Dois diálogos imperfeitos sobre a ética nas relações de trabalho*

Hermano Roberto Thiry-Cherques**

Palavras-chave: relações de trabalho; ética; utilitarismo ético; ética kantiana do dever.

Este artigo analisa as relações de trabalho a partir de duas ordens morais conflitantes: a do utilitarismo ético e a da ética kantiana do dever. O utilitarismo, convicção moral partilhada pela maior parte dos teóricos em administração e economia, é exemplificado pelo diálogo entre Frederick Taylor e um operário, enquanto à ética do dever, convicção de muitos intelectuais e trabalhadores, é dada uma visão algo quixotesca, mas de forma alguma destituída de sentido.

Two imperfect dialogs about the ethic of labor relations

This paper analyzes labor relations under two conflicting moral orders: that of ethic utilitarianism and that of the Kantian ethics of duty. Utilitarianism, a moral conviction shared by most of administration and economics theorists, is exemplified by the dialog between Frederick Taylor and a laborer, while the ethics of duty, a conviction shared by many intellectuals and laborers, has a rather quixotic approach, but is not by any means void of significance.

O sentido ético das relações profissionais tem constituído preocupação menor dos estudos sobre a racionalização do trabalho. É possível que isto se deva à dificuldade em se correlacionar fundamentos morais com proposições e análises de ordem prática. É possível, também, que as investigações sobre a ética pertençam mais ao campo da análise especulativa do que ao da pesquisa sistemática. Seja como for, no momento em que as mutações nos paradigmas nas relações de trabalho entram, mais uma vez, em uma espiral de aceleração, os riscos de se incorrer em equívocos parecem menores dos que os de omitir os fundamentos morais que animam as formas de organizar atuais e emergentes: consideração que justifica, embora talvez não desculpe, o exercício que se segue.

Trata-se de um exercício que procura evitar a mera especulação mediante a comparação de dois diálogos que, devidamente documentados, pautam os fundamentos éticos de propostas divergentes de relação de trabalho. No primeiro, passado em um lugar da Mancha de nome há muito esquecido, Alonso Quijano persuade seu vizinho a auxiliá-lo numa série de trabalhos extravagantes. Oferece-lhe como recompensa a possibilidade de vir a governar uma ilha. No segundo, que

* Artigo recebido em maio e aceito em set. 1996. O tema deste artigo foi concebido a partir das aulas do professor Rogério Valle, da Coppe/RJ. O autor é grato aos professores Deborah Zouain, Enrique Saravia e Fernando Tenório, da EBAP/FGV, pela leitura e observações ao texto.

** Professor de ética das organizações no curso de mestrado da EBAP/FGV.

tem lugar três séculos mais tarde, no canteiro de trabalho da Bethlehem Steel Company, durante a guerra dos EUA contra a Espanha, o senhor Frederick Taylor converte um certo Schmidt ao trabalho racionalizado. Promete-lhe como retribuição um acréscimo de 60% nos seus ganhos.

Bem intencionados, Quijano, que crê ser dom Quixote, e Taylor, que tenta fazer ciência, cumprem ambos suas promessas. Mas diferem quanto a métodos e propósitos, de forma que esses dois diálogos, um irremediavelmente perdido outro excessivamente freqüentado, terminam por ser emblemáticos de duas visões de mundo antagônicas.

