e de CHARLES F. KAUFMAN (da "National Dairy Products Corporation"). Menção especial merece o trabalho do professor ALFRED R. OXENFELDT sôbre a determinação de preços de produtos novos.

De todos os trabalhos, o que nos causou melhor impressão foi o de T. T. MILLER, dividido em três partes: uma descreve a maneira pela qual a "W. R. Grace & Co." resolveu diversificar as suas linhas no após-guerra, particularmente com respeito ao mercado latino-americano; a segunda resume os principais aspectos da análise quantitativa e qualitativa que foram considerados para a expansão; e, finalmente, o autor demonstra como o fator "julgamento" foi utilizado como catalisador dos primeiros dois processos.

Se o que há de mais significativo neste livro tiver que ser resumido em uma só palavra, esta teria que ser *planejamento.* Comq denominador comum à grande maioria dos artigos, o fator planejamento na estratégia do produto nôvo sobressai e se impõe como um marco sentido e vivido na experiência dos contribuintes. E repetimos (não sem um tom de malícia do "acadêmico propenso à teoria"): a grande maioria das contribuições é de altos dirigentes empresariais.

RAIMAR RICHERS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

THE DOCK WORKER — Por T. S. Simey (General Editor) — (The University of Liverpool, Department of Social Sciences, 1954).

Êste livro é a monografia resultante de uma das muitas e oportunas pesquisas sociológicas desenvolvidas pela Universidade de Liverpool visando a detectar os mais graves problemas de administração e relações industriais surgidos com as mudanças sociais depois da última guerra.

A introdução do livro sumaria os resultados das diversas pesquisas feitas desde 1893 para determinar a natureza dos problemas sociais entre os trabalhadores das docas e suas causas: miséria, vício e virtude numa conjunção ambivalente, desconfiança sôbre os líderes, quase tudo originado pela irregularidade de emprêgo, em forma de casualidade de trabalho, remuneração insuficiente para subsistência e sindicalismo inexpressivo.

Os resultados dêsses estudos que a administração industrial das docas de Manchester usou para reorganizar seu esquema de relações com os trabalhadores, após a Segunda Grande Guerra, conquanto hajam introduzido melhorias salariais e outros fatôres de segurança econômica, parecem não ter levado suficientemente em conta os aspectos ligados à segurança social e psicológica dos mesmos e que, por quase meio século, haviam sido objeto de resistência a qualquer progresso nessa área.

O esquema de "descasualização" do trabalho, introduzido pelo "National Dock Labour Board", no afã de libertar o numeroso grupo de doqueiros das dificuldades em que se encontravam e de superar todo êsse problema antigo de relações, dera, na prática, muita ênfase às tensões na área econômica, à custa do enfraquecimento da mais importante e fundamental segurança psicológica.

Como os problemas houvessem continuado e até complicado, inclusive com o evento de algumas greves, a pesquisa que deu origem ao livro se orientou no sentido de esclarecer duas hipóteses: a) a continuação das tensões e conflitos teria origem no fato de o nôvo *esquema* não haver sido contemplado com suficientes recursos para atender às mais importantes características sociais da comunidade de doqueiros? ou b) por que, de sua implementação, resultaram inesperadas mudanças sociais de estrutura, ocasionando alteração do comportamento das pessoas por elas afetadas ?

A hipótese geral da pesquisa se recusou a aceitar a sugestão de que os trabalhadores houvessem sido manipu-

lados por agitadores ou a de que a implantação do nôvo *esquema* no Pôrto de Manchester tivesse propiciado o desenvolvimento de comportamento irresponsável.

Verificou a pesquisa que a organização tradicional em forma de leque △ fôra substituída por um complexo sistema de relações entre empregados e empregadores, de modo que aquêles não sabiam para quem trabalhavam, gerando, em conseqüência, confusão e incerteza sôbre deveres, responsabilidade e autoridade. Novas tensões e conflitos haviam inclusive dividido a lealdade e solidariedade entre os trabalhadores. Gerentes e supervisores sentiam que sua autoridade estava falseando. O sistema de comunicações se tornara confuso e inoperante. O nôvo *esquema* tornara o sindicato sùbitamente tão poderoso, que êste, ao invés de cuidar dos descontentamentos gerais ou específicos, se transformara em órgão de opressão de seus membros. Aparentemente, não havia válvula de escape para a crescente tensão emocional que se seguiu à introdução do nôvo *esquema*. Os trabalhadores entrevistados tinham a noção de que Manchester estava sem líderes e de que êles estavam sendo empurrados, ao mesmo tempo, para trás (dias da guerra) e para a frente (nova época de regularidade de trabalho).

A análise desta microestrutura industrial (companhias de docas) mostra que ainda há muito que fazer no sentido de assegurar boas relações na organização empresária de tipo industrial a fim de obter motivação para o trabalho, diminuição da área de conflito e finalmente alcançar um nível razoável de cooperação. Outra conclusão é a de que o arbitramento entre as partes é, inegàvelmente, um dos modos de resolver os problemas de relações de trabalho na estrutura industrial, conquanto arbitramento só não seja tudo. Mais uma conclusão é a de que os sindicatos ("unions") tendiam a mudar grandemente: o administrador no sindicato tendia a substituir o agitador, e o problema de comunicação industrial já quase fôra igualado na esfera sindical.

O problema geral era assim antes psicológico e social. Os trabalhadores haviam perdido seus líderes agitadores, mas não se haviam ainda encontrado sob a liderança de verdadeiros administradores sindicais.

O livro conclui com algumas considerações muito inspiradas de ANEURIN BEVAN a respeito da persistência de um sentimento de dualismo "gerência ←→ mão-de-obra", "nesta ainda imatura democracia industrial", a qual está cobrando tempo, paciência e infinita engenhosidade para se quebrar o antagonismo entre "management" e fôrça de trabalho.

FLÁVIO P. SAMPAIO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO