídio para os estudiosos da matéria. Conseguir-se para cada grupo operante uma situação de estabilidade e harmonia no empreendimento e no trabalho, que dignificam o homem justamente na sua qualidade de ser superior — eis o magno problema das relações humanas, que o presente ensaio configura.

Rio, outubro de 1955.

AC. 30172
TD46557

BIBLIOTÉCA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS	
DATA	NÚMERO DE CHAMADA
10.11.55	35112
N.º DO VOLUME	568
247/55	RECEBIDO POR
50	26

ÍNDICE

I — INTRODUÇÃO	3
II — INTERDEPENDÊNCIA	6
Aspectos psicológicos	6
Aspectos morais	8
Outras considerações	9
III — A TAREFA QUE SE NOS DEPARA	11
Perspectiva histórica	11
Necessidades por satisfazer	13
Responsabilidade mútua	14
IV — A DIGNIDADE DO HOMEM	16
O problema humano do assalariado	16
A atitude dos empregadores	17
Emprêgo	19
Problemas de personalidade	20
Motivos de queixa	21
Programas educacionais	21
V — A ESTIMA DOS OUTROS	23
A necessidade de comunicação	23
Métodos de comunicação	25
Trabalho em equipe	26
Participação nos lucros	26
Organizações sindicais	27
A posição atual dos sindicatos	30
Os direitos da administração	31
O instinto da sobrevivência	32
Salário conveniente	32
Os homens acima da natureza	35
Em busca de segurança	36

VI — A NATUREZA SOCIAL DO HOMEM	38
Produtividade	39
Depressões	41
VII — CONCLUSÃO	43
Agradecimentos	43

LER E ANOTAR

O leitor avisado lê sempre de lápis ou caneta em punho, sublinhando, destacando, registrando, comentando o que lhe parece digno de atenção ou crítica.

A fim de criar ou estimular nos leitores o hábito inteligente da leitura anotada, os Cadernos de Administração Pública contêm, na parte final, quatro ou mais páginas em branco, especialmente destinadas a recolher as anotações de cada leitor.

Esse hábito capitaliza o esforço do leitor e estimula o processo de fixação, no cabedal de conhecimentos de cada um, das coisas lidas e anotadas.

Se ainda não o cultiva, por que não começar agora, neste Caderno?

RELAÇÕES HUMANAS NAS EMPRESAS MODERNAS

I — INTRODUÇÃO

Durante algum tempo, especialmente a partir da guerra, pessoas de ambos os sexos vêm debatendo e discutindo os problemas com que se defrontam a nação e o sistema de empreendimento privado. Não obstante a grande diversidade de opiniões, todos se mostram de acôrdo num ponto: *Nenhum problema é maior ou mais urgente que o de obter sadias relações de cooperação entre empregados e empregadores.*

À medida que, no decorrer dêsses anos, a confusão amadurecia em divergência quanto a essa questão de tão magna importância, nossos círculos intelectuais rapidamente adotaram um hábito que, creio eu, teve geração espontânea, pois nunca

encontrei ninguém que confessasse tê-lo engendrado. Trata-se de certa moda que assim se pode aproximadamente descrever: logo que surge, qualquer questão transforma-se em controvérsia. Em seguida, convocam-se reuniões extraordinárias, nas quais as partes divergentes, em vez de enfrentar um simples debate, lutam mas é com a tarefa de remendar uma situação errônea que já ultrapassou qualquer possibilidade de contrôle, ou de correção. Em tais condições, ninguém pode dispor de tempo para investigar a causa central da perturbação, nem para saná-la. Assim se tem atravessado emergência após emergência — e o noticiário revela que muitas indústrias, de fato, as atravessa-

ram — assistindo reuniões e mais reuniões, sem nunca resolver os problemas fundamentais que lhes motivaram a convocação.

Um acontecimento ocorrido na primeira fase da guerra fez minha atenção convergir para certas questões essenciais. Pouco antes de deixar meus negócios para assumir um cargo em Washington, um sócio me pediu que definisse não oralmente, mas por escrito, as nossas diretrizes básicas de emprêgo. Respondi-lhe que o faria na noite seguinte. A experiência apenas serviu para persuadir-me de que três ou quatro horas de caneta em punho, a acrescentar aqui e riscar ali, nada produziriam que valesse o esforço. Desculpei-me junto ao meu amigo e prometi desincumbir-me da missão no fim-de-semana que se avizinhasse. Passei o sábado e o domingo agarrado ao trabalho e, na segunda-feira, fui compelido a confessar que não o pudera elaborar.

Lembro-me de que, nessa ocasião, fiquei extremamente perturbado, embaraçado mesmo, para apresentar minhas justificativas, pois, quando chegara a

noite de domingo, eu ainda me encontrava tentando fazer uma exposição sobre a ética do emprêgo, não apenas para as nossas próprias empresas, mas para os negócios em geral. Pareceu-me então, como ainda me parece, que eu não era a pessoa habilitada para desempenhar aquela tarefa. Mas quem o *seria*, e como iriam os especialistas em éticas vestir suas idéias de modo a formarem sentido em relação aos negócios práticos?

Depois da guerra, convidei um número reduzido de pessoas, cuidadosamente escolhidas, para examinarem essas questões. O grupo consistia de homens de negócio e membros do clero, uns e outros experimentados no campo das relações humanas. Embora eu já soubesse que não era fácil descer aos princípios fundamentais, ainda era bastante neófito para esperar uma ou outra destas duas coisas: ou o grupo, após algumas reuniões, redigiria uma exposição útil, ou se desmancharia em expressões corteses de interesse, mas o trabalho morreria no nascedouro.

Nada disso aconteceu. Para meu espanto, todos aqueles espe-

cialistas — tanto os negociantes como os pastores — concordaram com a minha sugestão sobre o modo cauteloso de que se tratava de um problema de ética. Fiel, por seu turno, não ficaram só nisso e afirmaram que o problema de dar uma sólida base ética às diretivas de emprego era o mais importante com que se defrontava atualmente a América. Expressaram, também, a sua determinação de resolvê-lo, sem levar em conta nem o tempo nem os sacrifícios pessoais que acarretasse.

Já lá se vão três anos que essa decisão foi tomada. Desde então, muitas foram as reuniões e muitos outros peritos generosamente se juntaram ao nosso grupo. As deliberações acham-se agora consubstanciadas num relatório. É a essência dêste que divulgamos aqui, em forma de artigo; mais tarde, sob forma um pouco diferente, será publicado pela editora Prentice-Hall, Inc.

Só o fato em si, da contribuição e cooperação de católicos, judeus e protestantes; da AFL (American Federation of Labour) e do CIO (Congress of Industrial Organizations); de negociantes, párocos, professores, especialistas em problemas de emprego, funcionários públicos e cidadãos interessados — é, para mim, altamente significativo. Homens de habilitação, experiência e pontos de vista os mais diversos concordaram em deixar os seus campos específicos de atividade para emprestarem o seu concurso a algo universal e, portanto, fundamental. Talvez não tenham alcançado uma solução definitiva, mas sem dúvida obtiveram resultados de importância básica.

Permita-me o leitor acentuar que a exposição, que se lerá em seguida, resultou do trabalho de todo o grupo de pessoas cuja colaboração será formalmente apontada no fim dêste artigo.

II — INTERDEPENDÊNCIA

Dependemos uns dos outros, — eis um fato elementar. Somos constantemente influenciados pelo ambiente. Nosso caráter é, em parte, modelado pelos que nos cercam; em troca, atuamos sôbre nossos semelhantes. A vida econômica de hoje é interdependente. A maioria das companhias depende de dezenas de outras, no que diz respeito a suprimentos, material e mercado para os seus produtos. Na fábrica, há relações complexas entre os vários níveis de direção e a camada trabalhadora. Numa palavra, o mundo é social, a vida é orgânica.

A idéia de que a ocupação é impessoal não passa de ficção. No trabalho, como no mais, lidamos com os nossos semelhantes e com tôdas as aspirações de sua natureza. Não há nenhum “homem econômico”, motivado apenas por intuitos de ganho.

Os homens são criaturas sociais, sensíveis às ponderações do orgulho, da vontade de realização, da necessidade de estima e de afeição, e similares impulsos não-econômicos. Do mesmo modo, os homens são dotados de consciência e senso de justiça. Não se altera a sua natureza, quando vestem o terno de trabalho ou o macacão de operário.

Êstes fatos podem ser vistos por dois prismas. E’ possível considerá-los ou nos seus aspectos psicológicos ou nos morais. Ambas as maneiras de ver, contudo, são importantes por suas conseqüências para o homem de negócio.

Aspectos psicológicos

A natureza do homem apresenta certos traços constantes que as relações humanas não podem ignorar. Se é verdade que

a conduta do homem pode ser imprevisível em seus pormenores, há impulsos amplos que influem profundamente no comportamento. Podemos enumerar cinco, pertinentes ao nosso tema.

Em primeiro lugar, o homem tem o senso da *dignidade*, a convicção de que possui direitos humanos básicos que os outros devem respeitar. Há as emoções complexas que se prendem ao amor próprio: a busca de auto-expressão, oportunidade para progredir, êxito nos empreendimentos e satisfação de alcançar uma posição útil no mundo.

Segundo, há a necessidade de gozar da *estima dos outros*. Os homens anelam pelo reconhecimento de seus méritos, o sentimento de que sua dignidade humana é respeitada, e a certeza de que serão tratados, em tôdas as situações imagináveis, como seres humanos.

Terceiro, há o *instinto básico da sobrevivência*. Isto pressupõe a convicção de que o homem e sua família têm direito a obter alimento, vestuário, habitação; e a satisfazer outras necessidades, que são os requisitos de um decente padrão de vida, no mundo atual.

Quarto, os homens desejam *segurança*. Não lhes é bastante a satisfação de suas necessidades presentes. Querem ficar tranquilos quanto ao futuro.

Finalmente, os homens possuem *instintos sociais*. Tendem naturalmente a associar-se com os seus iguais e a desenvolver trabalho conjunto na realização de encargos comuns.

