

UMA NOVA  
DINÂMICA  
UNIVERSITÁRIA

pelo Prof. HENRIQUE DE BARROS

NA PÁG. 330

NOVEMBRO 1966

PREÇO 6\$00

# seara nova

NÚMERO  
1453

Director:

AUGUSTO CASIMIRO

Director-adjunto:

ROGÉRIO FERNANDES

Editor:

JULIÃO QUINTINHA

VISADO PELA COMISSÃO DE CENSURA

## "O DEBATE" E OS SINDICATOS

SOTTOMAYOR CARDIA

Não foi sem bastante surpresa e um certo alvoroço que, no número de 10 de Setembro de *O Debate*, encontrei a epígrafe «Os sindicatos e o ensino social católico» como título de um artigo. Dificilmente acreditaria que, num meio em que tudo se passa tão discretamente, como é o nosso, o semanário monárquico se atrevesse a um ataque frontal às actuais posições da Igreja, pelo que, ao iniciar a leitura, resolvi admitir que um milagre se havia produzido ou que um artigo inconveniente (vindo sabe-se lá donde) tinha hábilmente sido introduzido (sabe-se lá como) nas colunas dirigidas pelo Prof. Jacinto Ferreira.

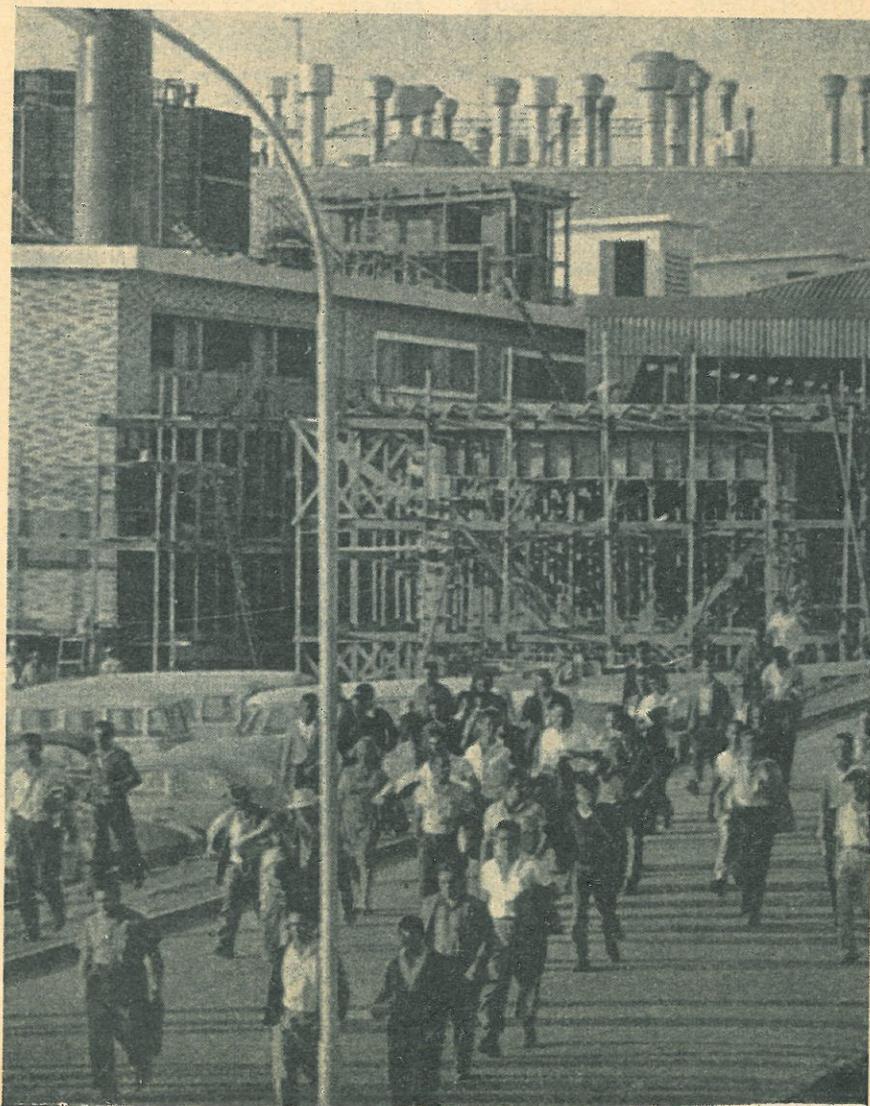
Começa o autor — o Sr. A. V. — por afirmar que os sindicatos «mereceram a todos os sumos pontífices que escreveram textos sociais (*sic*) as mais largas referências e a mais tenaz defesa». A tese é historicamente errada, mas encontra-se hoje tão generalizada entre os comentaristas da doutrina social da Igreja, que não merece reparo na pena do Sr. A. V., colaborador de *O Debate*. Aliás, nos casos que conheço, é uma tese determinada, pelo menos parcialmente, por intenções generosas e que, portanto, deveria ser efusivamente saudada quando apresentada no lugar em que o foi. Passarei, por isso, em claro a defeituosa visão que o artigo fornece sobre a doutrina social do Vaticano desde Leão XIII a Pio XI.

