

A EMPRESA INDUSTRIAL E A RECONSTRUÇÃO DO CIDADÃO

ANDRÉ GROS e MICHÈLE AUMONT

Surgida da primeira era científica, que ora se completa, a empresa industrial vive mudanças profundas, notadamente em decorrência de duas grandes mutações, aliás complementares, que repercutem consideravelmente sobre a humanidade: 1. de um lado, a extraordinária aceleração científica e técnica provocada, de alguns anos para cá, pela física atômica e a matemática, a cibernética e a eletrônica, a astronáutica e a biologia molecular; 2. de outro, as prodigiosas transformações havidas no Terceiro Mundo e o estabelecimento de novas relações com o mundo ocidental. Dentro do âmbito dessa evolução geral, a empresa industrial se acha evidentemente levada a realizar rapidamente uma adaptação importante. Em primeiro lugar, porque se acha continuamente constrangida a defrontar-se com o "inédito", em questões de matérias-primas, de processos de pesquisas e fabricação, de distribuição e gestão. Em segundo lugar, porque deve satisfazer às novas necessidades e, ao mesmo tempo, às novas implicações econômicas e políticas de um estilo totalmente diferente. Enfim, porque lhe é preciso, para fazer face a tudo isso, proceder a uma revisão acelerada de suas estruturas e considerar as fusões ou associações acarretadas pelas novas exigências dimensionais correspondentes ao caráter cada vez mais internacional das trocas. Agradecemos a MARIA HELENA MONTEZUMA POHLE a adaptação portuguesa do texto do presente estudo, autorizada pelos autores e pelos editores de La Table Ronde.

A NECESSIDADE de rápidas mudanças de dimensão, e até de natureza, a modificação das perspectivas, dos objetivos e dos métodos, — numa palavra: a contínua re-

consideração da empresa, já estão em ação. Elas explicam largamente certas controvérsias a respeito de uma reforma da empresa, se bem que, nessas controvérsias, os verdadeiros problemas fundamentais tenham sido raramente considerados. Explicam também as reações de autodefesa e os sobressaltos de protesto que certas declarações sindicais e patronais parecem conter. Aliás, têm em comum estas duas formas de comportamento o mesmo caráter passional e apresentam, muitíssimas vezes, a mesma ausência de referências às mesmas questões —no entanto determinantes— a que nos acabamos de referir.

Êsses fenômenos maiores de nosso tempo, e suas consequências, estão na origem da crescente complexidade das situações em que o homem se acha atualmente implicado. Daí o estilo tecnocrático de nossa época. Êste fato, que nos parece grave, capital, reteve longamente a nossa atenção, levando-nos a escrever o nosso recente livro *La Reconstruction du Citoyen*.¹

Gostaríamos de tocar aqui, igualmente, em alguns dos seus principais temas. Não o faremos examinando a empresa em si mesma e isoladamente, e sim ressituando-a no conjunto do qual ela é, decerto, um elemento importante, mas apenas um elemento. Procuraremos, principalmente, ver como a empresa industrial pode e deve representar um papel que vai muito além de sua responsabilidade aparente, notadamente contribuindo para a manutenção de certos valores e participando, em seu lugar, na reconstrução do cidadão e... na construção do jovem cidadão. Consideraremos então a dinâmica nova e apaixonante que, no presente e no futuro, solicita o chefe de empresa que compreendeu sua época e deve, como todo dirigente, abrir-se para o mundo pelo diálogo.

LUGAR DA EMPRESA E SEUS CONCEITOS DE REFERÊNCIA

Existe um desequilíbrio entre a situação industrial, tal como se apresenta atualmente, e a situação geral, totalmen-

¹ Librairie Arthème Fayard, Paris, 1964.

te nova, em que o ato de empreender é cada vez mais sensível. As transformações vividas pela humanidade, de alguns anos para cá, acarretam uma reconsideração fundamental das estruturas da empresa.