Tôdas essas tendências estão profundamente arraigadas na natureza do homem. São de interesse vital para o comércio e a indústria por causa da sua penetrante influência na conduta do indivíduo. Se, numa dada situação, estas necessidades são satisfeitas, os homens mostram-se felizes, operantes, auxiliam-se mutuamente. Quando se dá o inverso, ficam rabugentos e amargos. Uma sociedade que atenda às necessidades básicas do homem florescerá, inevitavelmente. Uma sociedade que lhes volte as costas perecerá. Entre êsses extremos há várias escalas, comparáveis aos estágios entre a saúde vigorosa e uma doença fatal.

O que é verdadeiro para a sociedade em geral também o é para grupos mais reduzidos, tais

como uma corporação industrial. Uma empresa pode funcionar como uma equipe feliz e produtiva. Pode também ser destruída por conflitos internos. Ou pode ocupar um estágio intermediário entre o êxito completo e um sensível malôgro. Naturalmente, seria incorreto considerar as relações humanas como o único fator, por assim dizer, da saúde industrial. As condições econômicas gerais e a competência técnica da administração e dos trabalhadores são, do mesmo modo, fatores decisivos. A equação humana, contudo, é um elemento importante, embora frequentemente olvidado.

Aspectos morais

As relações humanas são mais do que simples questões de tino, de psicologia ou de negócio lucrativo. Também estão sujeitas a leis morais e religiosas que se refletem na consciência da humanidade e que têm sido confirmadas, em todas as épocas, pela experiência dos homens. Se aceitamos a fraternidade humana sob a proteção de Deus, então daí decorrem importantes conclusões. Cada homem tem uma

dignidade inerente, que implica direitos e deveres básicos. A vida norteia-se por um propósito que a tudo preside. Cabe aos homens julgar a sua conduta, não somente em termos de lucro ou de conveniência pessoal, mas também em função do justo e do injusto. Torna-se importante o serviço à sociedade, tanto quanto o que visa ao interesse pessoal. O trabalho em equipe e a cooperação não se fazem tardar.

Certas atitudes que tiveram alguma voga no passado, e ainda hoje repontam ocasionalmente, são incompatíveis com uma visão moral e religiosa da sociedade. E' o caso do pressuposto de que a liberdade significa praticamente um individualismo desregrado e indisciplinado. A idéia de que cada homem é a lei de si mesmo, encontrando-se empenhado com os seus semelhantes numa luta impiedosa pela sobrevivência, sem outras normas de conduta que não o ardil e o êxito, e admitindo como legítimos todos os expedientes para alcançar o objetivo de um empreendimento — essa idéia tem de ser rejeitada como indigna da natureza moral do homem. Todas as pessoas no gôzo da razão con-

cordam em que as preocupações dos nossos semelhantes, o interesse público e o bem-estar geral não devem ser menoscabados.

E' capital a idéia do valor básico do homem, para um sistema livre de vida, oferecido a todos. A nossa Declaração de Independência (1) ressaltou que todos os homens são dotados pelo Criador de certos direitos inalienáveis. As primeiras emendas à nossa Constituição se consubstanciam numa Declaração de Direitos. Desta se origina a definitiva ojeriza que temos pelas ditaduras. Não se trata de estabelecer qual sistema de vida é mais eficiente industrialmente ou mais poderoso militarmente. Num regime ditatorial, seja comunista, nazista ou fascista, o homem é escravo do Estado. Não possui direitos — somente privilégios que podem ser derrogados sem mais aquela. A democracia não só reconhece os direitos do homem como os implementa numa medida sem paralelo em qualquer outro regime. Isso que deu tão bons resultados na vida política é um esque-

ma que se ajusta bem à vida industrial. Necessitamos de garantias de liberdade econômica, política e religiosa. Um sistema econômico que concorre para a liberdade individual reforça a liberdade política e a religiosa.

Outras considerações

A experiência mostra, no mundo, uma ampla unidade de motivação que é compatível com esta interpretação religiosa da vida. As conclusões a que vimos de chegar com fundamentos psicológicos e morais poderiam ser também alcançadas mediante outras considerações sobre o problema. Assim é que a moderna ciência econômica se distancia da idéia de que o auto-interesse possa constituir proveitoso elemento regulador do comércio, das finanças e da indústria. E' fato que os economistas atribuem grande importância à competição e à "lei" impessoal da oferta e da procura; mas vão admitindo em escala crescente que a complexidade da vida econômica moderna reclama igualmente outras maneiras de considerar a

(1) O autor se refere ao texto da Declaração de Independência dos Estados Unidos. (N. do T.).

questão. Ainda mais, autoridades em muitos setores especializados nos advertem de que não pode sobreviver a sociedade, a bem dizer a civilização, que não atente, ao elaborar seus ajustes econômico-sociais, no fim ético da atividade econômica. A rejeição do livre empreendimento capitalista, hoje em dia generalizada em muitas partes do mundo, é um indício de que os métodos tradicionais, qualquer que haja sido no passado a sua eficácia temporária ou superficial, não satisfazem às presentes necessidades e aspirações da humanidade.

Considerando-se o problema por uma ou por outra forma, a conclusão é a mesma. Todas as pessoas esclarecidas crêem que a atividade dos negócios é mais do que um caso de competição e de luta pelo poder. Tem uma influência capital sobre a vida dos homens e, por sua vez, é influenciada pela natureza e aspirações do homem. Suas diretivas afe-

tam os operários, os consumidores, os acionistas e toda a organização política. Estas decorrências mais amplas são fatos indiscutíveis, quer ou não atentemos nelas ou lhes prodigalizemos acolhida. Não podemos obter bom êxito, fazendo vista grossa aos fatos. Não podemos motejar a natureza humana.

Por conseguinte, os homens de negócio têm outros problemas além dos seus créditos e débitos. Visto como a administração do trabalho lida com seres humanos, com a sua vida social e moral, ela assume o caráter de uma verdadeira curatela. Há que considerar as relações de grupo em muitos níveis. Elas implicam direitos e deveres, bem como interesses e reivindicações. Se ignorar os fatos importantes da natureza humana, uma empresa não estará pagando o seu tributo à sociedade. Dada a natureza humana, essas obrigações, se cumpridas pela metade, não alcançarão êxito perdurável.

III — A TAREFA QUE SE NOS DEPARA

Conquanto a importância das relações humanas não seja uma idéia nova nos dias que correm, é nas últimas décadas que os homens de negócio dos Estados Unidos têm devotado ao problema tempo e atenção em escala crescente. A literatura sobre administração de pessoal, relações industriais e sociologia industrial é volumosa e se expande cada vez mais. A maioria das mais importantes firmas possui um corpo de funcionários, que cuida apenas deste assunto. Mais de uma vintena de universidades de relêvo promoveram nesse setor extensas pesquisas. Várias sociedades e periódicos se especializaram em problemas de pessoal e de administração. Na verdade, o estudo das relações humanas no campo industrial poderia ser qualificado como uma ciência cuja importância está sendo rapidamente reconhecida.

As modernas empresas industriais e comerciais podem ter legítimo orgulho por este desenvolvimento.

Só a uma necessidade poderia corresponder tal progresso. O notável adiantamento dos aspectos puramente técnicos da arte de administrar pode muito bem haver ultrapassado, em amplitude, a nossa percepção dos aspectos humanos dos negócios. Os homens de negócio estão começando agora a perceber que mesmo os incentivos vitais, como os bons salários e o emprêgo estável, não são suficientes. Há que atender a outras necessidades do homem se uma empresa quiser ser uma equipe satisfeita, harmoniosa e eficiente.

Perspectiva histórica

A importância deste novo desenvolvimento avulta, numa pers-

pectiva histórica. Talvez estejamos no fim de uma era e no começo de uma nova fase do capitalismo. As atitudes das empresas modernas têm sido coloridas pela herança de uma revolta bem sucedida e fecunda contra a coibição. Na Idade Média, a lei, o costume e a religião impuseram à sociedade um forte mecanismo de controle. Quando este arcabouço se esfarelava, era quase sempre substituído, como, por exemplo, na França e na Inglaterra, por controles estatais não muito diferentes de algumas tendências atuais. A teoria era de que um governo forte poderia construir uma sociedade econômica poderosa, a qual, respeitada a ordem natural das coisas, haveria de beneficiar todos os cidadãos.

Estalou, na França e na Inglaterra, um movimento contra essas imposições, liderado pelos que viviam dos negócios. Libertação das restrições tornou-se o lema do dia. Tais atitudes ajustavam-se bem à expansão do comércio que surgia dos ímpetos coloniais dos séculos dezessete e dezoito. O desenvolvimento do comércio, por sua vez, promoveu a revolução industrial. Os

negócios prosperaram, ultrapassando os mais mimados sonhos dos mais otimistas.

O êxito gerou a auto-satisfação. Visto como o sistema dera resultado na ocasião, alguns pensadores o justificaram, disseram-no o melhor sistema possível. A libertação das restrições tornou-se o deus dêles. Os negócios tornaram-se uma lei em si mesmos. Não podia o governo intervir nos interesses da empresa, nem a igreja ou a sinagoga proclamar o seu código moral em matéria de negócios. Nem o governo nem a religião tinham qualquer direito sobre a vida financeira, industrial ou comercial.

Na realidade, o êxito das empresas não foi completo, no século XIX. Os lucros quase sempre se elevavam a alturas estonteantes, mas havia, no quadro, uma zona de sombras. Nas cidades, bairros miseráveis se aglomeravam nas imediações das novas fábricas. O trabalho era, de regra, explorado, contando-se entre as suas vítimas até mulheres e crianças. Terríveis crises de desemprego abatiam-se sobre o povo, como durante sete anos se abateu a praga de gafanhotos sobre a terra desgraçada.

Desta ou daquela maneira, todavia, as rodas da indústria deslocavam-se num ritmo cada vez mais rápido. Navios revelavam a existência de portos remotos. As nações tornavam-se ricas e prósperas.

O homem, porém, não podia ser negado. Erguia-se um clamor para que a todos fôsse dado partilhar da riqueza recém-criada. A legislação social e, em seguida, a influência do sindicalismo aliaram-se para varrer as formas mais nocivas de exploração. Em países industriais mais adiantados, a nova prosperidade tornou-se mais amplamente difundida, embora a pobreza persistisse. Se é verdade que continua o problema das crises de desemprego, mesmo aqui houve uma transformação. Essas crises hoje não são mais aceitas como uma calamidade inevitável. Há, pelo menos, a determinação de tomar medidas para impedi-las, bem como para evitar o pesado sofrimento humano que ocasionam.

Necessidades por satisfazer

O progresso tem sido real, mas ainda há trabalho por fazer. Mes-

mo que os homens estejam bem alimentados, vestidos e abrigados, isso não será o bastante. As necessidades sociais e morais do homem precisam também de ser atendidas. Cumpre-lhe sentir que é mais do que um autômato, peça de uma engrenagem. Ele possui anelos humanos de estima e reconhecimento de seus méritos. Estas necessidades são reais, ainda que nem sempre percebidas conscientemente ou expressas de maneira articulada. Tais fatores poderiam ser comparados às vitaminas e minerais imprescindíveis à nutrição humana. Podemos aparentemente comer bem; todavia, quando nos faltam êsses elementos, nossa saúde e vitalidade se ressentem. Ficamos indispostos e insatisfeitos, mesmo que não possamos atinar com a razão de nossa doença. Análogamente, pode haver insatisfação social quando não atendidas certas necessidades básicas.

Ensinam-nos os psicólogos que, habitualmente, os anseios ocultos se expressam por meio de atitudes irracionais. A queixa manifestada pode não indicar o verdadeiro ressentimento. Não explicará isto uma situação que

tem freqüentemente embaraçado os homens de negócio? Afirmase, às vèzes, que os operários nunca estão satisfeitos, não importa o que seja feito por êles. Mal são remediados os abusos alegados, segue-se nova onda de descontentamentos. A resposta, não raro, está nas necessidades mais profundas do homem, que não foram atendidas. Precisamos de boas condições de trabalho físico, de uma inteligente política de pessoal e de emprêgo estável. Êstes objetivos são importantes, mas não bastam. O problema básico é estabelecer um esquema que venha a atender globalmente aos reclamos da natureza social e moral do homem.

Responsabilidade mútua

Uma atitude genuína de confiança, ou de responsabilidade social, da parte tanto dos empregados como dos empregadores, concorreria como parcela considerável para melhorar a feição essencial da sociedade moderna. Atenuaria os conflitos entre o capital e o trabalho. Haveria mais senso de cooperação no esforço para alcançar objeti-

vos comuns; e menos pendor para as hostilidades econômicas. Uma fábrica seria tida como verdadeira comunidade, não como um campo de batalha onde prevalece uma trégua armada.

Uma atitude de confiança poderia modificar certas formas de competição que os homens de negócios e outras pessoas condenam como anti-sociais. O século dezenove viu a sociedade oscilar entre dois extremos: de um lado, uma impiedosa competição que tendia a explorar o trabalho, a não levar em conta o consumidor e a esmagar os negociantes mais fracos; do outro, uma tendência para a concentração econômica que fomentava o monopólio, a autocracia industrial e a instabilidade econômica. Numa atmosfera de confiança, os méritos reais da competição — o estímulo à iniciativa e à engenhosidade, bem como a fabricação de produtos melhores e mais baratos — poderiam ser mantidos sem transformar a vida econômica numa luta sem freios pela sobrevivência. Anàlogamente, poderiam preservar-se os méritos da cooperação entre as emprêsas — ordem, planejamento e estabilidade — sem que, en-

tretanto, ocorressem as concentrações titânicas de poderio econômico que debilitam a liberdade econômica, ou nivelam a inércia técnica e a exploração dos consumidores, fatos êsses que, em geral, acompanham o monopólio.

O sistema de confiança daria realce aos nossos pontos de interesse e responsabilidade comuns, e não apenas às nossas diferenças. Um tal espírito contribuiria para a saúde do mundo dos negócios. Desbordaria de suas margens indo fertilizar a vida política, secundado pelo patriotismo e a preocupação do bem comum, a mitigarem as lutas instigadas pelos grupos de pressão e pelos interesses personalísticos.

Nós, homens de negócio, oferecemos estas idéias, não como uma denúncia contra as empresas nem para dar a entender que são elas os únicos responsáveis por tais assuntos. Os trabalhadores e o governo também têm responsabilidades. Todavia, é

tão grande o poder das empresas que mesmo a iniciativa isolada de nossa parte, sem a ajuda de ninguém, muito poderia fazer para transformar a sociedade. Uma política social permanente e completa, não esporádica e empírica, encabeçada pela comunidade das empresas, contribuiria bastante para mudar as atitudes da classe trabalhadora e do governo. O passado, com suas façanhas e seus malogros, já está para trás. De nada serve, rendendo-nos à voga das controvérsias, determo-nos no êxito ou desastre dos séculos dezoito e dezenove. A maneira construtiva de encarar o problema é aprender com o passado quais são as oportunidades para o futuro. Tal é o espírito da presente exposição. Oferecemo-la como desafio a que nos empenhemos em realizações maiores, e não como denúncia das diretivas atuais ou do passado.

Como podemos enfrentar êste desafio? Que devem ser na prática as relações humanas?

IV — A DIGNIDADE DO HOMEM

Quando o homem de negócios procura proceder de acôrdo com um sentido mais profundo de responsabilidade social, um ponto de partida natural é o tipo de relações que mantém com seus próprios empregados. De fato, é possível considerar-se quase todos os aspectos de tais relações como capazes de afetar os trabalhadores. Até mesmo certos problemas mais transcendentos, como o da estabilidade econômica e o de uma sociedade próspera, têm profundas consequências para o operário. Por conseguinte, a técnica de elaborar esta exposição consistiu em analisar as aspirações básicas do homem, mas focalizando o assalariado como figura central. Se a vida social e econômica satisfizer às necessidades d'ele, nosso tipo de civilização será bem sucedido e perdurará.

O problema humano do assalariado

Como empregadores, podemos perguntar a nós mesmos: quem são estas pessoas que figuram na fôlha de pagamento? A resposta dependeria do ponto de vista de cada qual. Assim, alguns economistas e estatísticos parecem julgar o operário apenas como certa unidade, nos seus quadros de oferta e procura. Com idêntica impessoalidade, referem-se a unidades de carvão oferecidas a preço estipulado e a unidades de trabalho que demandam certo salário. Ambos estão enleados na lei da oferta e da procura. Homens vivos, de mistura com máquinas inertes, são classificados como "fatores de produção", fazendo jus a uma recompensa de acôrdo com o valor que se atribuir à sua con-

tribuição, e na medida em que tal valor seja determinado pela justiça cega do mercado.

Tais atitudes têm o seu lugar legítimo, embora limitado. A oferta de trabalho não está isenta de considerações econômicas. Quando, porém, a lei da oferta e da procura rege o mercado de trabalho com a exclusão de considerações humanas, uma grande injustiça é praticada. O trabalho não é apenas uma utilidade que se pode comprar e vender, usar e pôr de lado, como uma ferramenta numa fábrica. A pretensa inevitabilidade da "lei econômica" não é suficiente para justificar o descaso insensível pela dignidade básica do homem. Não há "lei econômica" fora das relações humanas.

Os operários oferecem os seus serviços num mercado sujeito a normas ou baseado na competição. Estes mesmos operários, todavia, são homens. Possuem coração e mente. Amam e são amados. Têm seus momentos de aspirações nobres, bem como seus deslises que os podem levar para os caminhos do mal. As suas vidas, porém, em sua maior parte, não são espetaculares. São homens comuns, são

vidas dentro da bitola corriqueira.

Na maioria, não pedem muito à sociedade, mas suas necessidades básicas lhes são vitais. Sua primeira exigência é que sejam tratados como seres humanos, não como simples máquinas.

A atitude dos empregadores

O senso de dignidade humana expressa-se mediante os impulsos básicos já por nós indicados antes. Os homens querem auto-respeito, o respeito dos outros, oportunidade para viver, alguma garantia de segurança e uma vida social. Demais, se nos concentrarmos apenas em uma dessas necessidades e deixarmos de lado as outras, os homens se tornam infelizes e frustrados. Era uma falácia, a que se ocultava por trás da noção do "homem econômico". Preocupava-se somente com o desejo de sobrevivência. Admitia que, se os operários recebiam salários suficientes para o alimento, o vestuário e a moradia adequada, estariam satisfeitos. Mas, tal maneira limitada de focalizar o problema é má psicologia e má éti-

ca. Ignora as necessidades e aspirações vitais da natureza do homem. Deixa de respeitar a sua recôndita dignidade, baseada em sua natureza espiritual, sua origem divina e seu destino no plano traçado por Deus para o universo — esteja ele ou não inteiramente consciente dessa vontade superior.

Daí decorre que é inadequado o trabalho que apenas provê os meios de subsistência. Visto que o trabalho é uma parte tão importante da vida dos homens, a esterilidade, no caso, significa frustração e infelicidade pela maior parte do dia. Os homens frustrados procuram quase sempre compensação na ação agressiva. Mostram-se hostis para com o empregador e o trabalho. Nas horas de descanso, podem procurar evasão em formas anti-sociais de vida. Homens como esses não são os melhores alicerces de uma sociedade sã.

À luz desta análise, torna-se evidente a importância da atitude dos empregadores para com os empregados. Isto apresenta um duplo problema. De um lado, envolve o emprêgo de técnicas apropriadas. São necessários sadia política de pessoal,

métodos adequados para neutralizar ressentimentos, meios eficazes de comunicação, e recursos semelhantes. Os recentes e importantes progressos nesses setores deviam ser do conhecimento dos chefes executivos responsáveis. Sem isso, é bem provável que a boa vontade se torne vaga e destituída de objetivo. Procedimentos adequados, contudo, não são o suficiente. Precisam, também, ser animados de uma atitude de respeito pela dignidade dos trabalhadores. Se isso faltar, os planos mais engenhosos poderão ir por água abaixo. Tal é, freqüentemente, a explicação do êxito desigual dos “planos de bem-estar”. Participação nos lucros, bonificação e expedientes semelhantes têm tido, nos negócios americanos, uma história cheia de peripécias. Nas ocasiões em que falharam, a razão fundamental foi, quase sempre, desconfiança dos empregados. Os operários perceberam que tudo isso não passava de planos esmerados para obter mais trabalho em troca de salários menores. Não se chegou a firmar um ambiente de confiança.

Emprego

O reconhecimento dos direitos do trabalhador deve fazer-se sentir em tôdas as fases do seu emprego. Pode começar com a seção de emprego. A acolhida que se oferece ao candidato e até mesmo o ambiente físico do escritório são importantes. O empregador bem avisado impõe-se como norma que a seção de emprego fique bem situada e apresente um mobiliário decente. Os candidatos acolhem-se, não apenas se toleram. Os futuros empregados devem compreender que a política da companhia não permite qualquer discriminação por motivo de religião, raça, origem nacional, ou quaisquer outras considerações alheias à capacidade de realizar o trabalho. Todos os esforços devem ser feitos para descobrir as suas aptidões e colocar a pessoa indicada no lugar justo.