Já o mesmo silêncio não poderá ser observado a propósito do que o Sr. A. V. afirma de João XXIII. Será ele quebrado, em primeiro lugar, para corrigir um erro que, parecendo de pormenor, tem contudo implícita uma falsificação de conjunto.

Na *Mater et Magister*, João XXIII reafirmou — diz o Sr. A. V. — que aos trabalhadores «deve ser reconhecido, como natural, o direito de formar associações, quer só de operários, quer mistas (de operários e patrões)». João XXIII escreveu de facto essas linhas, mas não na parte da encíclica em que expõe o actual pensamento da Igreja, antes, pelo contrário, na parte em que resume o de Leão XIII. O que é impor-

tante. Porque, na actual formulação da doutrina da Igreja, não há qualquer referência positiva — como vários comentaristas têm notado — a «associações mistas». E não só não há qualquer referência positiva como há uma, e de-

cisiva, referência negativa nas recentíssimas palavras de Paulo VI, por ocasião do 75.º aniversário da *Rerum Novarum*: «A Igreja reconhece o direito de associação sindical, defende-o, promove-o, superando uma certa preferência



# RELAÇÕES HUMANAS NA EMPRESA

J. M. PEREIRA

NUM país em que até há poucos anos os engenheiros saíam das respectivas escolas sem terem praticamente ouvido qualquer referência ao facto de nas empresas em que iriam trabalhar existirem homens, pois apenas se procurava, melhor ou pior, prepará-los para lidar com máquinas, não é de causar espanto que só ainda há menos anos se tenha começado a popularizar a política de relações humanas na empresa. Diga-se em abono da verdade que em muitos outros campos temos tardado bastante mais em copiar os figurinos estrangeiros do que neste. Com efeito, esta «filosofia» das relações na empresa, com todos os desenvolvimentos de ordem prática hoje dela derivados, parece poder datar-se de um famoso programa de experiências psico-sociológicas levado a cabo numa fábrica da Western Electric, nos Estados Unidos, nos últimos anos que precederam a guerra de 39-45. Foi então que se descobriu a importância das chamadas relações informais, à margem da organização oficial, no rendimento do pessoal e, muito em particular, do grupo restrito que constitui uma equipa de trabalho. Em resumo concluiu-se ser fundamental, para se obter um bom rendimento de trabalho, que exista um bom «moral», que as relações entre os membros de uma equipa de trabalho e entre estes e os superiores sejam tanto quanto possível isentas de tensões. De certo modo pode dizer-se que se admitia pela primeira vez no homem, ao trabalho, e ao nível mesmo dos postos de trabalho, a existência de reacções mais complexas que as de tipo primário (estimulante-esforço, reacções directas ao ambiente material de trabalho, etc.). Falou-se de uma «lógica dos sentimentos» por parte dos membros de uma equipa de trabalho por oposição à «lógica da eficiência» que caracterizaria as atitudes da direcção.

A produtividade estava em causa. Movimentaram-se os dólares. Os psicólogos e psico-sociólogos lançaram-se à exploração do filão, procedendo às mais variadas investigações sobre o comportamento dos indivíduos quando integrados num grupo e os comportamentos do próprio grupo como tal. Durante a guerra, os soldados americanos forneceram magníficas amostras expe-