Esta reconstrução, no entanto, não parece poder ser imediatamente posta em prática em sua totalidade.² É necessário que importantes modificações se preparem e se produzam antecipadamente. Só darão resultados progressivamente, mas são urgentes. Até agora, juristas, economistas e sociólogos, patrões, funcionários administrativos e sindicalistas se têm revelado incapazes de definir e propor formas verdadeiramente novas, por não terem dado suficiente importância aos reais fatores de transformação.

É a este fenômeno concreto que se deve inicialmente estar atento. O desenvolvimento acelerado das técnicas avançadas e do Terceiro Mundo acarretam transformações consideráveis na fabricação e na comercialização, na organização e na gestão. É decerto a empresa já não pode ser o que era. Em tal período de mutação ninguém pode, no entanto, dizer com exatidão o que ela será amanhã, nem em que se tornarão os princípios com que até agora ela parece ter podido satisfazer-se.

Precisamente a este propósito, duas teses se defrontam. Contudo, a que correspondem elas ainda, na conjuntura atual e, principalmente, em face do futuro que se delinea ante os nossos olhos?

DEFESA OU CONTESTAÇÃO DA LIVRE EMPRESA?

Surgiu, há vários anos, um conflito entre aqueles que querem obter o respeito à "livre empresa" e os que querem realizar a integração dos meios de produção numa organização de caráter mais ou menos estatal. A mesma violência une, a este respeito, capitalistas e socialistas.

A gravidade dessas defrontações já se revelou através dos abalos provocados pela passagem de uma concepção capitalista a uma concepção socialista. Ela concerne mais fundamentalmente, porém, aos valores defendidos pelos parti-

² Cf. AUMONT, MICHELE, *Construire l'entreprise*, Fayard, Paris, 1963.

dários de uma tese ou da outra. Para uns, a vontade de integrar os meios de produção num plano que leve em conta o conjunto dos fatores da vida nacional e internacional, funda-se numa noção militante do "bem comum" e numa vontade de justiça social. Para outros, porém, é em nome de uma concepção por vêzes igualmente profunda e sincera da "liberdade" que o liberalismo econômico é afirmado como necessidade econômica, sociológica e até mesmo ética e política.

Liberais e coletivistas, ou ainda capitalistas e socialistas defendem de modo igualmente ardoroso seus pontos de vista. Será ainda possível, no entanto, separá-los radicalmente em nossa época? Pode alguém pronunciar-se, em absoluto, "pró" ou "contra" essas concepções? Ambas nos parecem comportar vantagens e inconvenientes. Uma verdadeira disponibilidade deixa aparecer, em cada uma delas, uma parte de verdade. Uma escolha ou uma síntese não serão obra do futuro?

QUE INDICAÇÃO GERAL NOS DÁ, A ESTE
RESPEITO, A EVOLUÇÃO?

Sob a pressão conjugada de múltiplos fatores, o campo da "livre empresa" parece perder terreno, no plano mundial. Certa socialização do mundo capitalista se produz, às vêzes até mesmo sob formas inesperadas. No entanto, parece igualmente que, sob a pressão de insucessos econômicos e políticos ou de motivações humanas essenciais, o campo socialista começa, com freqüência, a ceder certo lugar à iniciativa privada e à participação dos dirigentes e trabalhadores no fruto de seus esforços. Ninguém pode atualmente afirmar que a defesa da verdadeira liberdade de empreender e a defesa do bem comum e da justiça social não convergirão para concepções e projetos ainda por nascer e que serão, talvez, os únicos conformes às situações e aos homens de amanhã.

Em nossa época, cada vez mais marcada pela interdependência de todos os problemas, torna-se sempre mais evidente que não se pode partir, por assim dizer, de maneira preliminar e absoluta, da livre empresa ou da estatização

total. Certas declarações feitas a respeito desta matéria soam tão falso e são tão vazias de sentido quanto a distinção, cada vez mais artificial, entre os sindicatos chamados "livres" e os outros, ditos "não livres". Nos dois casos, tem-se a impressão de encontrar apenas verbalismo apaixonado ou infantilismo prolongado.