O novo empregado deverá ser instruído no exercício de suas funções e tomará conhecimento das diretivas da companhia. Um capataz, ou um colega, é destacado para ajudá-lo a adaptar-se ao seu novo trabalho. Se êle falla ou se mostra insatisfeito,

procura-se, num esforço, apurar-se a causa. Pode-se experimentá-lo em outro tipo de trabalho. Êle acaba, assim, se convencendo de que a companhia tem interesse direto em seu êxito.

Métodos como êsses podem dar resultado, e dão realmente, mesmo numa fábrica muito grande; o importante é não recusar o esforço necessário à consecução do objetivo em vista. Instituem-se as diretivas básicas e descentralizam-se a autoridade e a responsabilidade. Atribuem-se, a funcionários encarregados da supervisão, o direito e o dever de orientar os novos empregados, conforme as diretrizes da empresa.

Não é bastante que o nível superior de administração determine essa política. Um programa de relações humanas só pode ser eficaz quando aceito, de ponta a ponta, pelos dirigentes de todos os níveis de autoridade, e explicado aos trabalhadores. Isto envolve um programa educacional complexo, a fim de que o trabalho em equipe venha a ser eficiente em suas várias fases. Para afastar qualquer indício de paternalismo, é mister dar relêvo especial à justiça e à

equidade. Um empregador exigente, porém justo, é, de regra, respeitado por seus subalternos. Uma vez conquistado o respeito, é possível progredir na direção de etapas cada vez mais elevadas de participação, cooperação e cordialidade.

Problemas de personalidade

Mesmo nos lugares em que se fizeram sadios esforços para ajustar o trabalhador às suas tarefas, persistem certos problemas residuais. Verificar-se-á que uma certa percentagem de empregados apresenta dificuldades de personalidade. Estas, às vezes, relacionam-se com a natureza do trabalho, mas, na maioria dos casos, têm suas raízes em problemas domésticos, na convivência com os colegas de trabalho, ou na constituição geral do indivíduo. Um trabalhador desajustado é sempre infeliz e ineficiente no seu emprego. Suas reações podem afetar, de modo adverso, os companheiros. É possível que se mostre propenso ao absenteísmo e que ocorra ser uma vítima habitual de acidentes ou incidentes. Um homem dêsse tipo é psicológica-

mente doente. Precisa de tratamento tanto quanto um trabalhador acometido por febre ou que sofra uma lesão.

Para fazer face às necessidades de homens assim, muitas firmas grandes possuem atualmente conselheiros industriais. Sua incumbência é tratar de problemas individuais de personalidade. Eles devem ficar distanciados do intrincado habitual de relações e ressentimentos. Escutam atentamente o problema do trabalhador, tentam discernir as causas subjacentes e oferecem sugestões para a auto-adaptação. Essas entrevistas, às vezes, podem motivar alterações na situação do empregado, dentro da fábrica. Tal seria o caso, por exemplo, se fôsse considerado útil o trabalho sob as ordens de um outro superintendente, ou num ambiente físico diverso. Em outras instâncias, o ajustamento tem que ser feito nas atitudes individuais ou nos problemas domésticos. Isto é um campo relativamente novo para a grande indústria, mas pode ser importante no esquema total das relações humanas. Em negócios de pequeno vulto, tais questões,

de comum, são tratadas diretamente pelo empregador.

Motivos de queixa

O aconselhamento do empregado não deve colidir com os processos normais de neutralização de ressentimentos. É essencial que se disponha de expedientes adequados para o ajustamento de divergências oriundas das condições de trabalho, no que estas possam afetar os problemas individuais de personalidade. Tais normas, hoje em dia, são usualmente especificadas nos contratos sindicais; todavia, mesmo nas empresas em que já existem métodos sistematizados para fazer face a motivos de queixa, as atitudes do empregador são vitais. Perfilhando-se atitude errada, os descontentamentos podem tornar-se uma fonte constante de atritos, o que conduzirá a conflitos contínuos entre o sindicato e a administração da companhia. Se ambos os lados adotarem a atitude acertada, a maioria das dissensões pode ser solucionada no estágio inicial, mediante entendimento direto entre o superintendente e o operário. Alguns sin-

dicatos acham desejável esse tipo de ajuste e não o consideram como uma tentativa de passar por cima do representante do sindicato junto à empresa. Resultados assim são atingidos graças a atitudes inteligentes da administração e ao treinamento correto de superintendentes.

Programas educacionais

Os métodos para eliminar descontentamentos e o aconselhamento dos empregados fazem face aos problemas *depois* que estes surgem. É muito mais importante antecipar-se às dificuldades mediante a adoção de um programa positivo. Algumas firmas têm alcançado êxito nesse desiderato através de um amplo programa educacional, em geral executado em colaboração com o sindicato. A educação começa com um curso de orientação para os operários novos, o qual se destina a familiarizá-los com as suas tarefas, mas também com as diretrizes e planos da companhia, considerados globalmente. O curso é completado por vários processos de comunicação entre a administração e o trabalhador, com vistas a proporcionar livre

trânsito à informação e ao entendimento. Uma das consequências é minorar a monotonia e a aparente falta de objetivo do trabalho de rotina, vinculando-o ao conjunto das realizações da firma. O operário sente-se orgulhoso de sua ocupação e de sua companhia.

Normalmente os programas educacionais amplos incluem, além do treinamento para a função, o desenvolvimento de habilidades suscetíveis de aperfeiçoamento futuro. Algumas firmas têm ido mais longe e oferecem oportunidades de educação num sentido muito mais dilatado. Estimulam, também, o aperfeiçoamento da capacidade dos operários em domínios não diretamente ligados à função. Em acréscimo ao treinamento realizado dentro da fábrica, dá-se oportunidade, ao operário, de cultivar maiores aptidões e interesses. Programas desse tipo podem ser oferecidos pela companhia, jun-

tamente com o sindicato, ou através de escolas e universidades locais.

O efeito final de todos os processos assinalados neste capítulo é elevar o moral do trabalhador. Ele sente que é reconhecido e respeitado como um indivíduo. Seu trabalho adquire um sentido mais amplo. Dá-se conta da utilidade de sua contribuição. Mais ainda, compreende que tem oportunidades de progredir de acôrdo com suas habilitações. Seus olhos estão postos no futuro. O empregador ganha com esta nova atitude. Os empregados sentem-se felizes e melhor cooperam. Percebem que são partes importantes da companhia. Trabalham a favor dela, não contra ela. O moral da turma eleva-se e a eficiência também. As perdas diminuem. Aumentam as rendas de todos. O empregador tem uma prova tangível de que as relações humanas são um bom negócio.

V — A ESTIMA DOS OUTROS

O homem é um indivíduo, mas, ao mesmo tempo, um ser social. Almeja desenvolver sua própria personalidade e auto-respeito. Deseja oportunidade para realizar e criar. Rejubila-se com a auto-afirmação que dimana da capacidade autêntica e da possibilidade de aplicá-la. Poucas pessoas contentar-se-iam em ser eremitas, ainda que pudessem evidenciar a si próprias um domínio completo de seu ambiente. Com efeito, é apenas em parte que o amor próprio encontra seu fundamento numa convicção íntima de valor. Em grande escala, constitui um subproduto do aprêço em que os outros nos têm.

Estes sentimentos acham-se tão interpenetrados que é, com frequência, impossível dizer, na prática, até que ponto um dado programa deve dirigir-se ao amor-próprio do homem, ou ao

seu desejo de ser devidamente valorizado pelos que o rodeiam. Os programas conducentes a afirmar a dignidade humana básica dos empregados evidenciam, ao mesmo tempo, a estima do empregador por êstes. Há, contudo, uma larga diferença entre planos que proporcionam ao trabalhador uma oportunidade de se desenvolver e os que demonstram aprêço e reconhecimento pelas suas realizações.

A necessidade de comunicação

O sentimento do trabalhador, de que é alvo da consideração dos outros, alicerça-se melhor mediante um sistema de comunicação, participação e trabalho em equipe. A comunicação é uma troca de idéias, efetuada por um caminho de *ida e volta*, entre empregados e empregadores. A

instituição de um sistema como êsse não é tão simples como possa parecer. Estudos recentes têm demonstrado que o antiquado método de comunicação — a transmissão, num só sentido, de ordens emanadas de cima — nem sempre tem sido eficaz na realização do seu objetivo. No processo em questão há dois motivos mais acentuados de deturpação. O primeiro decorre de uma longa linha de comunicação através de várias camadas de autoridade. Os superintendentes, na sua atuação como mediadores, não raro matizam inconscientemente as diretivas administrativas com as tintas do seu próprio temperamento e pontos de vista. Por outro lado, os operários interpretam as ordens projetando-as sobre o pano de fundo de sua experiência anterior e de sua própria organização psicológica. O resultado, quase sempre, é uma inconcebível deturpação da mensagem original.

Um administrador sensível às reações dos empregados verifica que a experiência prévia destes, em relação à companhia, suas atitudes para com o sindicato, seus temores, em face das

próprias tarefas, a inércia e a resistência às alterações — tudo isso entra na interpretação de um dado programa. Mudanças de maior vulto nas diretrizes de produção exigem, quase sempre, um esforço para “vendê-las” aos empregados, comparável ao que é necessário para o lançamento de um novo produto entre consumidores. Isto sói acontecer mesmo quando as transformações vêm beneficiar os trabalhadores. Paciência, cautela e inteligência — eis os requisitos necessários para explicar, de modo efetivo, as diretrizes da companhia, especialmente quando envolvem modificações.

A idéia mesma, porém, da comunicação a processar-se numa direção exclusiva é incompatível com o desejo que tem o homem de se sentir estimado pelos outros. Os homens querem ser consultados sobre os planos que lhes cumpre executar. O aconselhamento não significa necessariamente que a administração abra mão de sua autoridade. Uma empresa não é um clube de debates. A direção goza, realmente, da vantagem de uma perspectiva mais ampla e de opinião abalizada para tomar decisões. Todavia, descure uma

excelente oportunidade quando deixa de incluir os empregados entre os seus consultores.

