

ESTUDOS DO I. S. C. A. A.  
PUBLICAÇÃO ANUAL

ANO III — 1983

Número: 2-3



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E  
ADMINISTRAÇÃO DE AVEIRO

Rua João Mendonça, 17-2.º — 3800 AVEIRO

# O Trabalhador na Organização Empresarial

*Evaristo Fernandes \**

Racionalização e diferenciação de funções nos sistemas organizacionais parecem ser as características dominantes dos modelos laborais das sociedades industrializadas. Estas características, somadas às dominantes nas sociedades do passado: produção, repartição, educação e integração social, constituem as características subjacentes a todo e qualquer modelo sócio-económico moderno. O que as distingue são apenas os seus princípios filosóficos e os objectivos sócio-políticos que, com uma tal dinâmica integradora, se pretendem alcançar.

O modelo da «Organização científica do trabalho» de Taylor ou Fayol revelaram-se impotentes para a satisfação das necessidades do homem moderno na situação de trabalho. As necessidades de realização pessoal, diferenciada e profissional, do trabalhador, jamais foram postas em realce por um tal sistema de organização. As actividades e comportamentos dos indivíduos em interacção grupal foram simplesmente esquecidas. Os efeitos dos comportamentos grupais e intergrupais foram ignorados. A reciprocidade influencial dos trabalhadores com o seu meio ambiente laboral e social (influência dos ecossistemas laborais) foi desprezada.

Perante uma tal pretensão, inconsciente, de querer submeter o indivíduo a quadros referenciais, que não correspondem à sua natureza intrínseca, não admira que o trabalhador, nem sempre consciente das verdadeiras razões, se revolte contra o sistema organizacional e seus respectivos efeitos. Daí a grande importância da Socioanálise e da Análise Transaccional, ramificações da vertente da Psicanálise com a Sociopsicologia.

---

(\*) Psicólogo e Sociólogo. Professor de Psicossociologia das Empresas e de Psicopedagogia na Universidade de Aveiro.

A Socioanálise, postulando que toda a organização de homens é de carácter social e que a sua característica fundamental, na realidade concreta, é o seu carácter dialéctico, e a Análise Transaccional, baseada na teoria do desenvolvimento da personalidade do ser humano, que abrange os seus aspectos intrapessoais, interpessoais e sócio-culturais, apresentando-se como uma filosofia alicerçada numa visão humanista do ser humano, são um conjunto de técnicas que têm como objectivo o auto-conhecimento, a mudança auto-dirigida de valores, sentimentos e atitudes, na perspectiva de mudar o comportamento social e existencial da vida humana, desalienando assim o trabalho e libertando o indivíduo, dando-lhe maior disponibilidade psicológica para a compreensão dos fenómenos organizacionais da sociedade moderna. É a «emergência» do humano que se transforma em imperativo das sociedades industrializadas.

Com efeito, sendo cada ser humano, — como diz Berne (1) — «produto de milhões de momentos diferentes, milhares de estados de espírito, centenas de aventuras e, em geral, de dois progenitores diferentes» também o sentir dos seres humanos é diferente, os seus níveis de expectativas diversificadas, os seus graus de realização diversos, bem como diversas as suas percepções. Em todo o caso, o denominador comum: necessidade de realização individual, permanece constante em todos os seres humanos.

A actual dessincronização dos factores mutacionais: alargamento de conhecimento científico e multiplicação das inovações tecnológicas, não raras vezes em oposição às mudanças qualitativas do humano, provocam desequilíbrio no desenvolvimento total do indivíduo, evidenciam as causas das distorsões humanas e das incoerências pessoais, transformadas em características dominantes dos nossos sistemas sócio-económicos e industriais pois, como o afirma Riesman (2), «tanto nas organizações como na sociedade em geral, os nossos problemas são os problemas das pessoas em relacionamento interpessoal, em vez das condições materiais da vida e do maquinismo concreto das organizações.»

Esta problemática humana do homem em situação existencial e transaccional, resultado da dinâmica das potencialidades individuais, experiências pessoais e meio sócio-cultural, não encontra satisfação-realização unicamente através das condições materiais da vida nem da maquinaria concreta das organizações.

Satisfeito o primeiro grau de hierarquia das necessidades humanas: o das necessidades fisiológicas, outros níveis de necessidade reclamam a sua satisfação. Assim, as necessidades de Segurança, Aceitação, Reconhecimento, *Estima*, *Pertença* e *Auto-Realização* impõem-se como padrões referenciais para a compreensão da dinâmica e situação do relacionamento Homem-Empresa.

---

(1) What do you say after you say hello, Grove Press, N. York, 1974, p. 87.

(2) A Multidão Solitária, Edit. Perspetiva, S. Paulo, 1971.

Da interacção das constelações de necessidades dos homens com os padrões do seu comportamento emanará a estrutura organizacional de uma Empresa, cuja dinâmica permanecerá interdependente do nível de aspirações dos seus colaboradores, do índice de satisfação das suas necessidades humanas, do seu quociente de mobilidade ascendente e do potencial integrador dos objectivos económicos, sociais e humanos, bem como do relacionamento interpessoal, grupal e organizacional da Empresa em análise. Daí que possamos, com rigor, inferir que Organização é o resultado da interacção dinâmica entre comportamentos individuais, interpessoais, grupais e intergrupais.

Por isso, a Empresa, vivendo da colaboração existente entre os homens que a integram, não é obra do acaso mas sim uma sociedade de pessoas onde cada membro tem uma sensibilidade própria, uma percepção individual, e um estatuto social; desempenha uma função, tem uma cultura própria e uma personalidade única.

Numa tal perspectiva, multi-dimensional, a Empresa tem obrigação de proceder a uma análise qualitativa do factor humano, visando satisfazer as necessidades e aspirações fundamentais do trabalhador, no plano económico, social e psicológico.

As necessidades económicas, no entanto, estão, hoje em dia, interdependentes das solicitações do meio. Pondo de lado o indispensável à existência humana, grande parte das necessidades económicas estão relacionadas com a sociedade de consumo. Pense-se, por exemplo, no caso da coca-cola, da cerveja, vinho, martini, etc. O trabalhador começou a não sentir necessidade de água, mas sim de um determinado, no fundo, indiferenciado líquido, por exemplo.

A segurança económica é corolário da necessidade de satisfação das necessidades económicas. Por isso, as medidas que concedem protecção ao trabalhador contra o despedimento arbitrário favorecem a promoção e revestem-se de capital importância.

Encontra-se, no entanto, interdependente da segurança económica, a satisfação das necessidades comunitárias, sociais e psicológicas.

O homem deseja, com efeito, ser membro efectivo da comunidade, desempenhando papéis socialmente respeitados. Necessita de um estatuto que lhe proporcione uma certa auto-estima, a qual dependerá da capacidade que ele tiver de se integrar no interior do grupo e na vida económica da sociedade, advindo, então, daí, um homem conhecido como económico, bom vizinho, tendo determinado padrão de vida familiar, bom cliente, óptimo amigo, etc.

A necessidade de estima, no entanto, como factor de valorização no interior do grupo, atinge nova dimensão se a considerarmos no seio da Empresa, em razão do aumento de competência profissional e, como consequência, como fonte de realização.

A realização profissional do trabalhador só é possível se houver perfeita harmonização de dois pólos: a entidade patronal, por um lado, tomando perfeito conhecimento das aspirações, necessidades, reacções e

sentimentos dos seus colaboradores; por outro lado, no pólo oposto, os trabalhadores tendo uma visão realista da vida e uma perfeita concepção das necessidades da empresa.

Do equilíbrio destes dois pólos resultará uma atmosfera de cooperação e harmonia social de modo que o trabalhador compreenderá que o seu trabalho se insere num todo, cuja finalidade conhece e para a qual contribui.

Com a introdução de uma tal dinâmica no processo industrial, o trabalhador sente-se responsável perante a sua participação na actividade colectiva e fica ciente de que a sua actividade individual depende da actividade dos outros. As necessidades sociais tornam-se, assim, motivações individuais, cujos reflexos repercutir-se-ão no aumento da produtividade, caso sejam devidamente orientados.

Este processo de co-participação psicológica da parte dos trabalhadores não será encontrado se a satisfação da necessidade de segurança e garantia de trabalho não existir. Estas precedem a necessidade de reivindicação e de aumento salarial. Tal é demonstrado pelas respostas de 325 operários a um inquérito efectuado pelo «Industrial Health Researched Board Report 77, onde encontramos: 1.º) — Trabalho certo. 2.º) — Boas condições de trabalho. 3.º) — Boas companhias de trabalho. 4.º) — Bom patrão. 5.º) — Oportunidade de progresso e desenvolvimento. 6.º) — Salário elevado. 7.º) — Oportunidade de usar as próprias ideias. 8.º) — Oportunidade de aprender uma profissão. 9.º) — Boas horas de trabalho. 10.º) — Trabalho leve.