Quando, já armado cavaleiro, dom Quixote prepara-se para a sua segunda saída, é inevitável que procure um escudeiro. Em sua loucura, aborda insistentemente um vizinho, "(...) homem de bem (se tal título se pode dar a um pobre), e de pouco sal na moleira" (Saavedra, 1947, pte. 1, cap. 7.).[1] Tenta convencê-lo de todas as maneiras. Como Cervantes deixa ao leitor a tarefa de imaginar os detalhes do diálogo, tem havido desde então algumas dúvidas sobre a sua natureza. No entanto, dois pontos são claros. Primeiro, não é exato, como tem sido sustentado, que dom Quixote ofereça uma ilha a Sancho: apenas acena com a eventualidade de, por reconhecimento a seus méritos de cavaleiro, vir a ser agraciado com algum senhorio, título esse que seria imediatamente transferido a Sancho, mesmo porque por tão pouco dom Quixote não abdicaria sua cruzada. Segundo, a cobiça de Sancho não é pela riqueza em si, mas pelas belas coisas que ele imagina decorrerem da fortuna. É uma cobiça que logo se transforma em ambição e uma sede de ouro que na verdade é uma sede de glória (Unamuno, 1946:50). Há, também, uma diferença hierárquica entre os dois personagens, uma divisão nas tarefas e nas relações de trabalho. Mas é uma divisão do tipo em que a complementaridade é perfeita. Tanto que, a despeito da primeira saída, quando dom Quixote ainda não tinha escudeiro, é impossível imaginar-se um sem o outro. Com o tempo, Sancho se aproxima tanto de dom Quixote que chega a sonhar seus sonhos. Mas jamais perde a consciência de sua individualidade. Sabe que "(...) não há tanta diferença entre mim e meu amo que a ele o lavem com água de anjos e a mim com a lavagem de diabos" (Saavedra, 1947, pte. 2, cap. 32). Isso posto, o fato é que Sancho segue dom Quixote[2] e que, logo depois dessa conversa, cavaleiro e escudeiro enfrentam os moinhos, com as conseqüências sabidas. Daí por diante, debaixo de cacetadas e sofrendo humilhações, ficarão juntos pelo restante da vida de dom Quixote. Mesmo ciente do que o espera, já que, estranhamente, Cervantes faz com que os personagens do segundo volume leiam o primeiro, Sancho seguirá seu

---

[1] É o estalageiro da primeira estalagem quem recomenda a dom Quixote que consiga um escudeiro.

[2] Vários cervantistas especulam sobre as razões de Sancho para seguir dom Quixote. Alfonso Valdecasas (citado por Valle, 1959:151) dá a explicação mais econômica. Para ele, Sancho quer e segue dom Quixote pela fidalguia do herói "que desperta em quem está perto as virtudes adormecidas, e o melhor que pode dar de si".

amo até o fim. De modo que esse diálogo é apenas o prólogo de uma conversação, nem sempre pacífica, que continua por toda a obra.

No outro extremo do tempo e da realidade, pouco antes do segundo diálogo que nos interessa, Taylor, aflito por comprovar suas teorias, havia escolhido, dentre 75 carregadores, alguém que pudesse servir ao ideal da administração científica. Seus cálculos indicavam que, em vez da média corrente de 12,5t /dia de ferro-gusa, um bom trabalhador poderia carregar vagões na razão de 47t /dia. Estudara a vida e o caráter dos trabalhadores à sua disposição, e tinha selecionado "cientificamente" Schmidt, um imigrante holandês, "forte como um boi", que ganhava, como os demais, US$1,15 por dia. Schmidt, um tipo que Taylor compararia mais tarde aos gorilas amestrados, era pão-duro e empreendedor. Com seus parcos ganhos e poucas horas de folga, estava acabando de construir sozinho uma casa para viver. O diálogo que travam, tal como foi relatado por Taylor (1947:41-3), compreende quatro partes. Na primeira, Schmidt é advertido sobre sua ignorância e questionado sobre seu valor:

"— (...) você é valioso (*high-priced*)[3] ou não?

— Bem, não sei o que o senhor quer dizer.

— Oh, sim, é claro que sabe. O que desejo saber é se você é um homem valioso ou não.

— Bem, eu não sei o que o senhor quer dizer."

Na segunda parte, Schmidt é comparado aos seus colegas:

"— (...) O que quero saber é se você é um homem valioso ou um desses seus colegas baratos. O que quero saber é se você quer ganhar US$1,85 por dia ou se você está satisfeito com US$1,15, o mesmo que todos os colegas baratos estão ganhando."