Dezenas de companhias têm descoberto em seus operários fontes inesgotáveis de idéias. Os empregados contribuem com sugestões para melhorar os produtos, apurando os métodos de produção, pondo um paradeiro a certos desperdícios e aumentando a eficiência. Quando os empregados sentem que são uma parte respeitada na companhia, ajudam alegremente a fomentar os interesses dela, que também são seus.

Métodos de comunicação

Os trabalhadores têm, primeiro, a sensação de participação, quando são continuamente informados das diretrizes e problemas da companhia. Sabem, então, por que as coisas estão sendo feitas e a razão pela qual talvez se tornem necessárias algumas transformações. Ganham, todavia, uma certeza ainda maior de participação, quando *a priori* são postos a par dos problemas, e se lhes pergunta, ou diretamente, ou através de seus representantes, como os resolveriam. Suas opiniões são discutidas

juntamente com as de outros. Quando é alcançada a decisão final, sabem com precisão por que o foi. Ainda quando esta possa ser contrária aos seus primeiros pontos de vista, têm agora ciência dos argumentos que compeliram à conclusão. Sentem, de regra, que a política adotada é a sua política, muito embora não concordassem de início com ela.

Os empregadores têm experimentado vários recursos para promover a comunicação e a participação. Entre outros, contam-se os jornais internos, reuniões, avisos nos quadros a isso destinados, urnas para sugestões, reuniões, eficientes sistemas de atender às queixas e cuidadosas explicações a cargo dos supervisores. A êste respeito, mesmo as técnicas adequadas situam-se em plano secundário ao das atitudes previamente estimuladas. Métodos idênticos podem ser coroados de êxito, nuns casos; e noutros, redundar em malôgro. A última hipótese pode ocorrer quando os trabalhadores tenham motivo para recear que se objetive conseguir uma variação no ritmo de trabalho, para acelerá-lo, ou quando se tenham tornado rebeldes, sob o

regime de um indissolúvel paternalismo. É vital que os operários sintam que são sinceras as consultas e interessado o convite à participação. Os processos artificiais que não produzem essa convicção não alcançam êxito.

Trabalho em equipe

O trabalho em equipe, numa companhia, tem um sentido muito mais amplo do que o da cooperação formal entre empregados e empregadores. Os operários tendem a formar os seus próprios grupos e desejam a estíma dos seus colegas. Há usualmente, numa fábrica, muitos grupos desse tipo, os quais variam desde os pequenos agrupamentos, num setor de trabalho, até o sindicato operário, que tudo abarca. A existência de tais combinações tem consequências importantes para os programas da companhia. Tais efeitos podem variar desde a má vontade dos empregados em aceitar promoções ou transferências que os obriguem a sair de grupos de sua preferência, até atitudes de apêgo à firma, assumidas por todos os trabalhadores.

A existência de agrupamentos tem que ser levada em conta ao traçar-se a política da companhia. Expedientes e práticas capazes de colocar o operário em discórdia com o seu grupo ou, por qualquer forma, prejudiquem sua vinculação ao grupo, devem ser considerados à luz do que se acaba de dizer. Assim, censuras públicas humilhantes, feitas pelos superintendentes, são duplamente duras de aceitar. Não apenas ferem o amor-próprio do trabalhador, como o fazem sentir-se menoscado aos olhos dos companheiros. Por outro lado, planos mal formulados de incentivos e salários podem resultar no desmembramento de grupos os mais íntimos e, em consequência, encontrar séria resistência. Métodos inteligentes de estímulo, ao invés de combaterem, utilizam as associações ou equipes existentes.

Participação nos lucros

Muitas companhias têm procurado estimular o espírito de equipe e de cooperação mediante a participação nos lucros. Os resultados, em tais casos, têm sido irregulares. A experiência, em sua maior parte, depende dos

antecedentes gerais da companhia na qual é introduzido o sistema. Os trabalhadores ordinariamente não o aceitam como um substituto de bons salários. Os lucros são coisa muito distante e pendente de fatores fora de seu controle. O empregado médio sente que é bastante que ele partilhe dos riscos da indústria através do desemprego, sem mais esta ameaça, de sobrecarga. Manifesta-se uma resistência algo similar quando tais planos são primordialmente considerados como incentivos à melhoria da produção. De novo aqui os elementos de distância e de incerteza constituem barreiras à pronta cooperação.

A participação nos lucros tem mais probabilidade de êxito quando é um elemento num esquema geral de trabalho em equipe. Nos casos em que todas as diretivas da companhia concorrem para formar um sentimento de confiança e de integração, e em que os salários são bons, a participação nos lucros é considerada um sinal de boa vontade e de unidade. É mais uma recompensa pela realização do que um incentivo para realizar.

A participação nos lucros, no seu amplo sentido, pode ser examinada como um meio de partilhar com os trabalhadores, de maneira automática, a produção aumentada. Nos casos em que as condições econômicas são estáveis e os preços se mantêm estacionários, esse recurso poderia evitar que os entendimentos sobre salário se processassem à base dos dissídios e acordos coletivos. Como é coisa sabida que aumentem os salários reais — pelo menos para a classe trabalhadora, como um todo, — apenas enquanto aumentar a produtividade (e contanto que nenhum outro grupo esteja recebendo uma parte anormal do produto), seria desejável dispor de algum delicado instrumento detector, de uma fórmula para computar a renda acrescida, proveniente de uma produtividade de mais alta, e distribuí-la entre os operários, consumidores e acionistas.

Organizações sindicais

Este estudo não seria leal se deixasse de abordar com franqueza a situação criada pela existência das organizações sindicais. Para nos situarmos no

plano dos fatos, temos de reconhecer: pode ser verdade que o sindicalismo constitua uma força importante da indústria moderna, mas há milhares de empregadores e milhões de assalariados que não têm a menor ligação com os sindicatos. Além disso, no que toca a atitudes, alguns empregadores são a favor dos sindicatos, outros totalmente hostis e muitos ocupam uma posição intermediária. (Não é propósito desta exposição pronunciar-se sobre os sindicatos, seja em termos dos seus erros ou das suas realizações, direitos e deveres.)

Persiste o fato de que os sindicatos são, para muitos empregadores, uma questão vital nos seus programas de relações de emprêgo. Para eles, é importante que suas relações com o sindicato se ajustem ao programa de relações humanas advogado aqui. A experiência tem demonstrado que, na maioria dos casos, a manipulação inteligente das relações entre o sindicato e a administração pode reduzir os conflitos e promover a cooperação. O sindicato pode

tornar-se parte integrante de um programa de trabalho em equipe, comunicação e participação. Constituirá, então, um porta-voz dos trabalhadores, e não um órgão hostil ao empregador.

A cooperação requer sincera confiança mútua. Embora não tenhamos outro objetivo, aqui, senão falar pelos empregadores, procuraremos ressaltar as atitudes destes, capazes de conquistar a cooperação do sindicato. Dentre tais atitudes, a mais importante é a aceitação honesta do sindicato como resultante da deliberação de instituí-lo, tomada pelos trabalhadores (2). Se o sindicato sente que não está empenhado numa luta contínua pela sobrevivência, é mais provável que trabalhe com o empregador do que contra ele. Este pode, então, aproximar-se do sindicato e solicitar a sua ajuda para um sistema de trabalho em equipe e participação. Se o sindicato se tornar parte integrante dos programas de relações humanas, há menos probabilidade de lutas motivadas por fidelidades em conflito.

(2) O sistema norte-americano é de pluralidade sindical e qualquer grupo de trabalhadores pode instituir seu próprio sindicato. (N. do T.).

Não há nenhuma incompatibilidade básica entre a lealdade dos trabalhadores à companhia e sua fidelidade ao sindicato a que pertencem. A vida está cheia de múltiplas lealdades que podem ser harmonizadas pelo bom senso. Sòmente em casos anormais, tais situações envolvem, de fato, conflitos. De maneira análoga, o empregador não deve achar que a existência, na sua fábrica, de uma organização sindical concorra necessariamente para debilitar a lealdade dos empregados à companhia. Na verdade, com bom-senso e sólidas relações humanas, pode-se conseguir um grau de lealdade ainda mais elevado. Esta será mais completa porque livre, e não produto de inteira dependência.

Quando o operário tem um sentimento genuíno de participação, mostra-se muito mais contente com o seu trabalho. O aprêço dos outros e o fato de ser ouvido concorrem para satisfazer as suas necessidades psicológicas. Em consequência, o seu moral se eleva. Diminui, para o empregador, o rodízio de mão-de-obra, e segue-se melhor produção. Aumenta a eficiência, ao mesmo tempo que declinam o desperdício e os danos. São

sugeridos melhores processos e novas idéias. Constatase, uma vez mais, que boas relações humanas são indiscutivelmente a melhor forma de relações industriais.

A função econômica do sindicalismo tem obscurecido os seus outros aspectos de organização natural de pessoas que têm interesses e problemas idênticos. Todavia, o reconhecimento do aspecto associativo do sindicalismo pode ser importante para o futuro. É de esperar-se que melhores relações humanas e crescente estabilidade econômica possam gradualmente reduzir o conflito de interesses que dá relêvo à função dos sindicatos como defensores militantes dos direitos do trabalhador. Mas êsses órgãos poderão continuar ocupando um lugar justo e significativo, cabendo-lhes a expressão normal das reivindicações comuns dos trabalhadores.

Se o empregador considera de preferência o sindicato como um porta-voz natural dos empregados, em vez de um desafio belicoso aos seus direitos de administrador, êle adotará, naturalmente, para com êsse grupo, uma atitude mais amistosa e aberta à cooperação. Perceberá

que o trabalhador médio não sabe expressar os seus pontos de vista de uma maneira articulada. A maioria dos operários não entende as complicações, tão importantes nos tratos coletivos de hoje, das leis e da economia. Mesmo sobre questões menos técnicas, apresentam normalmente os seus pontos de vista através de líderes que reconheceram como tais e *escolheram*. É indissfarçável a dificuldade, nas grandes fábricas, de estabelecer meios adequados de comunicação. Uma organização trabalhista oferece, não raro, recursos melhores de comunicação do que qualquer outra que o empregador pudesse instituir por seus próprios meios.