Os resultados de um tal inquérito devem-se ao facto de que, se analisarmos o comportamento e a atitude do homem na sua vida de trabalho ou profisional veremos que o homem possui, a todos os níveis, uma série de necessidades cuja dicotomia passamos a analisar.

- a) *Necessidades económicas:* o homem tem necessidades de dinheiro, de poder de compra, consumo, intercâmbio. Para satisfazer tais necessidades é preciso trabalhar. O trabalho aparece, portanto, não só como uma categoria económica mas também psicológica e social. Nas sociedades industrializadas, o poder persuasivo e manipulador dos meios de comunicação cria tendência ao consumo. Esta tendência ao consumo, manipulação dos meios de comunicação de massa, aumentam, em proporções geométricas, em todas as camadas sociais, ultrapassando, bastantes vezes, o poder de compra. A existência deste facto sócio-económico provoca uma espécie de círculo vicioso. Para satisfazer essa tendência do homem é necessário melhorar a produtividade e, assim, aumentar a quantidade de produto, bens, serviços e salários. Para aumentar a produtividade é necessário que o trabalhador ou empregado tenham vontade de melhorar, a todos os níveis, a qualidade e a quantidade do seu trabalho. Para isso é necessário que o trabalhador dê à Empresa

parte do seu potencial técnico e participação moral. Para que o trabalhador satisfaça tais condições é preciso que seja estimulado a isso, não só psicológica ou moralmente mas também materialmente.

- b) *Necessidades de remuneração*: a activação de um comportamento é feita não só através de estímulo ou motivações psicológicas mas também por meio de factores externos como a remuneração ou o salário. Esta remuneração, para produzir efeitos positivos, deve ser adequada às necessidades dos colaboradores. Ora, sendo o valor e conceito de Necessidades um conceito um tanto relativo, nem sempre é possível uma decisão, objectivamente justa. No entanto, o trabalhador possui uma certa intuição sobre aquilo que é justo ou injusto, segundo as conclusões experimentais de dois psicólogos americanos, Heider e Homans (3). «Numa relação de câmbio todo o homem espera que as recompensas sejam proporcionais aos investimentos de cada um» (4).

A percepção psicológica de uma injustiça, por parte de um indivíduo, provoca, simultâneamente, um sentimento de insatisfação e reacções destinadas a suprimi-la. Para o indivíduo, a injustiça não existe no absoluto. Esta é apercebida, relativamente, seguindo um processo de comparações. «A injustiça — segundo J. Adams — existe, para uma pessoa, sempre que esta se apercebe como é desigual a relação entre a sua contribuição e os resultados, ao compará-la com as contribuições e os resultados de uma outra pessoa. Isto pode verificar-se quando:

- 1) Uma pessoa está em relação de intercâmbio com outra.
- 2) Quando duas pessoas estão numa posição de intercâmbio com uma terceira e esta se compara às outras (5).

Todo o trabalhador que se apercebe da situação de injustiça (relativa) em que se encontra, fica insatisfeito e por isso procurará estabelecer um equilíbrio de justiça. É necessário, no entanto, que o trabalhador ou empregado se aperceba (ou se faça perceber da variabilidade dos resultados: salários, relações sociais no trabalho, nível de responsabilidades, lugar ocupado,

---

(3) HEIDER, *The psychology of interpersonal relations*, New York, Wiley, 1958.

(4) G. HOMANS, *Social Behaviour, its elementary forms*, New York, Harcourt, 1961, p. 75.

(5) J. ADAMS, *Inequity social exchange*, in Berkowitz, New York, Academic Press, 1965, p. 22.

vantagens directas ou indirectas que resultam da categoria profissional, satisfações e vantagens de todas as ordens, possibilidades de promoções, etc. Tais variantes justificam a existência de uma escala salarial.

A remuneração, no entanto, apesar de não ser um dos factores mais importantes no processo das motivações e contentamentos no trabalho, não deve, contudo, negligenciar-se. A remuneração, como o afirma o professor Herzberg «é muito importante como factor de ambiente ou de descontentamento». Como causa de descontentamento ou factor de ambiente ela pode ser vista como sanção da execução de um trabalho.

É, portanto, seguindo as normas do processo de satisfação das necessidades psicológicas, morais e materiais do homem trabalhador que o sistema de remuneração, em certos países socialistas, tanto na prática como na teoria, é injusto. A evolução da política da remuneração do trabalho, por exemplo na Rússia, tanto na indústria como na agricultura, demonstra que é impossível, para além de um certo tempo, que o trabalhador se se deixe comandar por estímulos psicológicos ou sociais, privando-se de certas vantagens materiais. Essa emulação socialista tão apregoada em teoria pelos líderes do comunismo é, do ponto de vista sócio-psicológico, uma pura utopia.

- c) *Necessidades sociais*: Está hoje fora de dúvida que a satisfação das necessidades sociais do homem no trabalho representa uma poderosa fonte de motivações e, por conseguinte, um capital determinante no aumento da eficiência. Esta constatação verificou-se, pela primeira vez, nos resultados das investigações de Elton Mayo, resultado esse, hoje evidência de primeira ordem na dinâmica das motivações ao trabalho, que está inerente ao facto de que todo o trabalho, numa grande organização, é uma actividade social. Os trabalhadores, empregados e quadros não são uma colecção de indivíduos isolados, mas todos participam numa actividade colectiva, visto a actividade laboriosa de um depender estreitamente da actividade dos outros. «O trabalhador na fábrica é um ser social. Tem necessidade de se ligar intimamente a outras pessoas e procura todas as ocasiões para o fazer. Os homens, no trabalho, esforçam-se por constituir grupos homogéneos de indivíduos...» (6). Se a economia clássica descobriu o homem económico, Mayo e os seus discípulos descobriram o homem social.

---

G. HOMANS, *Industrial Harmony as a goal*, in Kornhauser, New York, McGraw Hill, 1954.

- d) *Necessidades de segurança*: Apesar de uma elevada e humana estruturação política social, este aspecto objectivo da segurança deve ser acompanhado de um outro subjectivo, ou seja, da existência de um sentimento de segurança. A existência de um tal sentimento está ligada e em estreita dependência da estruturação da personalidade e tipologia caracteriológica do indivíduo. O sentimento de segurança dá ao indivíduo um sentimento de Poder e este é um dos principais factores de realização pessoal do homem.

Um tal sentimento, «segurança de si mesmo», é acompanhado do sentimento de valor da sua própria existência. A existência estável destes dois sentimentos no homem é reforçada pela crença na existência de valores. A inexistência de tais sentimentos leva o homem a procurar a sua própria pseudo-valorização nas tentativas, conscientes e inconscientes, de desprezar, inferiorizar e aniquilar outrém. Um tal comportamento, motivado pelo seu próprio sentimento de insegurança e não aceitação de si mesmo, conduz o homem a um estado de depressão, de delírio, de esquizofrenia. Na empresa necessita de se sentir seguro do seu lugar de trabalho. Esta necessidade é maior nos que possuem responsabilidades familiares (mulher, filhos ou outras pessoas a seu cargo) do que nos solteiros.

- e) *Necessidades de reconhecimento*: Todo o homem possui um sentimento positivo ou negativo de si mesmo. Caso possua um negativo, existe uma tendência para a irresponsabilidade das acções e para a depressão; se possuir um sentimento positivo existe a tendência para a possessão de um Eu forte e consciencialização da sua personalidade. Isto é um processo que começa ou pode começar no quinto ano da existência de todo o ser humano e é realizado através das relações de toda a espécie que a criança tem com os outros seres humanos. Ela compara as suas qualidades com as dos outros e isto influencia o sentimento ou conceito que ela virá a ter de si mesmo. A existência de um tal sentimento exige o reconhecimento do seu meio-ambiente.

Este reconhecimento da própria personalidade do indivíduo deve ser realizado não só nas Ciências, Letras ou Artes mas também e, de maneira particular, no próprio lugar de trabalho. Para isso é necessário que o homem possua um lugar de trabalho adaptado às suas qualidades e, as suas qualidades, em acto ou potência, adaptadas ao lugar de trabalho, para maior rentabilidade da produção e realização de si mesmo. Na origem dos insucessos encontra-se, não raras vezes, um bloqueamento das necessidades de auto-consideração. O reconhecimento, na rela-

ção empresa-trabalhador, não deve ser manifestado por uma espécie de paternalismo, da parte do patronato, mas sim pelas possibilidades de realização dadas ao trabalhador, pelas possibilidades de promoção, valorização, aumento de salário, etc.