Na terceira, Schmidt deixa-se convencer:

"— Se quero US$1,85 por dia? Se sou homem valioso? Bem sim, sou um homem valioso."

Na quarta, Schmidt é persuadido a deixar-se adestrar:

"— (...) um homem valioso tem que fazer exatamente como lhe mandam."

---

[3] É interessante notar que, na edição brasileira, a dureza do termo inglês — pessoa de alto preço — é higienicamente traduzida por "operário classificado" (Taylor, 1963:44-5).

Taylor insiste várias vezes na idéia de "valioso". Considera Schmidt "retardado", o que explica o tratamento que utiliza. O que se sabe é que, a partir dessa conversa, Schmidt seguirá religiosamente as instruções do mestre, atingirá a meta fixada e servirá como exemplo para os demais companheiros. Taylor, por seu lado, seguirá sua pregação da administração científica até o fim da vida. De Schmidt, não se dispõe de outras notícias.

Para que se compreenda o que esses diálogos revelam em termos éticos, é necessária uma visão geral dos personagens e de suas intenções.

A leitura das desventuras de dom Quixote indica logo que o que o anima é a vontade de fazer o bem, de reparar as injustiças do mundo. Homem experimentado e sofrido, Alonso Quijano encontra na cabeça atulhada de literatura cavalheiresca a ética perfeita. O fato de dom Quixote ser um produto da nossa imaginação a partir do que Cervantes imaginou que Alonso Quijano imaginava, não retira a realidade da intenção moral do bem pelo bem, que pode soar disparatada mas que é a parte menos risível e mais veraz do Cavaleiro da Triste Figura. Embora viva e respire no Renascimento, dom Quixote transcende seu tempo.[4] Como um medieval, distingue claramente entre o bem interessado (*bonum secundum quid*) e o bem absoluto (*bonum simpliciter*) e, ao orientar-se unicamente pelo último, personifica o bem puro, o bem que reside na pura boa vontade, que será o fundamento da ética kantiana (Kant, 1983:50, liv. 1, cap. 1). Claro está que essa liberdade de fazê-lo kantiano *avant la lettre* só é possível porque dom Quixote não tem um propósito, mas uma mania, que aos poucos "vai-se purificando das escórias do delírio" (Pelayo, 1944:114). Aliás, nos poucos textos (se comparados à bibliografia cervantina) consultados, dom Quixote é apresentado desde como um fiel cristão medieval, até como um bondoso, embora não selvagem rousseauniano, passando por inspirador de Marx, Fitche, Hegel e quem mais apetecer. Dom Quixote se presta a esses exercícios provavelmente porque, como desconhece o código moral a que se filia, que é o da cavalaria andante, tem de inventá-lo a cada passo do caminho. Por isso e por ser desinteressado de tudo, por ser livre das necessidades e desejos, a sua ética, e talvez só a sua, pode atingir a pureza imaculada da vontade, aventada por Kant.[5]

Quanto a Taylor, também ele teve problemas com suas leituras. De tanto estudar à luz de candeeiros, estragou a vista. A tal ponto que os médicos não permitiram que seguisse cursos acadêmicos (Person, 1947). As semelhanças param aqui. Taylor tem uma convicção ética completamente diferente. O que o anima não é reparar as injustiças nem, propriamente, gerar o bem, mas a vontade de que o bem dê para todo o mundo: de que haja trabalho e que o produto do trabalho

---

[4] O Renascimento espanhol tem a peculiaridade de não romper com a tradição medieval em muitos aspectos (Valle, 1959).