A posição atual dos sindicatos

É tão profundo esse instinto de associação que dificilmente se pode pôr em execução, numa grande fábrica, um programa de relações humanas, se os trabalhadores não se agruparem de uma certa forma. Chame-se ao grupo um organismo sindical ou tenha ele qualquer outro nome, os seus líderes são porta-vozes naturais dos empregados. Por conseguinte, muitos dos progra-

mas de consulta e participação são mais bem elaborados através de um grupo desse tipo. A disparidade de posição, nas grandes fábricas, entre os empregadores e o grande número de empregados é, de modo geral, demasiado grande para a comunicação completa de uns com os outros, em base individual. Mesmo havendo boa vontade de ambos os lados, há sempre possibilidade de intromissão de elementos de paternalismo, ou de incompreensões. A independência tem que ser um fato, não uma concessão, se se deseja que o trabalhador avalie, de modo integral, a sua dignidade pessoal. A prova difícil atualmente é reconhecer-se esta independência e, ao mesmo tempo, produzir-se um vínculo de cooperação cordial.

As organizações trabalhistas, elas mesmas, têm gradualmente alterado ou expandido as suas funções e adotado pontos de vista mais amplos. Ao invés de sindicalismo militante e beligerante, ou sindicalismo comercial do "pão-com-manteiga", depara-se-nos, com frequência, uma nova maneira de focalizar o problema. Muitos sindicatos encarregam-se de funções educacio-

nais e beneficentes. As lutas políticas também os preocupam. E eles trazem à baila, nos dissídios coletivos, pretensões que são, em geral, qualificadas como invasão dos direitos dos empregadores.

Os direitos da administração

Esta recente tendência tem causado muitas controvérsias azedas. Se, todavia, a palavra "interesse" substituir o termo "direito", encontraremos muita coisa em comum entre estas novas direções e as recomendações de esclarecidos diretores de relações humanas. Estão eles lutando para levar os trabalhadores a se interessarem pelos problemas econômicos da fábrica e da indústria. Desejam que os operários compreendam os problemas de produção e cooperem; que se orgulhem do produto da companhia, e colaborem no sentido de alicerçar a boa vontade do público para com a empresa. O resultado denomina-se propriamente cooperação ou participação. Em consequência, quando os empregados revelam um interesse desse tipo através dos sindicatos a que pertencem, é algo inconsistente ro-

tular de "socialismo" o resultado obtido.

Se o problema fôr examinado no plano de "direitos", é quase certo que sobrevenha muita confusão. Ninguém até hoje conseguiu definir com êxito o campo dos direitos da administração. As classificações engendradas sempre têm exceções. Demais, há setores, hoje em dia, em que a deliberação e a participação já se consideram como direitos do trabalhador, ao passo que, há algumas décadas passadas, eram consideradas assunto exclusivo da administração. Tais são os casos, por exemplo, da efetividade no emprego e das promoções por antiguidade de serviço. Portanto, parece desejável, na prática, acolher de bom grado aquêle interesse, transformá-lo em objeto de verdadeira consulta recíproca e ininterrupta cooperação.

Conquanto os homens de negócio estejam em busca de harmonia, compete sermos realistas e reconhecermos que podem surgir disputas ocasionais. Em face da crescente complexidade e interdependência da nossa economia, os dirigentes cada vez mais admitem que essas divergências não são mais apenas um

assunto seu. Também afetam o interesse da comunidade. Daí sentirem-se compelidos, em tais casos, a evitar, tanto quanto possam, qualquer interrupção da produção; e a explorar, juntamente com os empregados, todos os recursos possíveis de solução para esses desacordos.

O instinto da sobrevivência

O desejo de viver é inerente à natureza humana. O instinto de autopreservação é considerado fundamental. Todavia, um conceito mais amplo da natureza humana reputa este impulso mais do que um instinto: um direito e um dever elementares. Algo de sagrado envolve a vida humana, em decorrência da natureza espiritual do homem e de sua criação por Deus. Em virtude disto, praticamente todos os códigos legais e morais conhecidos pelo homem proibem o homicídio, salvo em autodefesa, em tempo de guerra, ou como penalidade por crimes atrozes. O lado positivo deste quadro é o direito que assiste ao homem de viver e ter acesso aos meios necessários à satisfação de tal objetivo.

No mundo moderno, o direito de viver está ligado a um complexo sistema industrial. Os homens obtêm o seu sustento graças à produção, mediante perícia e trabalho, de utilidades e serviços, os quais podem ser trocados pelos bens necessários à vida. Essa produção, de comum, envolve operação conjunta levada a cabo por muitos trabalhadores que usam terra e capital fornecidos por outrem e sob uma direção responsável junto aos possuidores do capital. Por conseguinte, o direito de viver, para um grande número de operários, hoje em dia significa o direito a um salário moral e à oportunidade de emprego.

Salário conveniente

Quando um homem trabalha pelo sustento, o salário que recebe deve ser suficiente para capacitá-lo a viver segundo um padrão condizente com a sua condição humana. Isto significa mais do que a simples subsistência. Visto como, em média, o trabalhador se casa e constitui família, o sustento normal equivale a alimento, vestuário, habitação e certos meios de conforto para sua família. É injusto

pedir às crianças, ou às mães, que trabalhem para completar o salário total que garantirá o sustento da família.

O padrão normal deveria ser um salário-família, pelo menos nas ocupações que habitualmente empregam homens casados. Dar ao trabalhador do sexo masculino, de competência comum, menos do que este padrão, seria obstruir o caminho para a vida familiar. Os trabalhadores nessas condições, ou adiariam o casamento, ou as suas mulheres seriam obrigadas a trabalhar fora de casa. Em funções normalmente desempenhadas por moças solteiras, o padrão humano deveria ser de molde a possibilitar uma vida satisfatória fora do lar. Não teria cabimento esperar que um pai auxiliasse uma filha que trabalhasse, pelo fato de ser deficiente a renda desta. Salários abaixo dos padrões, concedidos a homens chefes-de-família ou a moças solteiras, debilitam os ideais de independência e de autoconfiança que são tão importantes na tradição americana.

Visto como a indústria, o comércio e a lavoura fornecem, em sentido amplo, os meios de subsistência do homem, nada

mais justo do que incluir um salário moral como o custo básico da realização dos negócios. Quando uma firma começa a operar, procura, sem dúvida, reduzir os custos. Há, todavia, certos custos de que a gente não se pode livrar por meio de regateios. Os impostos que recaem sobre uma dada comunidade, a taxa de juros em vigor e o preço da maquinaria já se encontram geralmente prefixados. Uma firma aceita estes custos ao fazer prognósticos sobre se o agenciador de ações deve abandonar ou adiar os seus planos.

Um salário moral básico deveria ser considerado como o custo primordial da indústria. Quando lidamos com seres humanos, nos situamos na esfera de direitos fundamentais. Os homens são mais do que utilidades. Os seus serviços não podem ser avaliados, quer pela direção, quer pelo operariado, exclusivamente em termos de oferta e procura, ou mesmo do valor admitido de sua contribuição ao produto final. Um exame do assunto, eticamente fundamentado, teria que levar em consideração um salário mínimo decente, admitindo diferenciais basea-

das em leis econômicas, mas que apenas operassem acima dêste mínimo. O trabalhador, por sua vez, tem como dever não poupar esforços para fazer jus ao salário em causa.

Alega-se, com freqüência, que um negociante não pode assumir uma atitude humanitária e esperar ao mesmo tempo fazer face à concorrência. Seria necessário um volume inteiro para penetrar as complexidades dêste assunto, mas duas idéias podem ser indicadas aqui:

A primeira é que salários e custo da mão-de-obra são, quase sempre, considerações diferentes. Assim, os salários americanos, tomados em conjunto, estão entre os mais elevados do mundo. Em virtude, todavia, da direção eficiente, de investimento de capital em grande escala e da habilitação técnica, os nossos custos de mão-de-obra são, em geral, os mais baixos. Os nossos produtos podem pagar fretes oceânicos, transpor barreiras tarifárias, impor-se aos altos custos de venda no além-mar, e ainda competir com artigos manufaturados sob regime de baixo salário. A América lançou, há trinta anos, um grande desafio ao mundo, quando a indústria

automobilística produziu o automóvel mais barato, simultaneamente pagando aos seus trabalhadores os salários mais elevados da nossa economia. Isto foi possível graças a uma combinação de maior produtividade por parte de operários bem pagos, com administração eficiente e um poderoso investimento de capital. Daí ser possível formular a pergunta: os salários baixos decorrem apenas de métodos de produção inefficientes e ultrapassados?

A segunda reflexão é que a estrutura econômica da sociedade não é rígida em absoluto. Poder-se-ia argumentar que, *nas condições atuais*, certas atividades operárias dependem de baixos salários. Se a remuneração fôsse elevada, os custos aumentados colocariam o preço do produto, em sua fase final, acima das possibilidades do mercado. No caso da oferta de serviços por preços muito elevados, algumas pessoas prefeririam dêles prescindir que pagar tais preços. Conduziriam as suas bagagens à estação da estrada de ferro, passariam sem empregada em casa, ou despediriam o chofer. As condições existentes, porém, podem sofrer alteração.

Milhares de companhias, sob a pressão de melhores salários, encontraram meios de aumentar a eficiência. Outras verificaram que o mercado para os seus produtos definitivamente se retraía, quando maiores salários obrigaram-nas a elevar os preços. Onde não se conseguisse qualquer ajustamento (e seria o caso de alguns tipos de negócio), os trabalhadores poderiam muito bem buscar outras formas mais lucrativas de emprego. A segunda Guerra Mundial e a inflação que sobreveio forçaram o nosso sistema econômico a inúmeros ajustamentos. A escassez de operários levou a uma competição por seus serviços, na forma de salários mais altos e benefícios em maior escala. Esta condição constrangeu a nossa vida econômica a muitas transformações. Conquanto a guerra não seja normal, ela mostra, pelo menos, o que pode ser feito sob o aguilhão da necessidade. Depois, além disso, mesmo em condições normais, os níveis sindicais de salário e as leis de salário mínimo, entre outros fatores, coagem à mudança. Se estes elementos coatores são razoáveis e gradativos, poder-se-á dizer

que são contrários às leis econômicas?