E, todavia, importa, mais do que nunca, dar todo o seu lugar a este valor fundamental que é a liberdade. Porquanto as liberdades dos homens e dos grupos não são para eles, finalmente, senão a expressão e o sinal de sua liberdade pessoal. A questão é séria, pois. Fundamentalmente séria. Para que tenha êxito, não será melhor meditar e afirmar, em seu verdadeiro plano, a preeminência dessa exigência, em vez de empreender falsas cruzadas, que lembram muito certos combates de retaguarda? Para tanto, trata-se menos de fazer disto um princípio sacrossanto do que de considerar seus modos de realização. Na empresa, como em todos os setores, e notadamente na função pública, trata-se principalmente de deixá-la animar as intenções, os planos e as decisões. Ela se torna, então, liberdade em ato e liberdade solidária. Pode, perfeitamente, ser adaptada a todos os imperativos, ainda mesmo aos mais novos, porquanto é, a um tempo, realização da pessoa e preocupação da comunidade humana.

Esta noção da liberdade em ato, solidária ao ponto de tornar-se um dia planetária, não se acha, de resto, longe de alcançar a noção de bem comum. O isolamento e a autarquia da empresa são hoje noções impossíveis de sustentar. A interação crescente das perguntas e respostas dos grupos, das nações e das civilizações faz surgir a noção de corpo social, organismo que vive por suas trocas, suas relações com os outros e suas solidariedades, seus ritmos de crescimento e de maturação, suas fases de desenvolvimento. A saúde do corpo social exige a das células e dos tecidos. Por isto é absolutamente necessário, na indústria como em qualquer outro campo, levar cada vez mais em conta a dependência de um grupo ou de um setor em relação à evolução nacional ou internacional. Parece cada vez mais necessária uma ação conjunta no plano técnico e econômico, social e

político. E esta requer, aliás, meios cada vez mais importantes, que ultrapassam as empresas isoladas, ainda mesmo as maiores.

É, pois, no âmbito de um acôrdo conjunto que se deve colocar o problema geral da liberdade e o problema particular da liberdade de empresa. É a partir daí que os operários, os funcionários administrativos e os patrões poderão trazer sua real contribuição a respeito dêste valor fundamental.

LUCRO OU RENTABILIDADE NECESSÁRIA?

O mesmo erro aparece, por vêzes, com relação ao conceito do lucro como regra exclusiva da empresa liberal. Quando um dirigente formula imperativos estritamente financeiros pratica secessão relativamente ao bem comum e aos homens. A partir de então, aquela entidade econômica se ergue contra a própria finalidade e se separa de tudo aquilo de que, no entanto, faz parte. Então o capitalista faz figura de explorador. Nesta perspectiva, ainda que racional e, por vêzes, corajosa, aquêle dirigente aparece contra os homens e contra a pessoa.

Será bem disto que se trata? Será realmente o lucro, apresentado como regra imprescritível e como finalidade, o conceito sôbre o qual se funda a empresa? Deverá permanecer como tal? E como percebem os homens êste problema?

Decerto se deve considerar com o maior rigor o exame de saúde, que é um benefício normal. A respeito dêste ponto, chega-se facilmente a um acôrdo. O equilíbrio financeiro é necessário. Uma produção deve ser rentável. Equilíbrio financeiro e rentabilidade são sinais positivos. Clinicamente, indicam e medem, até certo grau, a saúde do organismo. Objetivamente, são uma necessidade. Sua rotura é sinal de insucesso.