- f) *Necessidades de responsabilidade*: As pesquisas de Elton Mayo demonstraram que a organização racional do trabalho efectua a sua produção reduzindo as aspirações e necessidades de responsabilidade que o homem possui. Nas célebres experiências de Hawthorne, Mayo demonstrou que a organização do trabalho em grupos, bem como a entrega de responsabilidade e iniciativa aos trabalhadores, são factores de proporcional crescimento de rentabilidade. Tais postulados, resultado das experiências de Hawthorne, foram aperfeiçoados pelas investigações de Roethlisberger (7). Partindo de tais premissas, psicólogos e sociólogos do trabalho criaram o conceito de «Job enlargement» (8) o qual consiste no alargamento horizontal das actividades profissionais, aumentando o interesse e a variedade no trabalho e intensificando as motivações do homem-trabalhador. Uma tal maneira de organizar o trabalho aumenta e satisfaz as necessidades de responsabilidade, engrandece o prestígio dos trabalhadores, perante si e a colectividade; produz o desaparecimento das barreiras entre os trabalhadores e melhora o custo e a qualidade da produção.
- g) *Necessidades criativas*: A necessidade que o ser humano possui de criar é uma consequência da essência e estruturação do psiquismo humano. O cérebro humano é capaz de armazenar um número indeterminado de informações e de estabelecer entre elas as devidas relações e conexões. No entanto, a função principal do cérebro é a de emitir (desenvolvendo tal aptidão) novos conhecimentos e novos princípios. O homem, em oposição ao animal, descobre as conexões existentes nas informações recebidas, emite novos conhecimentos e cria novos princípios. Tal é a exigência ou necessidade fundamental do cérebro humano cuja satisfação é necessária para a realização do homem e para o desenvolvimento social. «Se o desenvolvimento se define pela passagem da potência ao acto, a pessoa que diminui as possibilidades do eu-cérebro, negligenciando utilizar a sua capacidade criadora, não pode ser considerada em progresso (9).

---

(7) ROTH LISBERGER, Management and Morale.

(8) Alargamento do âmbito de acção.

(9) F. HERZBERG, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'édition, 1975, p. 81, trad. francesa.

Uma tal necessidade de criar, que o homem possui, é deduzida da própria essência e funcionamento do cérebro do homem, a qual aparece no ser humano a partir do terceiro ano da sua existência, ou seja, paralela ao desabrochar do pensamento. O ser humano, para atingir a sua dignidade de homem, tem de satisfazer a sua necessidade de pensamento e criatividade. Daqui se deduz o mal proveniente da criação de lugares de trabalho, onde domina a monotonia e a rotina das operações que atrofiam todo o expoente de criatividade que o homem trabalhador possui. Uma tal intencionalidade constata-se não só na organização da vida industrial mas também nos sistemas e sub-sistemas da vida social, educacional e política, bem como na organização dos tempos livres. Nas excursões colectivas, o homem já não encontra motivo para se maravilhar perante a descoberta do novo, do maravilhoso e sublime. Tudo lhe é explicado e a sua pretensão é armazenar muitas informações em vez de as conquistar pelo seu próprio esforço e desenvolver o seu potencial criativo. É que, no fundo, «o processo humano da criatividade passou a ser fruto ou a depender das estruturas e sistemas sócio-económicos em que o homem vive. Esta espécie de determinismo psíquico, provocado pelas forças económicas, levaram o raciocínio do homem a tornar-se escravo das pretendidas ambições» (10). Hoje, mais que nunca, o ser humano precisa de satisfazer as suas necessidades de criatividade para que venha a ter novas e diferentes maneiras de viver.

#### A) *ESTRUTURA EMPRESARIAL E ACÇÃO DOS TRABALHADORES*

As Empresas modernas, com efeito, em nome da Organização Científica do trabalho, da Racionalização, Cibernética e Informática, e da necessidade de uma disciplina de base, eliminam, de uma só vez, uma das primeiras e principais leis da psicologia, ou *seja, a diferença entre os indivíduos*, de tal maneira que, se uma pessoa possuir 10 talentos, outra 9, outra 8 e outra 7, etc., a estrutura da Empresa ou Organização encarrega-se de aproveitar apenas o talento que têm em comum.

No entanto, e, apesar de uma tal pressão sócio-psicológica, o espírito não se deixa aniquilar de todo e o homem luta, hoje em dia, por ser aceite não só como «homem-mecânico», enquanto pretende empregar e desenvolver

---

(10) FERNANDES EVARISTO, Psicologia, rentabilidade económica e sucesso profissional, Tecnilivro, Porto.

todos os seus talentos, mas também como «homem-social», pois ambiciona ser aceite não só pelos seus colegas de trabalho, mas também pelos seus chefes e superiores e, no interior do organograma de produção exige que seja tratado não como produtor mas sim como colaborador; luta, outrossim, para ser aceite como «homem-passional» e, para isso, a Empresa deve pôr à sua disposição todos os meios terapêuticos que estão ao seu alcance.

Em todas as empresas o trabalhador oferece à organização a sua competência, a sua experiência, o seu saber, os seus talentos e as suas energias; consagra à organização grande parte do seu tempo e aí realiza um trabalho cujo valor é julgado através de objetivos comuns. Em troca, a organização distribui remunerações, promoções, louvores e represálias, bem como vantagens de outra natureza. No entanto, este simples jogo de troca não é suficiente. As organizações têm de deixar de narcotizar a personalidade dos indivíduos que em seu seio trabalham. Os homens possuem complexas e numerosas necessidades que procuram satisfazer no âmbito da sua actividade de trabalho. A organização influencia o indivíduo, oferece-lhe possibilidades de acção, permite-lhe evoluir e, ipso facto, aumenta-lhe o nível de aspirações. O sistema social e cultural deveria obedecer aos imperativos emanados do sistema da personalização em evolução. O Homem aspira à descoberta e às possibilidades de se identificar consigo mesmo, bem como à realização da sua total e íntegra Personalidade.

Num tal contexto, András Hegediis, antigo primeiro ministro da Hungria, num livro intitulado «Optimização e humanização da modernização dos métodos de gestão», afirma: «se, na Empresa, a busca da optimização aparece em primeiro lugar, os motivos humanistas serão levados para um lugar inferior e o resultado será uma burocracia preponderante e os interesses da optimização serão os primeiros a sofrer».

Nas sociedades industrializadas o homem tem, com efeito, necessidade de reencontrar aquela parte (da sua própria natureza) que a Sociedade, em nome de uma revolução científica e técnica lhe tirou, eliminando, por esta via, os antagonismos existentes entre fenómenos naturais e fenómenos artificiais, rebuscando, assim um substrato natural que não é produto do homem nem da Sociedade. Descoberto um tal substrato da Natureza ele poderá desenvolver as suas embrionárias potências naturais, recriando-se a si mesmo e criando o seu meio ambiente. O homem é «unum» em Natureza. Não existe de um lado o Homem e do outro lado o trabalhador, o artista, o filósofo. Uma tal afirmação não é nova. O próprio Marx afirmou com veemência: «dizer que existe uma base para a vida e outra para a Ciência é, em primeiro lugar, mentira».

Se considerarmos separadamente as forças de produção do ser humano por unidade, constatamos que, mais que em qualquer outra situação da sua existência, o homem, na dinâmica de uma unidade de Produção (Empresa) atinge a maior exigência na escala da satisfação das suas Necessidades para que, em elevadíssima percentagem, se possa consagrar à concretização dos fins propostos pela empresa: maximização da rentabilidade.

A administração de uma Empresa, na criação de factores de ambiente, que concorrem para a satisfação do seu pessoal, deve fazer que este não se sinta indiferente ou apático perante a política de administração da empresa, perante as relações com os superiores (perante as suas qualidades e defeitos), e perante o salário e as várias espécies de remuneração, perante as relações de camaradagem entre colegas, perante as condições de trabalho, etc.

Apesar do espírito de justiça e humanização que reina na constituição dos factores de ambiente existentes em certas empresas da Europa industrializada, uma minoria do pessoal, de quando em vez, manifesta-se insatisfeito, descontente e agressivo. A análise psicológica dessas atitudes demonstra que um tal estado de espírito nada tem a ver com os factores de ambiente existentes na empresa, mas sim com a deficiência na estruturação da sua personalidade, com a falta de formação pessoal, com as suas anomalias psicológicas, com o seu estado de imaturidade psíquica, com a sua instabilidade e com os seus conflitos pessoais. Daqui a grande e urgente necessidade de todas as Instituições ou Organizações, quaisquer que sejam as suas finalidades, se empenharem no desenvolvimento integral e harmonioso do ser humano.

Se examinarmos, a nível psico-sociológico, a existência dos conflitos nas empresas e estudarmos a organização dessas empresas, fazendo em seguida uma análise, constataremos que a maioria absoluta dos conflitos estão em correlação com a personalidade do indivíduo, sua estrutura e motivações.