Os homens acima da natureza

Se é verdade que não se podem ludibriar as leis econômicas, pelo menos é possível usá-las de modo a proporcionarem bons salários aos trabalhadores. Nosso país manteve altos padrões de vida durante uma guerra total que canalizou muitos dos melhores operários para o exército, deslocou grandes quantidades de alimento e de vestuário para o além-mar, e exigiu uma elevada percentagem da produção total para emprego puramente militar. Uma nação assim não tem o direito de alegar incapacidade para manter salários decentes e padrões de vida justos. O que o esforço organizado pode fazer em tempo de guerra pode, sem dúvida alguma, fazê-lo para revidar ao desafio vital da paz. Com o regresso dos soldados e a produção concentrada nas necessidades do tempo de paz, não há qualquer razão básica para que não possamos produzir o suficiente a fim de proporcionar um bom nível de vida a todos os nossos concidadãos. Um sistema

equitativo de salários é um fator importante na distribuição dos bens sociais à massa.

Em busca de segurança

O instinto de viver do operário é satisfeito, apenas em parte, por um salário moral. Bons salários não são o bastante. Oportunidade de emprego e promoção, bem como segurança profissional, são indispensáveis para completar o quadro. Um homem válido e decidido a trabalhar deveria ser capaz de encontrar, sem demasiada dificuldade, uma colocação adequada. Um homem que tem um bom lugar deveria ser capaz de mantê-lo enquanto o seu trabalho fôsse satisfatório e o permitissem as condições econômicas. Os homens vivem em termos de renda anual ou perpétua, e não apenas em termos do hora-a-hora. A segurança só se pode alcançar num sistema econômico estável e próspero onde um elevado grau de emprego seja a regra e não a exceção.

O empregador individual pode atender, em parte, à necessidade de segurança profissional e de um sistema econômico estável. Até certo ponto, isso requer di-

retivas harmoniosas da parte dos empregadores, dos empregados, de governo e de outros fatores do nosso sistema econômico. É ponto pacífico que muitas companhias satisfazem hoje às normas elementares da segurança profissional. Raramente a gente precisa de se bater por questões tais como proteção contra demissões arbitrárias, medidas relativas a antiguidade de serviço e promoção dentro da fábrica. O problema que se põe é se algo mais pode ser feito.

Em alguns casos, estão sendo solicitados dos empregadores salários anuais garantidos, ou planos de pensão. Visto como essas reivindicações atendem de modo tão claro à necessidade de segurança, elas são obviamente desejáveis do ponto de vista psicológico e ético. Servem, também, aos interesses econômicos do próprio empregador, porquanto é mais eficiente uma força de trabalho estável e satisfeita.

Suscitam, ao mesmo tempo, outras questões econômicas vitais. Assim, a instabilidade tem caracterizado em grau tão elevado a nossa vida econômica que muitas companhias julgariam impossível atender a esses custos fixos tão pesados. Mesmo companhias

que dispõem de excelentes relações humanas têm hesitado em assumir tais compromissos.

Por outro lado, o legítimo desejo de segurança da classe trabalhadora é uma força que está pressionando muitas firmas no sentido de reconsiderar as possibilidades relativas à estabilidade profissional. Quando a natureza cíclica de uma indústria é apresentada como motivo de prévia instabilidade, algumas companhias chegaram à conclusão de que o planejamento, a armazenagem e a melhor distribuição de atividades tornariam possível a produção estável. Na realidade, uma das primeiras firmas a oferecerem garantias de emprego operava numa indústria altamente cíclica.

Outros problemas de segurança influem, hoje em dia, nas relações do trabalho. Isto é particularmente verdadeiro em relação à saúde dos trabalhadores e medidas de amparo à velhice. Há crescente solicitação de programas de assistência na doença e de pensões suplementares, que venham acrescer-se aos benefícios federais de segurança social. Estes reclamos refletem a reinante sensação de insegurança, que gera considerável medo no espírito de muitos trabalhadores. Constituem argumentos a mais para a estabilidade profissional e o planejamento da produção, mesmo nos casos em que as garantias formais de salários possam ser considerados impossíveis.

“Em geral o pensamento se exprime, abertamente, pela linguagem. Os homens tendem a verbalizar as idéias, dúvidas, dificuldades, raciocínios que ocorrem no curso do pensamento. Se vocês estiverem lendo, na certa que pensaram; há alguma coisa que podem exprimir em palavras. Uma das razões que me fazem julgar a leitura como um processo lento é que procuro gravar os poucos pensamentos que me ocorrem. Não posso passar para a página seguinte, se não escrever o que penso desta.”

MORTIMER J. ADLER, *A Arte de Ler*

VI — A NATUREZA SOCIAL DO HOMEM

O homem, por sua natureza, almeja a convivência dos seus semelhantes: precisa da companhia e da compreensão dos que o rodeiam. Um aspecto desta necessidade, como fizemos notar antes, é o desejo de merecer o aprêço e a estima de outrem. Isso manifesta-se nos agrupamentos espontâneos que se verificam tanto nas fábricas quanto nos clubes recreativos. Reveste, também, formas mais estáveis, nos moldes de organizações permanentes de pessoas vinculadas por interesses comuns. É o caso, por exemplo, dos sindicatos.

Antes foi sugerido que os sindicatos, onde quer que existam, podem integrar-se em programas de trabalho em equipe, de comunicação e participação. Esses mesmos organismos também podem desempenhar um papel na satisfação de outras necessidades dos trabalhadores.

A mais importante dentre estas é o desejo que têm os homens de se fazerem ouvir em questões que afetam a sua vida. Isto significa não apenas condições que fazem parte do ambiente imediato de trabalho, mas também condições nacionais que afetam tôdas as indústrias e influenciam a estabilidade e segurança no emprêgo. Os operários estão se tornando cada vez mais conscientes destes problemas. Podem enfrentá-los de uma maneira hostil aos empregadores, exercendo pressão política através de meios que desconcertam o mundo dos negócios. Mas também podem atuar lado a lado com os empregadores para o exame de questões de proveito mútuo. É de importância para os negócios que esta última atitude prevaleça. Para alcançar, todavia, tal fim, é mister que compreendamos os interesses da

classe trabalhadora por estes assuntos e colaborem com os sindicatos na solução de problemas nacionais. Quer seja do nosso agrado ou não, a massa trabalhadora reivindica interesses mais amplos. A única saída realista que nos resta é convencer os trabalhadores de que, visualizado o problema de conjunto, os seus legítimos interesses são idênticos aos nossos.

Um programa de cooperação entre empregados e empregadores pode constituir ajuda à solução de alguns pontos básicos que assediam a vida econômica moderna. Dois destes são particularmente importantes. O primeiro envolve o aumento da produção — a única base para um padrão mais elevado de vida. O segundo diz respeito à continuidade da produção, ou à anulação das flutuações que quase sempre conduzem aos ciclos de excesso e carência.

Produtividade

Conquanto o aumento da produção, em grande parte, seja uma questão de investimento de capital e de tirocinio administrativo, a cooperação do trabalho constitui igualmente um fator

básico. Se os operários remanhearem e sabotarem os novos processos, jamais alcançaremos as vantagens totais que decorrem dos métodos mais eficientes. Por outro lado, quando os trabalhadores cooperam, não somente fazemos uso completo da fábrica, como podemos receber, com frequência, sugestões valiosas para melhoramentos futuros. Daí ser claramente vantajoso para as empresas trabalhar em termos amistosos com o operariado.

Não é sempre fácil, todavia, executar um programa de cooperação visando a uma produção maior. A classe trabalhadora é, de regra, desconfiada e até mesmo hostil. Tais reações emanam, em parte, do receio de que os novos processos possam custar aos empregados os seus lugares. Além disso, os operários podem julgar que não receberão uma parcela conveniente dos lucros acrescidos que se pretendem auferir. A extinção de tais temores é uma tarefa respeitável para os homens de negócio da América.

Este problema abre novos horizontes aos ajustes coletivos. Em acréscimo às questões de dar e retribuir, e mesmo a assun-

tos mais insignificantes, avulta a necessidade de *negociar* produção aumentada por maior garantia de emprêgo estável. Se a classe dirigente puder convencer os operários de que uma produção mais alta significa melhor padrão de vida para todos, sem risco para os seus empregos, pode-se antecipar uma prosperidade sempre crescente.

A cooperação, neste campo, é bem mais importante em vista da acrescida força política do trabalho. Medidas de governo, tais como programas de impostos, podem concorrer em grande escala para determinar as possibilidades de expansão dos negócios. Se a classe trabalhadora fôr hostil aos legítimos interesses do capital, e usar sua força política nessa direção, o resultado será lastimável.

Por conseguinte, nós, os homens de negócios, estamos a braços, no tocante à classe trabalhadora, com uma ampla operação de venda de idéias. Precisamos não somente ganhar a cooperação para as nossas fábricas e companhias, como nos cumpre, em escala nacional, convencer o operariado organizado de que temos interesses comuns da maior importância. Isto, na-

turalmente, já foi dito antes em termos gerais. Tem havido campanhas nacionais de publicidade para propagar a idéia segundo a qual o que é bom para os negócios é bom para a comunidade. Generalidades, contudo, não bastam. Relações distantes com os trabalhadores através de jornais ou de campanhas radiofônicas não convencem suficientemente. O de que se precisa é a abordagem direta dos problemas concretos, no plano adequado. Quando se trata de uma companhia, tomada individualmente, ela pode tratar com os seus operários nesse nível. Quando o terreno, porém, é o das amplas diretivas nacionais, os líderes máximos, tanto do capital como do trabalho, têm que se reunir para encarar os fatos.

É uma questão de bom senso que, quando as pessoas têm preocupações comuns, elas se aliem para examiná-las. Sabe-se que as classes trabalhadora e dirigente participam do mesmo interesse pelo aumento da produção. Análogamente, diz respeito a ambas que os trabalhadores tenham bons empregos e padrões de vida em elevação constante. Não resta dúvida que, trabalhando juntos, faremos

muito mais para atingir êstes objetivos do que se estivermos desunidos.

Depressões

Uma outra preocupação mútua das duas classes relaciona-se com a maneira de evitar as depressões. Os dois lados sofrem intensamente os efeitos do ciclo da alta e da queda. Tem havido, não obstante, reduzido esôrgo de cooperação para enfrentar êste tremendo problema. O que há ocorrido, o mais das vêzes, é apenas troca de nomes pouco delicados, cada grupo tentando atribuir a culpa ao outro. O resultado é o govêrno acabar entrando em cena para aplainar os acidentes da produção.