O imperativo financeiro, todavia, por importante que seja, deve conciliar-se, estar de concôrto com outros e é, decerto, um dos aspectos da vida industrial, mas não o único. Um dos objetivos, mas não o único. Um dos critérios, mas não o único. Isolá-lo e, com maior razão, opô-lo a

todos os demais, concedendo-lhe preponderância, põe em grande perigo o corpo social. Considerá-lo exclusivamente, ou mesmo de modo preferencial, falseia a realidade. A noção do lucro não deveria definir nem reger a empresa.

Tanto para os liberais como para os coletivistas, em todo regime a rentabilidade é, portanto, uma necessidade. Será, no entanto, necessário ater-se constantemente a este critério único? A evolução não tem levado e não levará, em certos campos e em certas ocasiões, a empreender, por motivos sociológicos ou técnicos, econômicos ou políticos, operações antecipadamente consideradas deficitárias? A pesquisa científica e a técnica moderna não incitam a realizar vastos conjuntos de custo considerável, que só darão resultados exploráveis num futuro remoto? Certas operações de prestígio não são consideradas valiosas somente em relação a alguma concepção geral, que se tornou predominante? Principalmente, porém, tem-se pensado que frustração, que cólera, que dor provoca nos altos funcionários, mas sobretudo nos empregados e nos operários, a declaração, pelos dirigentes, de ser o lucro a sua exclusiva finalidade? O reconhecimento de uma finalidade humana e o respeito por uma verdadeira ética permitem, da mesma forma, dirigir corretamente uma empresa, sabendo aplicar, com o mesmo rigor, as regras técnicas, econômicas e financeiras que se revelam indispensáveis a seu equilíbrio global.

O EXERCÍCIO DO PODER E O DILEMA CENTRALIZAÇÃO-DESCENTRALIZAÇÃO

O problema da autoridade faz tocar num conceito que é, talvez, ainda mais delicado que os precedentes e a propósito do qual é não menos evidente que as teses em presença detêm, cada uma delas, sua parte de verdade.

Conscientes da dificuldade crescente das situações, da importância e urgência das decisões, muitas vezes, a serem tomadas, alguns concluíram que, mais do que nunca, é necessário autoridade na empresa. Segundo eles, esta não poderia "dividir-se", isto é, "diluir-se". O dirigente, acrescentam eles, deve permanecer "o único senhor a bordo". No

entanto, persuadidos da complexidade crescente do universo, no qual a indústria está e estará situada, outros afirmam, ao contrário, a necessidade de descentralização, de colegialidade e da cooperação levada o mais longe possível.

Quer parecer que um forte poder central seja, de fato, mais indispensável do que nunca. Não se pode cogitar de discutir a autoridade, nem em seus fundamentos, nem em seu exercício. Julgamos, no entanto, que, a fim de respeitar seus próprios princípios, o exercício do poder é levado a modificar-se. Porquanto a conjuntura o exige, tanto para o mais alto responsável quanto para os seus colaboradores diretos e toda a hierarquia.

De fato, esmagados por uma soma de trabalho que, rapidamente, se tornou considerável e complexa, numerosos industriais, como, aliás, também numerosos dirigentes, põem em perigo sua saúde, seu equilíbrio e, finalmente, sua capacidade de julgamento. Quantos não se queixam de "não ter tempo e de não dar conta de sua tarefa"? Porque bem assumir o seu papel e decidir as orientações úteis requer dêles que reflitam cada vez mais sobre sua política em função dos grandes problemas. Devem conhecer e sentir sua época. É, pois, indispensável que reservem horas de informação e reflexão e alcancem verdadeira disponibilidade de espírito. Apenas sob essas duas condições, poderão os dirigentes recuar o necessário e adaptar-se à complexidade de nossa época, que exige uma real qualidade de pensamento e certo desenvolvimento do senso político.