No entanto, apesar da organização humana de uma empresa, onde todos os trabalhadores têm a oportunidade de atingir satisfação das suas necessidades, a rentabilidade per capita variará, sensivelmente, segundo as motivações do indivíduo, segundo as suas qualidades, experiência, temperamento e carácter.

Após ter realizado um trabalho de grande valor científico, Herzberg conclui que, na relação para com o trabalho, existem duas categorias de indivíduos: os *que mendigam factores de ambiente e os que mendigam factores de valorização*.

A) A categoria dos indivíduos que buscam, no trabalho, factores de ambiente, pode, de maneira geral, ser determinada pelos resultados da observação e análise do seu comportamento e atitudes em relação para com o trabalho. Estes manifestam uma quase permanente insatisfação perante as condições do meio de trabalho, queixam-se constantemente da remuneração, do lugar de trabalho, dos colegas, chefes, superiores, da segurança, da política e do prestígio da empresa; rejubilam quando os factores de ambiente da empresa são melhorados para, passadas semanas, estarem de novo a queixarem-se desses mesmos melhoramentos. Quando os factores de ambiente, dos quais eles se queixam, não são melhorados, exageram e dramatizam a sua insatisfação; não se interessam pelos factores de realização que podem usufruir do trabalho e sua natureza; permanecem, de maneira

geral, apáticos perante a sua existência e cépticos perante as virtudes do trabalho. São muito influenciáveis mas, algumas vezes, ao adoptarem a política da empresa, têm sucesso no trabalho ou profissão.

B) Os que buscam factores de valorização são motivados pela natureza do trabalho; possuem grande poder de tolerância e condescendência perante os factores de ambiente. No melhoramento dos factores de ambiente manifestam o seu contentamento mas sem exuberância; não se lastimam profundamente quando os factores de ambiente necessitam de melhoramento; obtêm grande satisfação na execução dos seus deveres; amam a vida e, perante o trabalho, têm atitudes positivas; aproveitam a experiência e todas as oportunidades para se valorizarem; são sinceros e coerentes nas suas convicções.

Do exposto anteriormente conclui-se que o ser humano tem necessidade de participar num processo que solicite ou auxilie a mudança das suas atitudes comportamentais.

A monotonia e a repetição dos trabalhos são resultados do progresso técnico, da racionalização, mecanização e automatização. Que esta estruturação da tecnologia seja um passo positivo ninguém o nega, mas, a problemática fundamental reside na pergunta: não haverá métodos mais rentáveis e mais humanos de organizar o trabalho?

Na vida industrial é muito acentuada a monotonia de certos trabalhos e a repetição das mesmas operações. No entanto, a introdução das ciências humanas na organização dos trabalhos e na selecção dos trabalhadores poderá não só evitar resultados negativos na vida de cada um, aumentando o contentamento na vida, mas também intensificar, globalmente, a produção de uma empresa.

A introdução das Ciências do Trabalho na Empresa, de maneira particular a Ergonomia, poderá, de maneira particular, adaptar as condições do trabalho à natureza do homem.

Emmanuel Mounier, no seu ensaio de 1947 sobre «La Machine en Acusation», diz: «Esta não está adaptada ao ritmo do homem, mas isso não quer dizer que vá ficar eternamente em desacordo com ele». Torna-se necessário hoje, mais que nunca, «humanizar as forças desumanas do maquinismo».

No entanto, a origem fundamental e a causa primária de uma série de conflitos empresariais situam-se numa múltipla causalidade que passaremos a citar:

- a) discordância entre o nível de aspirações e os meios de realização.
- b) agressividade, individual ou colectiva, fixada nos indivíduos.
- c) má estruturação da personalidade.
- d) contradição entre a natureza e a sociedade.
- e) existência de certas forças psíquicas que não encontram escape adequado na existência humana, nem sequer canalização nem adaptação à sociedade.

Sabemos, no entanto, através dos resultados da Psicologia Diferenciada, que os seres humanos são todos diferentes uns dos outros e que, se possuem talentos em comum, estes, como se pode verificar através dos resultados de psicodiagnósticos, diferenciam-se em quantidade e dimensão. Existem uns, por exemplo, cuja estrutura e desenvolvimento da personalidade bem como a sua integração ou desintegração social são os resultados de uma opressão psicológica ou social que tem, como base, o medo ou o receio. Outros são por natureza ou educação submissos e, portanto, passivos; outros activos e outros autoritários. Uns sentem necessidade de sossego e outros de contactos; uns possuem tendência para a concentração e outros para a distração; uns são introvertidos e outros extrovertidos; uns são dominados pela quantidade, qualidade e intensidade das emoções e outros pelas faculdades intelectuais.

As pessoas em que os factores: medo, receio, timidez, desempenham uma função importante durante o desenvolvimento da personalidade ou no processo de maturidade psíquica sentem, na relação para com o grupo, uma espécie de fobias e são, por isso, de uma maneira geral, quase incapazes de ultrapassarem os obstáculos entre elas e o grupo. O tímido procura o isolamento e afasta-se do grupo, reforçando os mecanismos de defesa do seu «EU»; acumula agressividade e cria um comportamento associável.

Há um certo tipo de pessoas que sente apatia pelos trabalhos em grupo, apesar dos efeitos positivos que as suas interacções têm ou podem ter *sobre a influência do seu comportamento. Existe uma outra espécie de pessoas* que dificilmente se integram. Uns adaptam-se por conformismo e outros permanecem independentes e influenciáveis a toda a preponderância recíproca que as interacções do grupo produzem. Entre estes últimos encontram-se os autoritários que podem aparecer, exteriormente, integrados, devido ao cumprimento das normas e enquadramento no jogo do grupo mas, no entanto, permanecem impenetráveis. Em tal situação não se poderá falar de integração mas sim de conformismo. Crutchfield (1955) concluiu, das suas investigações, que as pessoas que permanecem independentes possuem uma grande capacidade intelectual, um «EU» forte, controlo de si mesmo, qualidades de liderança, maturidade social, atitudes de autoridade e reduzidos sentimentos de inferioridade. Os independentes caracterizam-se a eles mesmos como originais, cheios de sentimentos e artistas. Os condescendentes caracterizam-se pela boa vontade, pelo seu optimismo, pela sua virtude, decisão, paciência e amabilidade. Estes ligam menos importância às faculdades criativas que os independentes. A propensão para a conformidade ou integração no grupo, é, como afirmou Linton (1955), «uma tendência da pessoa para a modificação do comportamento através de estímulos exteriores».

Para melhor esclarecermos a nossa maneira de ver e os resultados de experiências realizadas, convém frisar, de passagem, que existem duas espécies de participação: uma psicológica ou subjectiva e outra objectiva. A primeira está ligada ao nível de percepção que um indivíduo possui da influência que ele tem, ou pode ter, na tomada de decisões em geral. A

segunda diz respeito às medidas, critérios e factores exteriores que influenciam ou podem influenciar as decisões. Como psicólogo interessa-nos a primeira espécie de participação, como sociólogo a segunda. Desta distinção, sem perigo de errarmos, facilmente se conclui que, em geral, uma tomada de decisão sem a participação do «Eu» é, facilmente, influenciável por factores exteriores. Assim se explica o grande sucesso de muita da propaganda comercial, das relações entre diferentes raças e das diplomático-políticas para melhoramento ou resolução de problemas internacionais.

Se os indivíduos que acusam sintomas de medo-neurótico dificilmente se integram num grupo, e os autoritários permanecem independentes, encontramos, na análise quotidiana, um outro tipo de pessoas que dificilmente se conformam com as normas de um grupo e as suas dificuldades de integração são enormes. A este terceiro tipo de pessoas pertencem aquelas cujo presente e futuro é dominado pelo passado. A existência, em quantidade, desta tripla categoria de pessoas é grande, à luz da psicologia e muito mais à da psicanálise.

A introdução da participação nas Organizações é a alavanca da rentabilidade, contentamento, solidariedade, mudança de atitudes e estimulante de motivações. No entanto, quando, de uma maneira geral, examinamos o desejo dos trabalhadores em participar nas decisões da Organização, ficamos extremamente surpreendidos, ao constatarmos o reduzido expoente desse desejo. Quando no interior das Organizações, (sobretudo empresas), onde existe um grau elevado de cogestão e participação, examinamos o comportamento do trabalhador, facilmente poderíamos deduzir que este não está interessado na participação. Esta conclusão, partindo da análise dos factos, não seria totalmente errada sob o aspecto sociológico. No entanto, as conclusões psico-sociológicas seriam um tanto diferentes.

Contudo, se, nas empresas onde a cogestão e participação é já um factor comum, nos colocarmos fora das discussões do grupo e apenas desempenharmos uma função de simples observadores, constatamos que, mais de 85 % das decisões tomadas, são o resultado imediato de sugestões feitas pelos quadros e manager. Mesmo no Conselho dos trabalhadores, o que pareceria mais contraditório ainda, 90 % das decisões tomadas são propostas pela Direcção ou pelos quadros. Tanto uns, como outros, na realidade, desejam participar. A disparidade que constatamos é devido ao facto de que o tipo de participação é diferente uma da outra. Para os quadros, a Empresa é vista como a «sua própria empresa». Para os trabalhadores, a Empresa não passa de um meio de ganhar a sua vida. Estes factos autorizam-nos a concluir que o nível de qualificação determina o grau de participação real. Recorrendo às experiências já realizadas em tais esferas e às conclusões dos nossos trabalhos podemos, sem dar lugar a equívocos, afirmar que são poucas as pessoas que desejam participar nas decisões que se situam a um nível mais elevado que o seu próprio lugar de trabalho. Em tais decisões os trabalhadores preferem ser representados, que participarem directamente. Holter, tendo realizado um inquérito analítico em 17 empresas, concluiu que, de

uma maneira geral, o trabalhador deseja saber cada vez mais, possuir informações e participar em tudo que concerne o seu lugar de trabalho mas não nas decisões que dizem respeito à dinâmica da empresa em geral.

Estas constatações psico-sociológicas, que afirmam que o desejo é diferentemente satisfeito, encontram a sua explicação no âmbito intelectual, individual e social do ser humano.

Não foi arbitrariamente que citamos as experiências realizadas na Suécia por Holter. Tal preferência obedeceu a um critério selectivo que contém, em embrião, a resposta objectiva, dada à variedade de reacções que o trabalhador manifesta perante a participação real nas decisões da empresa. Tais reacções são dependentes de factores culturais, sistemas políticos, nacionais, maturidade cívica, psíquica e moral dos indivíduos. De entre todos os países, altamente industrializados, a Suécia apresenta todos estes factores em elevada escala. Se, a estes factores, juntarmos uma análise comparativa de fenómenos verificados nos países industrializados e sub-industrializados, de sistemas políticos democráticos e oligárquicos, constatamos que o desejo e as aspirações são maiores nos primeiros que nos segundos, ou seja, maiores nos países democráticos que nos oligárquicos. Apesar de uma tal explicação ser a mais comum e a de maior valor científico universal encontramos uma outra que é dependente de factores caracteriológicos e de traços das psicologias nacionais. Como Tannenbaum e Allport o demonstram, existem certos traços e características, nalguns indivíduos, que facilitam a sua adaptação à gestão participativa ou à gestão caracterizada pelo reforçamento da hierarquia. Existem pessoas dotadas de tendências para a autonomia e outras para a submissão. As primeiras possuem gosto por actividades de responsabilidade, de criação, variedade de actividades e espírito de independência; iniciativa e desejo de compreender o «porquê» de um trabalho, actividade ou dever. As segundas temem ser implicadas em situações difíceis, evitam tomar parte, são conformistas e disciplinadas, facilmente assumem responsabilidades enquadradas em estruturas rígidas e, antes de mais, valorizam a eficiência imediata. Dado o «statu quo» destas pesquisas, embrionais, não podemos discernir, por ora, objectiva e exaustivamente, quais as pessoas dotadas de maior ou menor inclinação para a participação e, muito menos, elaborar uma escala caracteriológica do nível de participação como Binet o fez com a escala da inteligência. No entanto, cientificamente, uma coisa parece ser certa: as pessoas melhor adaptadas para a gestão participativa são aquelas que, simultâneamente, são pouco autoritárias e animadas de uma grande necessidade de independência.

A terceira explicação da não atracção pela participação encontrámo-la no factor social. Como Basil Bernstein (1958) constatou, infelizmente, o meio ambiente da classe trabalhadora, inferior, suscita uma resistência à educação formal enunciada na indisciplina, na recusa de aceitação dos valores ensinados pelo professor, na incapacidade de adquirir um vocábulo extenso, na preferência pelos processos de reconhecimento descritivos em prejuízo dos analíticos. Segundo Bernstein a criança, oriunda da classe tra-

balhadora, é fruto de uma sociedade pouco organizada e possui uma visão pouco nítida do espaço e do tempo. A autoridade parece-lhe, muitas vezes, autoritária; os objectivos, a longo prazo, são-lhe menos importantes que uma recompensa imediata visto ela não possuir mais que uma vaga noção do futuro, dominada, antes de tudo, mais pela ideia de sorte que pela de projecto.

Sem minimizar o valor psico-sociológico da tese de Bernstein, deve, aqui, ser repetido que as excepções confirmam a regra e que um tal determinismo em que a classe operária vive não é, de maneira alguma, absoluto, como o confirmam homens de ciência, acção ou política nascidos da classe operária.

Analisando a possível existência de obstáculos, que impedem ou dificultam a participação dos trabalhadores nas organizações, devemos constatar que existem várias formas e vários graus de participação, simultaneamente a nível institucional e individual. Dever-se-ia, em cada situação, poder prever-se ou diagnosticar-se— tendo em conta as condições económicas e sociais particulares a cada organização — o expoente de participação possível. Quer isto dizer que, em cada situação particular está contida uma disponibilidade de participação, a qual corresponde aos desejos e necessidades dos seus membros. É, tendo estes factores em consideração, que deve ser precisado o modo de participação, susceptível de reforçar a eficiência da organização e de aumentar as satisfações que todo o trabalhador deve tirar da sua actividade.

Estruturar a participação, no seio de uma organização, sem ter em conta as possibilidades e o grau de informação de cada um, nem os problemas de comunicação no interior do grupo, não poderá ter a devida eficiência, tanto no aspecto organizacional como no aspecto individual.

## B) *EMPRESA E HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO*

A introdução das ciências do trabalho na Empresa, de maneira particular a Ergonomia, Sociologia e a Psicologia, poderá, de uma maneira geral, adaptar as condições do trabalho à natureza do homem. Contudo, dada a multiplicidade das tipologias individuais, essas condições jamais serão satisfatórias para todos os indivíduos. A adaptação ao trabalho monótono depende mais da personalidade do trabalhador que das condições do trabalho a executar. É, sem dúvida, num tal sentido, que Wyatt escreve: «a aptidão ao trabalho repetitivo depende, em parte, das características do temperamento individual». Segundo o mesmo autor, as qualidades principais que tal indivíduo deve possuir são a estabilidade psíquica e a perseverança. São, usando a linguagem dos caracteriólogos, os «não emotivos» que melhor se adaptam aos trabalhos monótonos e de repetição.

Tanto a escola psico-caracteriológica inglesa (por meio do seu representante Wyatt) como a alemã, representada por Wunderlich, estudaram a influência do trabalho monótono sobre a estrutura da personalidade. Em relação ao trabalho, Wunderlich separa três tipos de caracteres: dois pouco adaptados e um adaptado.

- a) Não são adaptados todos aqueles cuja personalidade tem de ser toda absorvida pelo trabalho; os que não podem fazer um trabalho consagrando só parte deles mesmos. Desde que seja um trabalho repetitivo, a sua atenção e reflexão voam; a sua sensibilidade oscila, originando uma crescente desadaptação e um acentuado aborrecimento. Este tipo é, segundo a Caracteriologia de Gaston Berger, o «apaixonado reflectido».
- b) Outros distraem-se facilmente nos trabalhos monótonos. Tais distrações não se coordenam com os movimentos a executar. Não se adaptando ao automatismo, o fracasso é fatal, como acontece com os sentimentais, os nervosos e os activos exuberantes.
- c) Ao contrário do exposto, existem outros caracteres que são capazes de suportar uma automatização total no trabalho, deixando o espírito vagar livremente sem perturbar a sensibilidade ou a actividade, tais como os «não emotivos».

Os efeitos psicológicos negativos, que a repetição das mesmas operações de uma máquina produz sobre o trabalhador, são ainda agravados pelo trabalho em série, que existe nas nossas sociedades industrializadas. Perante uma máquina, o trabalhador pode, relativamente, controlar o ritmo do trabalho. No entanto, em série, o ritmo é idêntico para todos, portanto, imposto. A necessidade de ganhar a subsistência impõe ao trabalhador uma adaptação física aparente, o que não significa que exista uma adaptação psicológica, fonte de harmonia colectiva e satisfação pessoal.

Dos trabalhos de Langlon conclui-se que os indivíduos que melhor se podem adaptar aos trabalhos monótonos (operações repetidas, trabalhos em série) são aqueles que possuem aptidões de adaptação à uniformidade, como os «inmotivos». Os emotivos-activos, que são animados por uma vitalidade, com dificuldades podem adaptar-se aos trabalhos monótonos. Os emotivos-activos-primários, devido à sua instabilidade e vitalidade, repudiam tais trabalhos, preferindo um trabalho, mesmo muito mais pesado desde que interessante, variado e onde possam ter iniciativa e poder de criação.

Estas e muitas outras anomalias que existem nas nossas sociedades industrializadas são causa de insatisfação no trabalho, greves e origem de tantas reivindicações para melhoramento das condições do trabalho. Os técnicos insistem, constantemente, que o trabalho em série em breve ter-

minará, devido à automatização que virá livrar o homem do trabalho monótono e repetitivo. Insinua-se que, para melhor suportarem uma tal espécie de trabalho, devem sentir-se responsáveis, mas o trabalhador, de uma maneira geral, reivindica uma responsabilidade real e não utópica ou imaginária. É da consciencialização de tais situações desumanas do trabalho que sociólogos, psicólogos e mesmo políticos, se insurgem contra uma tal organização do trabalho industrial pois «o trabalho em série é um trabalho anacrónico e cada vez menos suportável». Importa, por isso, analisar, agora, as condições de trabalho.

As constantes reivindicações do operariado, bem como dos funcionários, tantas vezes exteriorizadas sob a máscara de aumento de salários são, no fundo, frequentemente motivadas por causas alheias às condições salariais. O operário, bem como o empregado ou funcionário, reivindica sim melhores condições de trabalho, reconhecimento da sua identidade e das suas profundas aspirações. Estas resumem-se nas aspirações de promoção pessoal, na informação, na participação e cogestão empresarial. No entanto, o conjunto de circunstâncias (materiais e morais em que são colocados os trabalhadores, num certo momento e numa determinada empresa, desempenham um papel preponderante no seu grau de insatisfação ou satisfação bem como no nível de reivindicações do trabalhador. O parágrafo 90 da lei das empresas, da República Federal da Alemanha de 18 de Janeiro de 1972, diz: «A empresa (a Administração) e o Conselho de Empresa devem tomar em consideração que os conhecimentos científicos relativos às Ciências do trabalho, devem ser aplicados ao trabalho».

O problema principal, da parte das empresas, é o de incitar os seus empregados a atingir um grau de rendimento. O método mais clássico para alcançar tais objectivos é o que faz apelo às motivações do trabalhador, ou seja, à sua identificação, classificação e satisfação das necessidades pessoais. Edgar Chein propõe, para atingir tais finalidades, outro método que é uma espécie de «contrato psicológico» existente entre a empresa e o trabalhador. A empresa, por um lado, espera do empregado: rendimento, exactidão e disciplina, dispondo, para esse fim, de autoridade. Por outro lado, o empregado espera da empresa: bom salário, condições de trabalho, promoção, etc. Tais esperanças são reforçadas pela consciencialização da sua influência na orgânica da empresa. O não cumprimento de um tal contrato corre o risco de provocar frustrações em ambas as partes, em que o empregado passa a fazer apenas o trabalho para o qual é pago e a empresa, que tem tendência a pagar sempre um salário mínimo e a recusar todo o aumento, deve contar com consequências dramáticas.

Nas grandes Empresas e Redes Económicas, existe, geralmente, dependente do Gabinete de Estudos, o Gabinete de Métodos. Este tem por finalidade conceber os modos da fabricação e da montagem, estabelecendo a sequência das operações: lista das sucessivas operações, descrição das fases de execução de cada operação, do lugar de trabalho, natureza dos utensílios a utilizar, qualificação dos executantes, tempo necessário à exe-

cução, etc. Uma tal organização dos lugares de trabalho é dominada pelas ideias directrizes de Taylor, onde a monotonia, a repetição das operações e o aborrecimento são características fundamentais. Herzberg preconiza uma concepção anti-tayloriana dos lugares de trabalho onde o operador teria de executar trabalhos mais interessantes, pelo menos, menos monótonos, pois que toda a pessoa deseja comprometer a sua responsabilidade e a ver reconhecidas as suas capacidades. Para tal é necessário atribuir a cada trabalhador uma actividade o mais completa possível (por exemplo, preparação e controlo ao mesmo tempo) para que ele possa interessar-se por ela e considerá-la como algo digno dos seus esforços.

Não sendo nossa intenção descrever aqui as normas e regras que devem orientar a criação de um lugar de trabalho, pois iríamos muito além do plano traçado para este trabalho, e tais normas revelam-se da competência de duas novas ciências do trabalho: Ergomia (11) e Antropometria (12), passamos a descrever apenas um mini-esquema que dará, aos não peritos em tais ciências, novos horizontes para a implantação de um lugar de trabalho (Work Station). Tais normas, tiradas das experiências, não sendo estáticas, têm por objectivo evitar os efeitos musculares, neuro-sensoriais e mentais do cansaço industrial. Os meios usados para obter uma tal finalidade são, no seu conjunto, denominados «human engineering» ou seja «adaptação do trabalho ao homem».

Os esforços científicos, para a humanização do trabalho, começaram nos Estados Unidos da América e, apesar das diferentes correntes ideológicas e experimentais, marcam a posição mais avançada no domínio das Ciências do Trabalho. Várias expressões americanas, que a literatura europeia utiliza, não encontram ainda a sua verdadeira correspondência na literatura românica. De entre muitas destaques algumas que frequentemente aparecem nos estudos do trabalho.

1 — Job Enrichment (enriquecimento das actividades): Desenvolvida pelo Sociólogo e Psicólogo F. Herzberg, assenta em várias hipóteses, que resumindo, podem formular-se assim:

- a) uma grande parte dos trabalhadores interessa-se pelo trabalho.
- b) além do cumprimento do seu dever no trabalho, podem contribuir, eficientemente, para o funcionamento do grupo a que pertencem
- c) nele participarão, efectivamente, se a direcção abordar o assunto com espírito aberto.

---

(11) — Do grego *ergon* = trabalho + *nomos* = Regra.

(12) — *Idem* *antropos* = homem + *metros* = medida.

- d) a direcção deve convencer-se de que os trabalhadores são capazes de contribuir, intelectualmente, para uma melhor organização do seu e outros trabalhos.
- e) a direcção e os quadros devem orientar as suas estratégias empresariais de um modo permanente, no sentido da máxima utilização de todas as faculdades do pessoal.
- f) a direcção e o pessoal dos quadros devem estar preparados para discutir abertamente com os operários os problemas que os preocupam na empresa, não só de uma maneira geral mas também especificamente.

2 — Job Enlargement (alargamento do âmbito de acção): — Consiste no alargamento horizontal das actividades profissionais com o fim de aumentar o interesse e a variedade do trabalho, intensificando, simultaneamente, as motivações. Um tal princípio que vai contra a demasiada racionalização do trabalho, consiste, por exemplo, em confiar a montagem, a pintura e a instalação eléctrica de uma lâmpada a um só trabalhador, em vez de a três, como era preconizado pelos sistemas de organização tayloriana.

Um tal conceito deve a sua origem a uma operária da I. B. M. que, um dia, propôs reunir no seu trabalho várias actividades, até então dispersas, Pediu que, além da sua actividade específica a deixassem regular a sua máquina, preparar o seu trabalho e controlar a sua própria fabricação. A sugestão pareceu interessante e foi aceite pela Administração. Psicólogos da Universidade de Yale seguiram, atentamente, tal experiência e, quase imediatamente, verificaram-se resultados dos efeitos psicológicos: aumento de responsabilidade e de prestígio dos trabalhadores perante si próprios e a colectividade; reavaliação das qualificações; desaparecimento de barreiras entre os trabalhadores; melhoramento do custo e qualidade da produção, em consequência da redução do tempo de espera, facto pelo qual se lamentam muitos trabalhadores e contra-mestres, devido a não haver ligação sucessiva nos lugares de trabalho e à existência de um aprovisionamento descontínuo.

3 — Job Rotation: — Consiste em não manter um trabalhador durante vários anos no mesmo lugar de trabalho e tem por objectivo mudá-lo, sucessivamente, de um lugar para outro, de modo que, ao fim de um determinado período de tempo, ele conheça todas as operações necessárias à fabricação de um produto.

Os conceitos acima mencionados devem ser regras elementares da humanização do trabalho moderno. Robert Kahn afirma que um trabalho é humanizado quando este é adaptado à pessoa que o executa, não devendo ferir nem humilhar, não ser esgotante nem continuamente aborrecedor, mas sim interessante e satisfazer o trabalhador; fazer apelo às qualificações adquiridas do trabalhador e dar-lhe oportunidade de continuar a adquiri-las; estimular a energia do trabalhador no exercício das outras funções pessoais: função

de marido, pai, amigo, cidadão, etc.; remunerar suficientemente o trabalhador para lhe assegurar uma existência confortável. Para tal é necessário que os empregos sejam adaptados aos indivíduos e não os indivíduos aos empregos.