[5] Dom Quixote orienta-se por uma lei que "não está determinada pelos limites dessa vida", é "desinteressado de tudo" (Kant, 1983:94, liv. 1, cap. 2) e tem "autonomia da vontade" (op. cit., liv. 1, cap. 1, § 8º, teorema 4).

gere mais trabalho e, com ele, mais "felicidade e prosperidade" para todos.[6] Taylor distribui generosamente seus conhecimentos e tenta divulgá-los ao máximo. Por suas idéias, enfrenta seus colegas, busca convencer os mais rudes patrões e é duramente sabatinado pelos políticos. Com sua personalidade obsessivo-compulsiva — desde criança contava seus passos, media tudo que encontrava pela frente etc. (Braverman, 1977) — e algo ambígua — gostava de se vestir de mulher em representações teatrais (Montmollin & Pastré, 1984) — talvez não seja menos esquisito do que dom Quixote,[7] mas é um homem do seu tempo e do seu lugar. Seus ideais aproximam-se dos propostos pelo utilitarismo ético. O preceito básico, "o maior bem para o maior número de pessoas" é sugerido freqüentemente em sua obra. As postulações dos pais do utilitarismo, principalmente as de Jeremy Bentham — "o princípio da utilidade (...) fundamento desse sistema, cujo objetivo consiste em construir o edifício da felicidade através da razão e da lei (Bentham, 1974:9) —, estão presentes nas suas justificativas e alegações. Cada um dos passos dedutivos do utilitarismo pode ser exemplificado no que Taylor propõe e faz.[8] Primeiro, quando sustenta que o bem maior, o da nação, vale mais do que o da organização, que, por sua vez, vale mais do que o do homem, sendo que o povo em geral deve ser o grande beneficiário de qualquer progresso (Taylor, 1947:63). Segundo, quando diz que o homem não pode escolher, não pode ter iniciativa, porque é egoísta e porque não tem a visão global do trabalho, demonstra a convicção do hedonismo psicológico, ou seja, a opinião de que todo mundo deseja antes de tudo a própria felicidade e de que o único padrão válido de conduta é a promoção do próprio bem-estar (Beauchamp & Bowie, 1988).[9] Terceiro, quando aceita o hedonismo ético egoísta e opina ser desejável que todos busquem sua felicidade, ao dar como evidente — não necessitando de demonstração — a busca pela "maximização da prosperidade", que para os patrões é expressa através do lucro e da expansão dos negócios, e para os empregados pelo aumento dos ganhos e pela redução do esforço.[10] E, finalmente, quarto, quando, nas páginas finais dos *Princípios* e durante o testemunho que presta à Câmara dos Deputados, ao insistir que o grande bem é a harmonia entre todos, princi-

---

[6] Toda a introdução dos *Princípios* está centrada nesse ponto, que é insistentemente repetido no testemunho de Taylor ante a comissão do Congresso norte-americano (Harper & Brothers, 1947:11-2).

[7] Os cálculos que foram feitos para se alcançar a cota de trabalho ótima de um trabalhador de "primeira classe" incluem, dentre muitas outras, a informação de que um operário carregado dá um passo médio a cada 0,006 minuto (Taylor, 1947:60).

[8] Os passos dedutivos do utilitarismo estão aqui, em grande parte, baseados em Guisan (1992: 278).

[9] Bentham (1974:10) diz que seus princípios são gerais: "isso vale não somente para qualquer ação de um indivíduo particular, mas também de qualquer ato ou medida de governo". A justificativa técnica de Taylor encontra-se na segunda parte dos *Princípios* (1947:80 e segs.) e no depoimento perante os deputados (Harper & Brothers, 1947:39 e segs.).

[10] Aristóteles. *Sofisma*. El. 4, 165 e segs.

palmente entre patrões e empregados, Taylor sustenta o hedonismo ético universal, afirmando ser desejável que todo mundo busque a felicidade de todo o mundo, incluída a sua própria. Como Bentham, Taylor se dispensa de explicar por que devemos nos conduzir em função da prosperidade e da felicidade de todos.

A lógica que emana desses diálogos evidencia a disparidade das duas éticas. A distinção aristotélica entre a convicção, que caracteriza a busca do filósofo, e a persuasão, que é a arte do sofista, essencialmente preocupado com os resultados e não com a verdade do que diz, está aí representada.