rimentais, tendo-lhes sido dedicado todo um vasto programa de investigações. Métodos de treino acelerado, como o exigia uma gigantesca indústria de guerra com necessidades de preparar rapidamente enormes massas de mão-de-obra accidental (já que uma parte importante incorporada nas fileiras tinha de ser substituída por mulheres, negros, reformados, etc., enquanto que a que se mantinha se via conferir novas responsabilidades), integravam já as novas concepções, isto é, tinham já em conta a dimensão «humana» daqueles a quem se dirigiam. O exemplo mais conhecido, o método T. W. I. (*training within industry*) comporta um ciclo de «arte de comandar» ou «arte de melhorar as relações de trabalho», dirigido em particular aos contramestres, que procura incutir-lhes os princípios de um comando «democrático». Levar os seus subordinados a compreender, a participar, a cooperar, a fazer sugestões; procurar um esclarecimento e uma comunicação permanentes entre os membros da equipa de trabalho e o seu chefe; interessar-se pelos problemas particulares de cada um, adivinhar e prevenir os conflitos possíveis; tratar os subordinados como «homens» — estas e outras regras são administradas.

A mentalidade produtivista característica dos períodos de reconstrução viu-se, nos países ocidentais, logo após a guerra, apoiada materialmente pelo capital americano, insuflado pelo Plano Marshall, e filosoficamente pela nova ciência das relações humanas, que trazia até ao nível da oficina os princípios sagrados da democracia-padrão. Entretanto, de resto, as novas ideias conheciam larga expansão e novos domínios de aplicação se lhes abriam constantemente. A publicidade, por exemplo, socorreu-se igualmente dos psicólogos, que receberam por missão determinar, através da análise de motivações, em que condições se poderia levar uma grande massa de consumidores a tomar decisões de consumo «voluntárias», e coincidentes com os interesses dos produtores. Como se vê, a ideia-força mantém-se: levar um grupo maior ou menor de indivíduos a tomar, por si próprios, atitudes ou decisões que estarão necessariamente de acordo com o que previamente já foi decidido.



Todos ficam, no fim, com a consciência tranquila. Ao nível da publicidade, um sociólogo pôde chamar a isto a «persuasão clandestina». Independentemente da acção directa sobre o mercado, mas tendo para o mesmo objectivo final, o «espírito novo» (como já lhe foi chamado) esteve na base do desenvolvimento de todas as actividades de propaganda e conhecimento da empresa no exterior através dos serviços de *public relations*. A palmada nas costas que se recomenda ao contramestre ao acolher um novo operário, perguntando-lhe como vão as crianças, não difere em nada do *whisky* e do charuto que o chefe de *public relations* propõe ao seu interlocutor, por meio de uma jovial observação sobre o último *fait-divers* ou até mesmo, a psicologia da vítima o recomendará ou não, sobre as formas mais ou menos sinuosas da secretária que o introduziu. Trata-se, nos dois casos, de pôr à vontade, de preparar psicologicamente, de conquistar uma cumplicidade. Em épocas remotas dizia-se «trabalho é trabalho», «negócios são negócios». As novas ideias acabam com esta compartimentação estanque. Para que o trabalho renda o máximo, para que se consigam os

melhores negócios há que conhecer a personalidade dos indivíduos a convencer, os seus pontos fracos, explorando-os de modo a que se submetam sem dar por isso, ou melhor, certos de que foram eles a conduzir o jogo.

Ao chegar à Europa e em particular a França, cujos especialistas têm sido os nossos iniciadores nestas matérias, a aplicação das políticas de relações humanas na empresa encontrou sérias resistências. Ao patronato francês, tradicionalmente autoritário ou paternalista, opunha-se um sindicalismo de contestação, organizado à escala nacional e orientado por princípios muito diferentes dos adoptados pelo sindicalismo americano. Os novos métodos foram sujeitos a severas críticas por parte dos organismos sindicais, que viram neles, entre outras coisas, sérias ameaças de acção anti-sindical. Temeram que a aplicação da política de relações humanas tomasse formas de paternalismo moderno. O paternalismo tradicional, com efeito, assimilava a empresa a uma família, reservadas porém todas as iniciativas ao «chefe de família» (o patrão), pois era este que sabia o que era bom ou mau para os respectivos «membros» (o pessoal). Chegava-se por vezes a construir imponentes obras sociais, a estabelecer regalias mais ou menos espectaculares, etc., mas tudo necessariamente outorgado, isto é, tudo acompanhado de um atestado de irresponsabilidade aos beneficiários, já que não tinham nada a dizer se não aceitar, como uma esmola. Com os métodos de relações humanas tenta-se, do mesmo modo, fazer da empresa uma espécie de família, mas em que se procura obter a adesão dos membros para as medidas que lhes interessam directamente. Note-se que a expressão que empregamos — procurar obter a adesão — como a que recomenda «levar o pessoal a participar» fazem parte da linguagem especializada. Deve acrescentar-se, de resto, que a desconfiança sindical não se manifestava, de um modo geral, em relação a muitos aspectos, considerados positivos, no plano da teoria. Apontava-se, sim, o perigo de, na sua aplicação prática, os métodos utilizados serem orientados num sentido de exclusivo benefício patronal. Mesmo para aqueles organismos sindicais que não fundamentam a sua acção num desejo expresso de alteração da estrutura social, os problemas da empresa não podem ser considerados como casos isolados, de solução