Não é nosso propósito aqui efetuar uma análise, dessas em que são mestres os economistas, do ciclo dos negócios. Todos concordamos em que se trata de um problema da mais extrema complexidade. Muitos fatores aí se cruzam, inclusive índices de salários, política de preços, níveis e oportunidades de investimentos, taxas de juros, planos da Reserva Federal e programas tributários e fiscais do govêrno. Não estamos procurando

dizer o *que* deve ser feito. A nossa preocupação central é sobre *como* deva ser feito.

Se a classe trabalhadora e a dirigente enveredarem por trilhas divergentes na maneira de enfrentar ou de evitar êsse problema, então nada poderá impedir que aumente a intervenção do govêrno. A tendência para o planejamento econômico já é demasiado forte, e uma nova depressão de vulto constituirá a desculpa para aquêles que desejam a direção central de todo o campo dos negócios. Se tivermos uma economia planejada, o operariado sofrerá igualmente. Planejamento total significa controle total — e não há exceções.

Por conseguinte, é do nosso interesse comum enfrentar coletivamente êste problema. Se os trabalhadores e a classe dirigente pudessem alcançar, de maneira recíproca, conclusões aceitáveis, a área da intervenção governamental seria reduzida. Não resta dúvida que alguns aspectos do problema poderiam ser satisfeitos no nível da fábrica ou da indústria. São quase sempre profícuos o planejamento feito individualmente pelas firmas, um salário realista e uma política de preços. Ambas as partes

poderiam, juntas, evitar planos que pudessem concorrer para aumentar a instabilidade econômica.

Nos casos que envolvam diretivas mais amplas, como programas monetários, tributários e fiscais, uma atitude de cooperação da parte dos dois grupos exerceria uma tremenda influência sobre o governo. Se estas duas grandes forças econômicas entrassem em acordo com relação a propostas sólidas, com

toda a certeza as autoridades federais as aceitariam. Nesse caso, a intervenção governamental ficaria enquadrada no esquema da liberdade americana. O governo passaria, então, a atuar como um agente dos seus cidadãos, a fim de executar programas que não pudessem empreender-se num nível mais baixo. Não ficaria à margem da ordem dos negócios, mas constituiria uma extensão do sistema de autodeterminação.

"Cada operação diferente na leitura exige um novo passo no pensamento, e, assim, as notas feitas nos vários estágios deste processo exprimem a variedade de atos intelectuais realizados. Se uma pessoa procura apreender a estrutura de um livro, pode fazer várias tentativas de resumo de suas partes principais, antes de contentar-se com a apreensão do todo. Resumos esquemáticos e diagramas de todos os tipos são úteis para separar os pontos principais dos secundários ou tangenciais. Quem pode e quer marcar um livro deve sublinhar as palavras e sentenças importantes, à medida em que forem surgindo. Mais do que isso, deve anotar as mudanças de significado, enumerando as páginas em que as palavras importantes são usadas, sucessivamente, em sentidos diferentes. Se o autor parece contradizer-se, deve fazer-se alguma anotação nos lugares em que essas inconseqüências ocorrem, marcando o contexto para possíveis indicações de ser a contradição apenas aparente."

MORTIMER J. ADLER, *A Arte de Ler*

VII — CONCLUSÃO

O mundo de hoje está dividido por filosofias antagônicas. O Estado, em grandes áreas, é supremo e absoluto, impondo o seu domínio sobre os súditos sem o consentimento destes. Cremos que homens livres podem realizar mais do que escravos. Mas para instrumentar este ideal, cumpre aceitar as responsabilidades que a liberdade acarreta. Temos que trabalhar juntos, como uma equipe, a fim de enfrentar os problemas comuns. O segredo da realização é a cooperação, não o antagonismo. O mundo tem os olhos voltados para nós à espera de um exemplo do que podem realizar os homens livres. Não podemos falhar. O destino das gerações futuras está em nossas mãos. Estamos escrevendo a história. Este é o repto que nos foi lançado — e a nossa oportunidade.

Agradecimentos

A fim de contribuir para a melhoria das relações humanas nas empresas modernas e de estabelecer uma norma para a ação, foi mobilizada a ajuda de um grupo de homens experientes e informados, com o objetivo de avaliar este problema e esboçar uma solução para o mesmo. Verificou-se, logo de início, que os homens de negócio não podiam sozinho resolvê-lo, e, assim, o grupo de colaboradores foi escolhido entre economistas, educadores, diretores de jornais, sacerdotes e líderes sindicais.

Cada uma das pessoas convidadas deu espontaneamente a sua colaboração, perfeitamente cônica da importância do alvo que se visava. Não há dúvida de que o seu trabalho, concedido de modo tão generoso, será útil,

tanto a empregadores quanto a empregados, no sentido de uma compreensão mais aguda do problema e de uma solução vantajosa para todos.

Visto como é impossível estabelecer a importância da contribuição de cada um, os nomes se encontram relacionados por ordem alfabética do último sobrenome:

DR. BERNARD BAMBERGER, Vice-Presidente do Conselho de Sinagogas da América.

SR. JOHN D. BIGGERS, Presidente da Companhia Libbey-Owens-Ford Glass.

DR. PHILLIPS BRADLEY, do Instituto do Trabalho e de Relações Industriais, Universidade de Illinois.

REV. LEO J. BROWN, S. J., Universidade de St. Louis.

SR. JAMES B. CAREY, Tesoureiro-Secretário do Congresso das Organizações Industriais.

SR. EDWARD T. CHEYFITZ, Assistente do Presidente da Associação Cinematográfica da América, Incorporada.

REV. RAYMOND CLANCY, Capelão da Associação de Sindicalizados Comerciantes Católicos.

REV. JOHN F. CRONIN, S. S., Diretor Assistente da Confe-

rência Nacional de Bem-Estar Católico.

SR. WILLIAM COLLINS, Diretor Regional da Federação Americana do Trabalho.

SR. E. H. VAN DELDEN, Diretor de Relações Industriais da Companhia Libbey-Owens-Ford Glass.

SR. ROBERT J. DIXON, Diretor de Relações Industriais e Públicas da Chicopee Manufacturing Corporations.

REV. JOSEPH DONNELLY, Diretor de Ação Social da Diocese de Hartford.

SR. FLOYD EARLY, Agente de Negócios, Laundry Drivers, Federação Americana do Trabalho.

REV. JOHN FRIEDL, S. J., Diretor do Instituto de Ordem Social da Faculdade de Rockhurst.

RABI HIRSCH E. L. FRIEND, Diretor Executivo do Conselho de Sinagogas da América.

REV. RALPH A. GALLAGHER, S. R., Instituto de Administração Social da Universidade de Loyola, Chicago.

RABI HERBERT GOLDSTEIN, ex-Presidente do Conselho de Sinagogas da América.

RABI ABRAHAM GOODMAN, Presidente da Comissão de Jus-

- tiça e Paz, da Conferência Central de Rabis Americanos.
- RABI ALBERT GORDON, Presidente da Comissão de Justiça Social do Conselho de Sinagogas.
- REV. WILLIAM GORDON, O. S. A., Faculdade Villanova.
- DR. CAMERON P. HALL, Secretário Executivo do Conselho Federal das Igrejas de Cristo na América.
- SR. JOSEPH HEALY, da Swift & Company.
- SR. EDWARD J. HEFFRON, Diretor de Relações da Conferência Nacional de Cristãos e Judeus, Incorporada.
- REV. GEORGE C. HIGGINS, Diretor Assistente da Conferência Nacional de Bem-Estar Católico.
- SR. ALBERT HILLIX, Presidente da Câmara de Comércio de Kansas City.
- GENERAL ROBERT W. JOHNSON, Presidente do Conselho da Johnson & Johnson.
- DR. LEO JUNG, Rabi do Centro Judaico, Nova York.
- SR. HARRY B. KIES, Diretor Assistente do Instituto de Ordem Social, da Faculdade de Rockhurts.
- SR. GEORGE KINNEY, Secretário do Conselho Industrial de Empregadores, de Kansas City.
- SR. JAMES LEARY, Diretor Regional do Congresso das Organizações Industriais.
- REV. BENJAMIN MASSE, Diretor Associado, *America*.
- REV. JOHN P. MONAGHAN, Capelão, Associação de Sindicalizados do Comércio.
- SR. CHARLES T. MCCORMICK, Presidente da McCormick & Company, Incorporated.
- SR. PERRIN D. McELROY, Secretário e Gerente de Negócios, Building and Construction Trades Council, Federação Americana do Trabalho.
- REV. RAYMOND A. MCGOWAN, Diretor do Departamento de Ação Social da Conferência Nacional de Bem-Estar Católico.
- SR. JOYCE O'HARA, Assistente do Presidente da Associação Cinematográfica da América, Incorporada.
- SR. FRANK W. PIERCE, Diretor da Standard Oil Company de New Jersey.
- SR. HARRY READ, Assistente Executivo do Tesoureiro-Secretário do Congresso de Organizações Industriais.

SR. THOMAS R. REID, Vice-Presidente da McCormick & Company, Inc.

SR. JOHN I. ROLLINGS, Central Trades Labor Union.

RABI WILLIAM F. ROSENBLUM, da Conferência Central de Rabis Americanos.

SR. THOMAS J. ROSS, IVY LEE e T. J. Ross, de Nova York.

SR. CHARLES SEAVER, do Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América.

SR. BORIS SHISHKIN, Economista da Federação Americana do Trabalho.

SR. THOMAS G. SPATES, Vice-Presidente da Corporação de Alimentos Gerais.

REV. LEO J. TWOMEY, S. J., Instituto de Relações Industriais da Univ. de Loyola, New Orleans.

DR. EDWIN WITTE, Departamento de Economia Política da Universidade de Wisconsin.

“Acho mais eficiente não sobrecarregar minha memória enquanto leio e utilizar as margens do livro ou um pedaço de papel. O trabalho da memória pode e deve ser feito mais tarde. Mas penso que é melhor não deixar que ele interfira com o trabalho de compreender, que constitui o momento principal da leitura. Se vocês são como eu — e não como os que conseguem ler e gravar, ao mesmo tempo — podem afirmar se leram ativamente, pelo seu lápis ou papel.”

MORTIMER J. ADLER, *A Arte de Ler*

BIBLIOTECA

Fundação Getúlio Vargas

000046557