Dom Quixote "vê todas as coisas sob as luzes dos seus sublimes preconceitos. Para ele toda mulher é bonita e adorável, tudo que lhe dizem vale a pena ser ouvido com atenção e respeito, toda comunidade de homens, mesmo uma assembléia de estalageiros, é uma sociedade baseada em regras estritas de consideração mútua e estima" (Raleigh, 1956). Sua lógica é sincera, embora confusa. Por exemplo, quando depois de, por culpa sua, Sancho ter apanhado de uma aldeia inteira, consola-o com o argumento de que "como era grande e reto o cacete com que te deram, te pegou todas as costas, onde entram todas essas partes que te doem" (Saavedra, 1947, pte. 2, cap. 18), dom Quixote não pretende ser "científico", muito menos engraçado; o que ele quer é confortar o amigo. A ironia de Sancho — "tão escondida estava a causa da minha dor, que foi mister dizer-me que me dói tudo aquilo que me alcançou o cacete" — não invalida o silogismo perfeito de dom Quixote. Nem a sua boa intenção. Sancho vale para dom Quixote por ser Sancho. Como Kant, dom Quixote está convencido de que cada homem é um fim em si mesmo.

Já para Taylor, Schmidt é um instrumento, algo que serve para alcançar o bem maior. Sua argumentação é de outra natureza. Não percebe ou não se importa com que seja falaciosa. Ele não convence, mas persuade Schmidt com sofismas.[11] Na primeira parte do diálogo, faz uso do sofisma da falsa equação, ou seja: se Schmidt não é valioso, Schmidt não é ele mesmo, pois Schmidt é valioso. Na segunda e na terceira, usa a falácia que afirma o conseqüente de uma condicional: se Schmidt é valioso, então deve ganhar mais; Schmidt quer ganhar mais, então Schmidt quer ser valioso. A rigor, pouco importa se Taylor tem ou não consciência da forma como trata Schmidt. Para seu propósito, isso não tem a mínima relevância, tanto que é com orgulho que reproduz na sua obra principal a conversação entre os dois. O que lhe importa é que o trabalho seja feito de forma racional, para o bem de todos, inclusive de Schmidt (Daniel, 1984).

A lógica e a argumentação de dom Quixote baseiam-se sempre em princípios. A lógica e a argumentação de Taylor, em conseqüências.

---

[11] Bentham (1974-11) também se dispensa de apresentar provas já que "o princípio que se usa para demonstrar todas as coisas não pode ser ele mesmo demonstrado", isso seria "tão impossível como supérfluo".

Para dom Quixote, os ideais valem muito mais do que as idéias. Seu dever é para consigo mesmo e para com Deus, isto é, para com a sua convicção do bem (Valle, 1959:36).[12] Sempre procura atacar o mal. Quando arremete contra carneiros e ovelhas é porque os confunde com um exército de malvados, não por necessidade de provar algo. Geralmente não causa mal algum, salvo a si mesmo e aos animais e às coisas que espeta com a lança. (Isso, é claro, sem considerar o abalo à sanidade mental dos espectadores. É de se presumir que pastores, estalageiros e passantes em geral necessitem de tempo para voltar ao seu juízo depois da visão daquele ser esquálido, mal equilibrado em cima de um pangaré, que, aos berros, carrega à rédea solta.) Quando é Sancho que apanha é porque meteu-se sozinho em confusão ou porque, por bondade e companheirismo, tenta ajudar o amo. Dom Quixote não ordena a Sancho, apenas dispensa-lhe conselhos e advertências, nem todos aproveitáveis, mas todos sinceros. Por exemplo, quando Sancho vai, afinal, assumir o governo da ilha, dom Quixote recomenda-lhe que procure conhecer a si mesmo, "que é o conhecimento mais difícil que se pode imaginar"; que seja virtuoso, "por que o sangue se herda e a virtude adquiri-se, e a virtude por si só vale o que não vale o sangue", e que trate bem a todos "teus parentes, não os afrontes nem desdenhes" (Saavedra, 1947, pte. 2, cap. 42). Suas ações e seus conselhos enquadram-se perfeitamente nas premissas kantianas (Guariglia, 1992): a obrigação moral como fenômeno básico, a universalização da máxima da ação como critério moral, o formalismo, isto é, a irrelevância do conteúdo material das ações (história, tradição, costumes) para a determinação do caráter moral. Principalmente enquadra-se no princípio da imparcialidade: para dom Quixote, se uma classe de conduta é correta (ou incorreta) para ele e não é correta (ou incorreta) para outra pessoa, é porque ela está fundada em alguma diferença, seja de princípios ou de diversidade entre os dois casos. Jamais passaria por sua cabeça que ele e o que dele discorda são pessoas qualitativamente diferentes.