pendente do bom ou mau humor dos respectivos dirigentes. A participação, ou melhor, a discussão deveria começar a um nível muito mais alto do que a equipa de trabalho e deveria estabelecer-se, entre outras coisas, a respeito de medidas relativas ao aumento de produtividade, de que as técnicas de relações humanas não seriam mais do que um caso particular. Seria pois todo um sistema de relações que estaria em causa, em que os números e os argumentos tomariam o lugar da palmada nas costas. Sem que, naturalmente, a existência de um bom clima de trabalho ao nível da oficina fosse de algum modo considerada indesejável. Um delegado sindical a uma conferência internacional de produtividade, em 1955, exprimia a sua desconfiança «em relação a uma certa política, dita de relações humanas, que se presta na realidade a tantos mal-entendidos e equívocos». E acrescentava: «os patronatos americano e, mais tarde, europeu descobriram sucessivamente o problema da humanização da produtividade. Mas nós tememos fortemente que, pelo menos uma parte desse patronato, não tenha visto nisso mais do que um meio suplementar de aumentar os lucros fazendo aceitar mais facilmente novas técnicas sem conceder ao pessoal a sua parte».

Tudo isto obstou a que na Europa fosse possível atingir os extremos que o «espírito novo» atingiu nos Estados Unidos, como, por exemplo, a introdução na empresa do *counsellor* ou, como já lhe chamaram, o confessor laico. Trata-se de um psicólogo que tem por missão ouvir as confidências do pessoal, que sempre que o desejar lhe poderá ir contar os seus problemas íntimos com o fim de se «libertarem» da pressão psíquica deles resultante. É fácil descobrir aqui uma caricatura da psicoterapia, já de si tão explorada numa sociedade em que a neurose é, como tantos outros, um «produto de massa». Não será aliás a psicologia barata que se injecta aos alunos dos cursos de relações

humanas também uma caricatura de uma autêntica psicologia-ciência (individual e social), para dominar a qual se exige decerto mais do que meia dúzia de sessões de pouco mais de duas horas?

A crítica fundamental que se pode fazer à política de relações humanas situa-se porém noutra plano. A empresa não é um agregado social isolado. As relações humanas na empresa não podem ser construídas como se nada existisse à sua volta. Elas reflectirão sempre o tipo de relações que a estrutura sócio-económica determina ao nível da sociedade global de que a empresa faz parte. Assim, por exemplo, numa sociedade política e economicamente caracterizada por uma concentração acentuada do poder num sector limitado de população, que disponha de meios suficientes para não admitir contestação a qualquer nível, o tipo de relações que prevalecerá será, lógicamente, o que esse mesmo sector pretenda impor; em última análise, e na ausência de qualquer «controle», ele será aquele que esse sector reputar como mais vantajoso para os seus interesses. Uma política de relações humanas na empresa será então, dentro desta perspectiva, uma mistificação, independentemente dos resultados positivos aparentes que possam advir para o pessoal num ou outro caso particular.

Se demos este exemplo foi para vincar com mais clareza que uma política de relações humanas, dirigindo-se a homens e, em particular, a homens em situação de trabalho, não pode ser concebida por si só, mas tem de ser interpretada e compreendida em função de um contexto social global, podendo até dizer-se que ela só teria sentido uma vez previamente resolvidos outros problemas estruturais de base. Mas então, paradoxalmente, poderia acontecer que tivesse desaparecido (ou, pelo menos, perdido muito da sua importância) o próprio problema das relações humanas na empresa...

J. M. PEREIRA



ARRUME AS SUAS  
**IDEIAS**  
tomando  
**Fosforo Ferrero**  
A VENDA EM TODAS AS FARMACIAS