Por outro lado, em todos os graus da hierarquia e notadamente entre os jovens, são cada vez mais numerosos os funcionários que aspiram a participar realmente. Desejam êles, cada vez mais, assumir a sua parte de responsabilidade. Já não lhes basta estar apenas informados. Decerto desejam ser consultados a respeito das decisões que deverão executar ou controlar, mas também a propósito da política geral do organismo em que trabalham. São naturalmente levados a entrar nesta disposição de espírito pelas vastas mutações em curso: a evolução técnica e econômica, que muda a natureza e a dimensão das questões a tratar; a evolução psico-social, que torna o homem mais consciente e mais exigente; a evo-

lução política, próxima e longínqua, de que dependem sempre mais os objetivos e fins de todos os mecanismos.

Diante destas duas ordens de convergência, não se impõe delegar poderes com pleno conhecimento de causa, isto é, sabendo dividir as responsabilidades e hierarquizar os graus de decisão? Não se tornou indispensável descentralizar ao máximo, conservando ou instituindo, ao mesmo tempo, um contrôlo que deve até mesmo ser tanto mais rigoroso quanto mais avançada fôr a descentralização? E, quanto ao seu próprio teor, não se revela uma decisão tanto mais valiosa (e até mesmo mais personalizada) por ter sido discutida colegialmente?

Fator pessoal, a autoridade, sem dúvida, não se partilha, mas o exercício do poder deve agora organizar-se por meio da cooperação e das delegações de poderes. Porquanto, delegada e controlada, a autoridade não diminui. Muito ao contrário, ela cresce em seus efeitos pela multiplicação desdobrada que se efetua. Ainda assim, está ela em condições de alcançar uma qualidade mais fundamental, uma vez que pode, a êste preço, passar a planos novos, o que se tornou primordial não negligenciar. Reveste, pois, tôdas as suas dimensões na escala das novas características da nossa época.

Nestas condições, porém, escolher e formar colaboradores aptos para assumir vastas responsabilidades, no próprio eixo das grandes opções, tornou-se uma necessidade absoluta. Nossa época nos convida instantemente a humanizar o exercício do poder pela informação, a educação, a escolha e a confiança. Implica-o a complexidade crescente, que permite fazer progredir os funcionários e preparar, entre êles, futuros dirigentes.



Por se modificarem os conceitos em que, durante tanto tempo, se apoiou, a empresa sofre, pois, uma mutação. A evolução não atinge somente a sua fisionomia interna. Seu papel deverá ampliar-se. Pode mesmo ser determinante para o mundo de amanhã.

A passagem da centralização à descentralização, mas sobretudo a organização contínua do diálogo e da cooperação, devem permitir que um organismo industrial encontre certo equilíbrio. Tais orientações parecem, contudo, os únicos caminhos possíveis para sua adaptação, respeitando embora certos princípios permanentes de organização e disciplina. Talvez seja este, em definitivo, o único meio de que ele possa dispor para se construir.

A prática do diálogo se torna, portanto, uma necessidade. No interior, entre os homens e os grupos. No exterior, entre os diferentes meios e as diversas instituições nacionais ou internacionais que participam da edificação da sociedade.

Neste âmbito do diálogo permanente, a cooperação aparece, por sua vez, como a colocação em atividade das próprias condições de descentralização. A criação de uma direção colegial e o desenvolvimento da colegialidade através de toda a empresa são fatos importantes. O espírito que a preside deve, no entanto, ser verdadeiramente conduzido por instituições e por uma política. Porquanto não se trata de ser verbalmente a favor do diálogo e não favorecê-lo, ou não criar os processos e meios que permitam verdadeiramente a participação e a cooperação.

O ato de empreender deve encontrar-se doravante por meio de ações aparentemente limitadas, mas, na realidade, de caráter geral, que fazem passar, através de todo o quotidiano e de uma extremidade à outra da hierarquia, um verdadeiro desdobramento da multiplicação do espírito de responsabilidade.