Já para Taylor, a razão, ou o que ele pensa ser a razão, sobreleva tudo. Taylor declara ser seu "*dever* providenciar para que as 80 mil toneladas de gusa fossem carregadas a uma taxa de 47 toneladas diárias por homem", como declara ser sua convicção de que os homens seriam mais "contentes e felizes quando carregando à nova taxa de 47 toneladas, do que quando carregando ao antigo índice de 12,5" (Taylor, 1947:41). A preocupação que tem com Schmidt é a sincera preocupação de um artesão com seus petrechos. Cuida para que não se fatigue além da conta e para que possa receber pelo seu esforço. Fica orgulhoso porque Schmidt se tornou "um trabalhador de primeira classe". Afinal, se ele passa a receber mais 60% do que antes, por que não seria feliz? Só porque passa a produzir 276% a mais? Certamente o seu utilitarismo não é o de Mill (1975), que afirmou (em *Utilitarism*, uma obra publicada em 1863, que Taylor devia conhecer, pelo menos de

[12] Também na página 149, em que se lê: "dom Quixote se coloca acima de toda autoridade. Acima dele só reconhece a Deus", compare-se com o celebre início da conclusão da *Crítica da razão prática*: "O céu estrelado sobre a minha cabeça e a lei moral dentro de mim" (Kant, 1983:222).

ouvir falar) que o pagamento deve ser proporcional à utilidade social do trabalho, e não à produção. Mas é injusto pensar que Taylor tinha a intenção de transformar o homem em uma máquina ou em um escravo do capitalista. A grande luta de Taylor contra os patrões decorre da falta de apetite destes para dividirem com os empregados os resultados obtidos pelo seu método. Insiste ser uma impropriedade, como pregavam seus antecessores, tratar o homem como se fosse uma engrenagem. Como todo utilitarista ético, está convencido de que as relações entre empregados e patrões se rege por um contrato individual. Deve-se obedecer ao contrato não porque está escrito ou porque os sindicatos valham alguma coisa, mas pela mesma e única razão que se tem para obedecer ao Estado e para se acatar a ordem social: a vantagem que o contrato social proporciona, que é a felicidade de todos ou o interesse da comunidade em geral. Para Taylor (1947:81), cada pessoa tem um "coeficiente pessoal" de produção que deve ser maximizado. O trabalhador, cada trabalhador, é um indivíduo único, que leva ao contrato sua vontade e seu próprio potencial: potencial que pode e deve ser aperfeiçoado pelo exame acurado do desempenho ótimo dos melhores espécimes, à semelhança do que se faz com os animais de circo, mas nunca com uma máquina. As máquinas também operam e produzem segundo esquemas fixos, mas obedecem a uma ordem diferente entre os elementos de produção. Não são instáveis, não se cansam e trabalham continuamente em padrão único. Taylor deixa essas coisas bastante claras. Por exemplo, instado pelos deputados a esclarecer o que faria com os trabalhadores que não conseguissem se tornar de "primeira classe", apressa-se em explicar que essa não era uma definição absoluta e excludente, que, a menos que fosse um preguiçoso, um trabalhador sempre seria de primeira classe em alguma coisa, "como os cavalos, que alguns são melhores no trote, outros para puxar carga, outros para carregar carvão" (Harper & Brothers, 1947:171-5).

É a visão do que vem a ser o homem que evidencia mais claramente a diferença entre esses dois códigos morais, entre essas duas possibilidades da distinção entre o preferível e o detestável. O tipo de relação que dom Quixote mantém com Sancho é infinitamente mais simpática do que a de Taylor com Schmidt. De Sancho não é exigido que mude seu pensamento ou comportamento. À medida que as aventuras se sucedem e que prossegue o diálogo com dom Quixote, a revolução mental operada em Alonso Quijano é herdada por Sancho, que termina por integrá-la. Também dom Quixote vai se "sanchificando". Na segunda parte do relato de suas desventuras, por exemplo, dom Quixote viaja com provisões e dinheiro.[13] Mas, infelizmente, deve-se conceder que uma relação interpessoal, seja de trabalho ou não, baseada na complementaridade perfeita só é possível no campo da ficção. Não é gratuito que uma das sugestões mais perturbadoras de Kafka (s.d.) seja a de que dom Quixote é um demônio criado por Sancho, que o solta e que depois o segue por absoluta falta de senso de responsabilidade. As-

[13] Também parece que dom Quixote só acredita realmente em sua fantasia quando outras pessoas (como os duques) o tratam como cavaleiro andante (Madariaga, 1947).

sim, o confronto dialético entre o cavaleiro e seu escudeiro desvanece, na medida em que o par deixa de existir e passa a ser um círculo que se volta sobre si mesmo. Também não é por acaso que, em uma página onde invectiva contra "os livros parasitários que situam (...) dom Quixote em Wall Street" e contra a "idéia primária de que todas as épocas são iguais ou de que são distintas", Jorge Luis Borges (1960) faça um autor imaginário, Pierre Menard, buscar a perfeição mediante o expediente de rescrever integralmente o Quixote, de forma que Menard quase chegue a ser Cervantes, nascido em outro lugar e em outro século. Essas invenções atestam ou denunciam que a idéia de uma relação interpessoal simultaneamente não-paritária e perfeita talvez seja apenas um sonho desconcertante.

Por seu lado, o sistema de Taylor supõe uma revolução muito menos complexa: a que se deve operar nas mentes dos patrões e dos empregados de forma que entendam que seus interesses coincidem exatamente.[14] Mas, ou porque Taylor quer revolucionar a mente dos outros, enquanto dom Quixote revoluciona sua própria, ou porque patrões e empregados não podem compreender a magnitude da proposição, ou, enfim porque a idéia é falsa em sua premissa, essa é uma revolução que não se processa. Dessa forma, Taylor atribuirá as dificuldades e fracassos do seu sistema à resistência de patrões e empregados em mudarem sua forma de ver o mundo e as relações de produção.[15] O fato é que ambas as intenções éticas lamentavelmente se frustram. Uma, por irrealismo contumaz, está presa para sempre ao mundo ficcional. Outra, por primarismo, se perde ante a infinita complexidade das contendas entre as vontades particulares no mundo real.

François Châtelet (1994) disse uma vez que foi a leitura de Cervantes que inspirou Hegel a descobrir que a verdade não é, mas devém; a intuir que cada ser vive em seu momento e se completa em sua história. Nesse sentido, dom Quixote vive simultaneamente em vários mundos: um antigo e outro novo, mas, também um moral e outro empírico, no sentido kantiano do termo. Como pensa viver no mundo antigo, está deslocado no mundo real. Como escolhe sempre de acordo com o seu mundo moral, incide sempre em erro no mundo empírico. Dom Quixote parece absurdo porque se perdeu de sua época, enquanto Taylor parece sensato porque é um homem do seu tempo. Mesmo assim, talvez não seja totalmente desnecessário comparar essas intenções que não se realizam, se se aceitar que as desventuras de dom Quixote não têm a ver com o espírito de sua época, senão que com o espírito de todas as épocas: até mesmo, como aqui foi sugerido, com o espírito puro de uma época e de uma forma de pensar que ainda não havia nasci-

---

[14] A administração científica "requer uma revolução mental completa da parte do trabalhador (...) em relação aos seus deveres (...) e também dos gerentes" (Taylor, 1947:17; Harper & Brothers, 1947:27).

[15] No depoimento de 26 de janeiro de 1912, Taylor relata: a) como correu riscos ao aplicar seu método, mesmo contra a advertência de seus colegas; b) por que acredita que os patrões e empregados devam ser parceiros; c) por que, para se ter um negócio rendoso, há que se terminar com as injustiças nas relações entre patrões e empregados (Harper & Brothers, 1947:80-146).

do quando ele percorreu a Mancha, e que talvez nunca venha a existir de fato,[16] enquanto Taylor encarna totalmente o espírito de uma época: a nossa. Não é porque leva uma bacia enfiada na cabeça que dom Quixote parece louco, mas porque, como muita gente, vive a idealidade de um mundo antigo quando um mundo novo já surgiu. Mas a atualidade e a razão não impedem que a forma de Frederick Taylor pautar eticamente as relações de trabalho pareça a alguns de nós muito mais insensata do que a de dom Quixote.

Referências bibliográficas

Aristóteles. *Sofista*. El. 4, p. 165 e segs.

Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman. E. *Ethical theory and business*. New Jersey, Prentice Hall, 1988.

Bentham, Jeremy. *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação*. São Paulo, Abril Cultural, 1974.

Borges, Jorge Luis. *Ficciones*. Buenos Aires, Emecê, 1960.

Braverman, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

Châtelet, François. *Uma história da razão*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1994.

Daniel, Nelson. Le taylorisme dan l'industrie Américaine — 1900-30. In: Montmollin, Maurice & Pastré, Olivier. *Le taylorisme*. Paris, Découverte, 1984.

Guariglia, Oswaldo. Kantismos. In: *Concepciones de la ética*. Madrid, Trotta, 1992.

Guisan, Esperanza. Utilitarismo. In: Camps, Vitoria et alii (eds.). *Concepciones de la ética*. Madrid, Trotta, 1992)

Harper & Brothers Publishers. *Hearings before the Special Committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop management under authority of H. Res.* 90. New York, Harper & Brothers, 1947.

Kafka, Franz. A verdade sobre Sancho Panza. In: *A grande muralha da China*. São Paulo, Nova Época, s.d.

Kant, Emmanuel. *Crítica de la razón práctica*. Madrid, Espasa-Calpe, 1983.

Madariaga, Salvador de. *Guía del lector del Quijote*. Buenos Aires, Sudamericana, 1947.

---

[16] Como afirma Pelayo (1944:114), "dom Quixote oscila entre a razão e a loucura por um perpétuo trânsito do real ao ideal; mas se se repara bem, a sua loucura é uma mera alucinação a respeito do mundo exterior, uma falsa combinação e interpretação de dados verdadeiros".

Mill, John Stuart. *Utilitarianism.* London, Enciclopaedia Britannica, 1975.

Montmollin, Maurice & Pastré, Olivier. *Le taylorisme.* Paris, Découverte, 1984.

Pelayo, Marcelino Menendez y. San Isidro, *Cervantes y otros estudios.* Buenos Aires, Espasa-Calpe, 1944. (Texto de 1905.)

Person, Harlow S. *Scientific management.* New York, Harper & Brothers, 1947. (Foreword.)

Raleigh, Walter. Dom Quixote. In: *Selected modern English essays.* London, Oxford University Press, 1956.

Saavedra, Miguel de Cervantes. *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha.* Madrid, M. Aguilar, 1947.

Taylor, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica.* São Paulo, Atlas, 1963.

———. *The principles of scientific management.* New York, Harper & Brothers, 1947.

Unamuno, Miguel de. *Vida de don Quijote y Sancho.* Buenos Aires, Espasa-Calpe, 1946.

Valle, Agustin Basave Fernandez del. *Filosofia del Quijote.* México, Espasa-Calpe Mexicana, 1959.