Apesar de todos os esforços científicos, para a humanização do trabalho e da boa vontade de certos «managers», o problema não é de fácil resolução. O trabalho de rotina, o qual priva o trabalhador de toda a autonomia e do controlo da sua actividade, como sucede com o trabalho em série, sob novas formas ou dimensões, tende a permanecer ainda longo tempo no seio da macroeconomia dos sistemas neo-capitalistas, sobretudo no campo da metalurgia. Para impedir, um tanto, as nefastas consequências psicológicas de uma tal modalidade do trabalho, torna-se necessário organizá-lo de maneira a que os trabalhadores possam trabalhar em grupos, evitando assim o seu isolamento, pernicioso não só à produtividade, mas também ao psiquismo individual.

É inaceitável, contudo, a concepção do capitalismo liberal, de que o «homo oeconomicus» é a sua força de produção. O homem não vende a sua força de trabalho em troca de um salário que lhe permite a subsistência, mas, é no dinamismo da sua empresa, um elo sem o qual ela não funcionaria como funciona com a sua colaboração. O homem é um colaborador da produtividade e como tal deve ser visto e considerado. O isolamento em que muitos são obrigados a trabalhar frustra-os e destrói-os. Este isolamento evita-se não só através de reuniões, assembleias gerais, conferências, «meetings», etc., mas, sobretudo, estruturando grupos de trabalho através de novas concepções científicas da organização do trabalho.

O conceito de «estruturação do trabalho» (work structuring) apareceu pela primeira vez nos relatórios da Philips no ano de 1963. Em 1968 surgiram várias tentativas de definição da Organização do Trabalho. Os ditos relatórios, de 1968, dizem: «chama-se estruturação do trabalho (work structuring) à organização das suas condições e situação, de tal maneira que, na sua conservação ou aumento de actividades o seu conteúdo esteja de acordo com as capacidades e aspirações dos trabalhadores. Também se chama estruturação do trabalho à organização de baixo para cima, sob a formação de grupos autónomos».

A formação dos grupos de trabalho deve obedecer a critérios técnicos e científicos. Os critérios que serviram à estruturação de um certo grupo de trabalho de uma empresa, que produz um determinado produto, podem não possuir um valor absoluto na formação de grupos noutras empresas, caso as condições e circunstâncias não sejam idênticas.

A autonomia e a existência dos grupos de trabalho têm por finalidade a realização do «Job enlargement, job rotation e job enrichment»; a aquisição de um grau de satisfação pessoal mais elevada, a introdução máxima dos factores higiénicos que intervêm na produção, o sentido de maior responsabilidade de cada um em particular e do grupo na produção e no controlo da qualidade do produto; maior grau de liberdade de movimentos

e poder de iniciativa de cada trabalhador e do grupo em relação aos outros grupos, alcançando, desta maneira, um nível mais elevado de produção, melhor qualidade do produto, redução dos custos de produção e do absentismo do pessoal, maior elasticidade nas capacidades de produção, menos perdas de tempo, etc.

A nível de grupo constatar-se-ão fortes laços de solidariedade entre os membros e uma atmosfera de satisfação e compreensão mútua; farão propostas de melhoramentos, criticarão umas e aperfeiçoarão outras, pedirão informações; acatarão orientações; a produção aumentará; o grau de satisfação será maior; os conflitos no interior do organograma diminuirão e o sentimento de cansaço será reduzido.

Uma tal organização dos grupos de trabalho (sistema anti-tayloriano), fomentando a animação dos homens, através do compromisso da sua personalidade e do reconhecimento das suas capacidades, é o melhor método para o aumento da produção. Seguindo, mais ou menos, um tal sistema de organização do trabalho a «American Telegraph and Telephone», no espaço de 12 meses, aumentou em 27 % a sua produção, em 558 000 dólares os seus lucros. Na «Texas Instrument» o tempo necessário para a instalação de um instrumento de navegação era de 138 horas. Após a introdução de tais métodos passou para 75, em seguida para 57 e, por fim, para 32 horas.

A implantação e eficiência da organização dos grupos de trabalho tende a abarcar todos os ramos da indústria. Na automobilística, apesar do cepticismo que ainda existe, as empresas que introduziram tais iniciativas verificaram o aumento da produção e a redução das despesas. Entre as primeiras empresas de automóveis que introduziram esse sistema de trabalho devemos citar a empresa Volvo, de Kalmar, na Suécia, a qual, apenas com 600 pessoas, produz 30 000 carros anualmente.

### C) *A SITUAÇÃO PORTUGUESA*

No actual panorama económico-industrial português a situação é dramática. As instâncias económicas e políticas fazem contínuas declarações àcerca da crise que se vive e suas consequências. Os industriais falam, constantemente, da falta de produção dos trabalhadores, da ausência de motivação ao trabalho, das perenes reivindicações salariais do pessoal e dos boicotes à rentabilidade.

Sem minimizar, no entanto, as causas internacionais da crise, os factores de estagnação e mesmo de recessão económica, actualmente vigentes, bem como decisões inflacionistas de órgãos de gestão nacional, as causas da actual situação económica-financeira e industrial são bem mais profundas. Sem uma análise exaustiva, de momento, citemos apenas algumas causas:

- a) O desequilíbrio entre o sistema económico e social é abismal.

As vertentes do seu equilíbrio ainda nem sequer estão equacionadas.

- b) Os métodos de trabalho na Administração e maioria das Empresas são primários e obsoletos.
- c) O peso da máquina burocrática é asfixiante, frustrador, inibidor e desmotivante.
- d) Os lugares de trabalho, e sua respectiva distribuição de tarefas, é feito sem um mínimo de conhecimento do homem, das suas reacções, necessidades, aspirações, apetências e aptidões.
- e) A análise de funções e respectiva adaptação do homem ao trabalho é terminologia vã, sem conteúdo pragmático e, quando pretende existir, é distorcida do seu conteúdo real.
- f) A desconfiança, cepticismo e falta de abertura às inovações e mudanças ascendentes, da parte da administração e gestão empresarial, é travão fulcral da estagnação económica, social e humana.

Muitas das presentes afirmações são deduzidas dos resultados de um pequeno inquérito que passamos a um curso de finalistas de Engenharia, após regência da Cadeira de Psicossociologia das Empresas e Organizações.

As suas respostas não necessitam de comentários. O leitor fará as suas deduções e tirará as respectivas conclusões:

À pergunta: «que pensa da existência da cadeira de Psicossociologia das Empresas no curriculum de Engenharia», todos os estudantes responderam pela afirmativa pois ela:

- «Sensibiliza-nos para determinados aspectos da Empresa em geral (nomeadamente a relação entre os indivíduos, entre o indivíduo e o local de trabalho), para os quais não levavamos qualquer preparação, e, menos ainda, sensibilização.»
- «É de todo o interesse, uma vez que, durante os primeiros anos, são estudados os fenómenos pelo concreto, isto é, pelas Ciências Exactas, deixando os problemas psicossociológicos e sócio-económicos à margem do desenvolvimento intelectual do estudante. Penso que o desenvolvimento tecnocrata deve ser feito, paralelamente, com um desenvolvimento humanista, ou melhor, o problema humano deve ser o complemento do problema técnico. Um sistema desenvolvido com este princípio facilita a integração dos técnicos saídos das universidades, bem como uma me-

lhor compreensão dos problemas existentes, o que é benéfico, uma vez que quanto menos conflitos existirem no seio das Empresas maior é a rentabilidade.»