É por isto que as empresas atingem uma etapa de verdadeira significação prospectiva quando se decide, por exemplo, nelas organizar grupos de reflexão e de colaboração. Nestes grupos, a pedido do presidente, funcionários são encarregados de refletir, fora da hierarquia, em problemas nitidamente definidos de política geral, considerados para um futuro mais ou menos remoto. Progressivamente, efetua-se uma transformação de espíritos e de métodos, à medida que

êste mesmo espírito de diálogo e de colaboração se estende ao conjunto das pessoas que ali trabalham. Então se realiza, por etapas, a participação da direção, dos funcionários, dos operários e dos sindicalistas, cuja ação paralela e não confundida surge então reforçada e, muitas vezes, valorizada.

PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NUMA
TAREFA MAIS GERAL

Esta aprendizagem do diálogo e da cooperação nos parece determinante para o destino da empresa e seu futuro. Tem, no entanto, conseqüências que largamente os ultrapassam. De fato, a complexidade contribuiu para verticalizar e desumanizar as funções de responsabilidade em todos os setores. Todos os meios foram, realmente, atingidos, marcados e até mesmo deformados pelo estilo tecnocrático. Verificamos por tôda parte, a êste respeito, mal-estares e indecisões. Notadamente no plano político, onde existe uma crise do cidadão, que se nos revela dramática.

O processo de tecnocratização, que se generaliza rapidamente na terra inteira, consiste essencialmente numa ruptura grave — e que se acentua — entre o pequeno número de dirigentes e a população. E o conjunto dos homens, atualmente confundidos pela complexidade crescente das situações, sem meios de informação real ou de formação contínua, e sem verdadeiros revezamentos, termina por abandonar a responsabilidade de que uma vez se investiram. Assim, muitas vezes a delegação do poder pela população se converte em demissão.

O início de um diálogo e a prática da cooperação na empresa são suscetíveis de indicar praticamente em outros setores, muitas vezes mais complexos, um dos caminhos que permitem dominar determinada crise de civilização. De modo particular, incitando constantemente a que se repensem em conjunto os problemas que surgem, convidando a ressitua-los em seu complexo geral e, principalmente, dando, em tôda parte, ao homem e aos homens, o lugar a que têm direito. Assim, no caso da empresa, cada "assalariado" se estabelece em seu papel de participante, sem o qual

tende a retirar-se e a demitir-se, mesmo moralmente. Sòmente quem se acha sèriamente informado em seu nível e realmente consultado, é levado a tomar consciência de si mesmo e a se afirmar.

É por isto que todo esforço, corajosa e metòdicamente continuado nesta direção, na empresa industrial, produz efeitos que a ultrapassam. O "assalariado" que assume suas responsabilidades no trabalho e que está chamado a entrar em diálogo e a poder criticar, sugerir e colaborar, acha-se, por êste fato mesmo, levado a comportar-se como responsável. Adquire o hábito e o gôsto de se considerar e de ser tido como tal em tôda a sua existência. Espera e exige ser informado e consultado a respeito de tudo. Sua consciência e sua responsabilidade como ser se afirmam. A pessoa renasce e o cidadão se reencontra.

Os processos de troca e de participação que se instauram na empresa, entre os diferentes grupos que a constituem e os meios exteriores, representam, pois, uma iniciação democrática de extrema importância.

A empresa pode, assim, representar duplo papel no plano geral. De um lado, preparando e formando homens, nos quais se realiza progressivamente um estilo de participação que os conduz à própria reconstrução como cidadãos. De outro, ajudando a destecnocratizar todo o corpo social e a reanimá-lo democraticamente.

DINÂMICA DO CHEFE DA EMPRESA

Atualmente a empresa se defronta, portanto, com uma excepcional necessidade de modificações internas e externas. Vai até a reconsideração de alguns de seus conceitos de referência, de algumas de suas relações no exterior e de seu papel em face do futuro.

Nestas condições, é indispensável que seus dirigentes cheguem a sentir e compreender seu tempo, a saber escutar e dialogar, e finalmente a pôr em ação, segundo uma vontade racional, militante e sem desfalecimento, uma organização metódica da delegação de poderes, da descentralização e da colaboração. Para determinar esta necessidade, não

se pode mais cogitar de consagrar e quase totalidade dos conhecimentos, do talento e do tempo à vida interna da própria sociedade. A luta concorrencial é cada vez mais forte e, no entanto, a era da estrita autodefesa pertence ao passado. A preocupação com o próprio meio decerto é necessária, no que concerne aos ramos profissionais e ao conjunto do mundo industrial. Torna-se, no entanto, cada vez mais evidente que a empresa é comparável a um organismo vivo, cuja existência e desenvolvimento dependem de todos os meios que, a títulos diversos, participam da vida nacional e internacional.

Se quiser situar-se e encará-los, o dirigente de empresa é, pois, levado a ultrapassar os limites aparentes dos problemas suscitados por sua sociedade e até pelo meio industrial. Para tanto deverá cultivar-se, no sentido lato da palavra. Êste esforço, aliás apaixonante, valoriza-o como homem. Contudo, deve êle igualmente persuadir-se de que, se não o realizar, sua empresa, célula do tecido econômico e social, cairá inevitavelmente sob a dependência daqueles que se propõem a pensar e agir no plano nacional e internacional, no campo industrial e em outros setores.

É por êste motivo que os chefes de empresa, bem como todos os dirigentes, devem atualmente, e mais do que nunca, manter-se muito largamente informados. É necessário que estejam disponíveis para ouvir e sentir as idéias expostas e tomar em consideração as concepções gerais, ainda que algumas delas não sejam partilhadas por êles ou não sejam imediatamente aplicáveis. Deverão inclinar-se para perceber a evolução do mundo operário e do sindicalismo em tôdas as suas tendências, mas também a dos funcionários, cujas aspirações se revelarão cada vez mais determinantes. Precisarão estar conscientes da revolução científica e tecnológica, adaptar-se às transformações do Terceiro Mundo, sentir a revolução fantástica e complementar vivida pelo mundo agrícola, que durante muito tempo foi quase totalmente ignorado pela indústria e até mesmo pelos poderes públicos. Será necessário que percebam a extraordinária evolução do comércio e da distribuição dos produtos. Devem estar plena-

mente conscientes da riqueza excepcional e dos apetites imperiosos das novas gerações.

Deixando, enfim, o seu próprio meio, é indispensável que os dirigentes de empresa desdobrem seus contatos e colaborem:

1. com a Universidade e com seus professores e alunos, não somente nos departamentos técnicos, mas em todas as formas de atividade e responsabilidade;

2. com as forças armadas, que vivem mudanças tão profundas, tanto técnicas quanto psico-sociais;

3. com os funcionários, até mesmo com aqueles a quem sucede propor reformas da empresa, às vezes sem bem lhe conhecer a vida interna, mas que merecem ser escutados. Longas e frutuosas trocas poderão então tentar ajustar perspectivas por vezes muito diferentes e apaixonadamente defendidas, mas finalmente complementares;

4. com os verdadeiros responsáveis políticos suscetíveis de fazer perceber, além dos "jogos" mais ou menos inevitáveis, a verdadeira dimensão das grandes questões. Nada é mais perigoso que o infantilismo de um dirigente!

Para governar, tornou-se igualmente necessário conhecer as modificações dimensionais, nelas pensar e acompanhá-las, tal como o exigem a Europa, o Atlântico e a URSS, as outras civilizações e, finalmente, o mundo. É preciso ler, ouvir e compreender os sábios, os escritores, os filósofos e os artistas. A reflexão filosófica, a pesquisa teológica ou a expressão estética talvez pareçam, ao homem de ação, afastadas da realidade. Na realidade, porém, e, muito mais vezes do que parece, elas tocam o essencial, isto é, o único verdadeiro concreto.

Como satisfazer, no entanto, a tais imperativos? Como considerar a possibilidade de respeitar semelhante programa, uma vez que os dirigentes, sobrecarregados de trabalho, já se queixam de não ter mais vida pessoal? Diante deste dilema entre o impossível e o necessário, que fazer?

O chefe de empresa deve tornar a refletir sobre suas responsabilidades e os meios de assumi-las em função das exigências reveladas na análise. O essencial de seu papel

consiste, efetivamente, em pensar, sentir e prever, levando em conta a extraordinária rapidez da evolução geral, marcada por imensas e contínuas mudanças. Ao mesmo tempo que acompanha rigorosamente a marcha do organismo de que está encarregado, deve êle principalmente observar diligentemente o exterior, dêle destacando as grandes orientações.

A fim de realizar êstes objetivos, dispor de tempo e construir implacavelmente, exige-se, de modo absoluto, certa forma de disponibilidade. No próprio interior de sua empresa, é preciso, portanto, que o presidente saiba delegar, conservando, ao mesmo tempo, o exercício final do poder. E é por isto que se tornou necessário que êle realize um trabalho de equipe com os seus colaboradores próximos. No decorrer dêste trabalho êle lhes ensinará a saber, por sua vez, delegar poderes, a fim de dar partida, através de toda a hierarquia, mas no respeito a ela, à colaboração dos funcionários, e notadamente dos jovens, a propósito de questões limitadas, mas também com relação aos problemas de política geral. Deve êle igualmente, em graus diversos, abrir para os problemas exteriores todos os que trabalham sob sua autoridade, para não criar uma ruptura entre os pensamentos dêles —que correriam o risco de se revelar, por vêzes, demasiado limitados— e sua idéia diretiva, sempre mais aberta para o mundo e para o futuro.

O dirigente não alcançará êstes objetivos senão mediante um duplo e constante esforço:

— uma vontade de compreensão pessoal da evolução geral, e

— uma organização metódica e implacável da delegação de poderes e da descentralização, pela informação, a formação permanente e a cooperação no interior de sua sociedade.

*

Ê sòmente na medida em que o chefe de empresa quiser propor-se as linhas desta "dinâmica", decerto corajosa, mas principalmente adaptada ao nosso tempo, que êle po-

deria assumir válidamente o nôvo papel que o solicita, em lugar de agarrar-se a um passado que não volta. De fato, consciente de sua época, tendo sabido mudar seus métodos e seu estilo, aberto para um tipo inédito de responsabilidades, que fazem da empresa um elemento de participação, terá êle adquirido, de algum modo, o direito de falar dos valores permanentes. Por ter sabido prová-lo concretamente e nos fatos, saberá transcendê-los. E êste duplo movimento será talvez o único a permitir que *se mantenha o que é essencial e se adaptem as formas e as expressões às realidades da evolução.*

Numerosos responsáveis começam a perceber que emprestam às suas funções apaixonante interêsse. A promoção e o respeito a esta ética, porém, acarretam uma dura e metódica reconsideração dos métodos de trabalho e, sobretudo, das atitudes atuais. Talvez seja também necessária muita humildade. É preciso que os chefes de empresa satisfaçam a estas exigências, se não quiserem tornar-se, êles próprios, elementos de execução, que seriam fatalmente teleguiados por aquêles cuja função está, por natureza, mais próxima dos imperativos gerais.

Neste espírito "respeitoso para com o passado, consciente do presente e apaixonado pelo futuro", como dizia nosso amigo GASTON BERGER, deve estabelecer-se um diálogo entre os verdadeiros homens de ação do nosso tempo e os cientistas, os escritores e os artistas, que devem também pensar mais uma vez e abrir-se a tôdas as disciplinas e a todos os problemas. Diálogo, finalmente, entre todos os homens do nosso planêta, como o advogou, durante tôda a sua vida, o bom e grande JOÃO XXIII.