- «Penso que a Cadeira de Psicossociologia está perfeitamente enquadrada no Curso (de Engenharia), uma vez que as relações humanas fazem parte integrante da vida de cada um no dia de uma Empresa, mormente na do Engenheiro que, no seio de uma Empresa, vai ocupar uma posição de chefia, ter de dar instruções e comunicar com todos os trabalhadores e órgãos administrativos, bem como motivar os trabalhadores, incentivar os assalariados e delegar poderes. Terá que resolver conflitos entre os trabalhadores no seio da Empresa e relacionar-se com os seus problemas familiares e sociais.»
- «Acho que é extremamente importante devido a sensibilizar-nos para a visão dos problemas do trabalho e da Empresa por um prisma a que não estamos habituados. Vai permitir-nos encarar os problemas existentes dum modo mais humano, assim como a ter consciência da necessidade da adaptação dos recursos materiais da Empresa às características do potencial humano.»
- «Penso que esta cadeira tem, à partida, muito interesse pois veio ensinar-nos e alertar-nos para problemas do dia a dia do trabalho, que ainda não tinham sido chamados à atenção.»
- «É necessária num Curso de Engenharia pois como o Engenheiro não vai estar ligado exclusivamente a problemas de produção mas vai também ter necessidade de chefiar uma secção, de transmitir ordens e fazer distribuição de tarefas, a Cadeira de «Psicossociologia das Empresas» tem lugar num tal curriculum para que, quando surgirem os problemas e as diversas situações, nos encontremos minimamente alertados para eles.»
- «Acho que é uma cadeira necessária, não só para a sensibilização de alguns problemas que possam surgir na situação de trabalho, mas também para nos pôr ao corrente de muitos outros problemas, ligados à nossa vida futura (o trabalho numa Empresa), que nos pareciam superficiais, banais ou, até estando ao corrente deles, não lhes dávamos grande importância.»
- «Acho que é sempre benéfico num curso de Engenharia haver uma «disciplina» que trate, — e nos ponha em contacto com determinados problemas do mundo do trabalho, — nomeadamente no quotidiano de uma Empresa. Esses problemas são

frequentes e temos de estar preparados, minimamente, para os enfrentar, já que o nosso trabalho numa empresa vai ser, antes de qualquer outro, um trabalho de chefia, orientação e organização. Para isso precisamos de ser alertados de um certo número de factores psicossociológicos inerentes a um possível bom funcionamento da Empresa. Não são apenas os nossos conhecimentos teóricos, relativos ao Curso de Engenharia, que vão ser postos em prática num futuro posto de trabalho ou que nos vão dar o «background» suficiente para orientar um determinado número de homens e, num sentido mais lato, dar o nosso contributo para o engrandecimento da Empresa. Todo o tipo de relações sociais e humanas com os trabalhadores é essencial para o desenvolvimento dum trabalho válido e é, nesta base, que eu penso ser importantíssimo o estudo desta disciplina.»

- «O estudo da Psicossociologia das Empresas é importantíssimo para o Engenheiro pois este deve dar o seu contributo para a resolução de problemas relacionados com todo e qualquer trabalhador que faça parte da Empresa.»

Concernente a pergunta: «que pensa do facto de ser uma cadeira apenas semestral, num curriculum de cinco anos», 80 % dos estudantes responderam: «é demasiado pouco.»

- «Acho que não está certo. Devido à sua imperiosa necessidade seria lógico que se prolongasse, pelo menos, para dois semestres. Não digo isto por dizer mas sim devido à prática que tenho no campo do trabalho.»
- «Penso que a razão desta cadeira ser apenas semestral resulta do facto de que as pessoas, neste país, não estão ainda alertadas para um determinado número de problemas que estão, em paralelo, com o próprio Curso de Engenharia e são: os problemas sociais e psicológicos inerentes ao próprio homem. Este, antes de ser trabalhador, é uma pessoa que tem, associada a si, uma carga psicológica, que, por vezes, o faz reagir duma maneira irracional.»
- «Acho, assim, que deverá ser dada mais atenção a todos estes problemas e encontrar-se uma fórmula de equilíbrio entre Cadeiras profundamente teóricas, relativas ao Curso em si, e Cadeiras que tratem, precisamente, destes problemas, que acompanharão sempre o homem.»
- «Acho que é necessário mais tempo para abordar os vários temas

expostos e mesmo sensibilizar-nos sobre o conteúdo Geral da Cadeira. Seria necessário, portanto, no mínimo, um ano, para se poder abordar, mais exaustivamente, os principais temas directamente ligados ao «Curso».

- «O facto da cadeira ser semestral é uma condicionante bastante má. Devido à enorme variedade de problemas e temas que esta cadeira nos traz, julgo que era motivo para a alongar mais um semestre. Se ela fosse anual trazer-nos-ia grandes vantagens no âmbito da formação.»
- «A necessidade do alargamento do tempo lectivo desta cadeira é uma evidência.»
- «Acho, realmente, que se deveria dar um pouco mais de importância a esta cadeira, pois um semestre não chega senão para nos alertar, de uma forma breve, para a existência destes problemas, mas, não nos dá a oportunidade de nos debruçarmos, a fundo, sobre os mesmos, e tratá-los com mais pormenor e mais objectivamente.»

À pergunta. «Acha que, apesar da regência da Cadeira ter sido apenas uma sensibilidade a alguns problemas na situação de trabalho, é necessário manter a cadeira?» — Todos responderam afirmativamente.

A quarta pergunta foi formulada como segue: «Caso sinta a necessidade de se estudar a vasta multiplicidade de problemas do Homem na situação de trabalho, que outras Ciências Humanas introduziria num Curso de Engenharia, Economia ou Contabilidade?» — As respostas foram, por ordem de prioridade, as seguintes:

Psicossociologia das Organizações  
Sociologia do Trabalho  
Ergonomia  
Medicina do Trabalho  
Direito e Legislação do Trabalho  
Psicofisiologia do Cansaço e das Motivações  
Segurança do Trabalho e Acção Social  
Antropologia Social e Relações Humanas  
Sindicalismo e Sistemas de Participação

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J., Inequity social exchange, in Berkowitz, New York, Academic Press, 1965.
- Allen, Louis A., Administração profissional: novos conceitos e métodos provados, trad. de Suely Mendes Brazão e Vicente de Paulo Palarico Adorno, McGraw — Hill do Brasil, São Paulo, 1974.
- Allport, G., Feifel, H., Maslow, A., May, R., e Rogers C., Psychologie existentielle, Paris, Épi, 1971, trad. fr.
- Bartoli, H., Science économique et travail, Paris, Dalloz, 1975.
- Berne, Eric, Waht do you say after say hello, Grove Press, New York, 1974.
- Berne, Eric, The structure and dynamics of organizations and groups, Grove Press, New York, 1966.
- Bleicher, Knut e outros, Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1976.
- Crozier, Michel, Le phénomene bureaucratique, Paris, Senil, 1964.
- Etzioni, Amitai, Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais, trad. de João de Castro Medeiros, Atlas, São Paulo, 1978.
- Fernandes, Evaristo, Psicologia, Rentabilidade Económica e Sucesso Profissional, Tecnilivro, Porto.
- Friedmam, Georges e Naville, Pierre, Traité de sociologie du travail, tomo I e II, Armand Colin, Paris, 1970.
- Gournay, Bernard, Introdução à Ciência Administrativa, Europa-América, 1978, trad. de Cascais Franco.
- Gurvitch, G., Industrialisation et Technocratie, Première semaine sociologique, Armand Colin, Paris, 1949.
- Heider, The Psychology of interpersonal relations, New York, Wiley, 1958.
- Herzberg, F., Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1971, trad. fr.
- Homans, G., Industrial Harmony as a Goal, in Kornhauser, New York, McGraw Hill, 1954.

- James, Muriel e Jongeward, Dorothy,  
— Lapassade, Georges,  
— Lourau, R.,  
— May, R.,  
— Mayo, E.,  
— Maslow, A. H.,  
— Meininger, Jut.,  
— Murrell, K., F., H.,  
— Naville, P.,  
— Ombredane, A. e Favergé J. M.,  
— Katz, Daniel e Kahn, Robert L.,  
— Kertesz, Roberto,  
— Riesman, David,  
— Roethlisberger,  
— Sayles Leonard R. e Strauss George,  
— Smith Henry C.,  
— Taylor, F. W.,  
— Whyte, W. F.,
- Nascido para Vencer, São Paulo, Brasiliense, 1975.  
Socianalyse et Potentiel Humain, Gauthier-Villars, 1975.  
L'analyse institutionnelle, E. de Minuit, Paris, 1970.  
Le désir d'être, Paris, Epi, 1972, trad. fr.  
The Social Problems of an Industrial Civilisation, Boston, 1974.  
Vers une Psychologie de l'être, Paris, Fayard, 1970, trad. fr.  
O Sucesso através da análise transaccional, Artenova, Rio de Janeiro, 1974.  
Ergonomie: Grundlagen und Praxis der Gestaltung optimaler Arbeitsverhältnisse, Econ Verlag, Düsseldorf-Wien, 1971.  
La vie de travail et ses problèmes, Armand Colin, Paris, 1954.  
L'Analyse du travail, facteur d'économie humaine et de productivité, Paris, P. U. F. 1955.  
Psicologia Social das Organizações, trad. de Auriphebo Simões, Ed. Atlas S. A., São Paulo, 1976.  
Análise das transacções, São Paulo, Idor/Conantal, 1975.  
A Multidão Solitária, Ed. Perspectiva, S. Paulo, 1971.  
Management and Moral.  
Comportamento humano nas Organizações, trad. de Hugo Benatti Júnior, Atlas S. A. da Universidade de S. Paulo, 1969.  
Psicologia do Comportamento na Indústria, trad. de Odílio Onófrío, Editora Atlas S. A., São Paulo, 1972.  
La direction scientifique des Entreprises, Paris, Dunod, 1957.  
Money and Motivation, an Analyses of Incentives in Industry, New York, Harper.