

No mais, quanto aos *órgãos de colaboração*, (§§ 2.º e 3.º da base X) o Parecer foi um pouco mais além do que a Proposta, visto que estabelece que «as normas complementares da presente lei podem tornar obrigatória a constituição, em determinadas categorias de empresas, de órgãos de colaboração destinados a apreciar as questões directamente relacionadas com os interesses dos prestadores de trabalho». Isto é, consagra-se a possibilidade de se instituírem órgãos de colaboração por *via obrigatória*.

Merece aplauso, em nosso entender, esta posição da Câmara, porque, se bem que o sistema voluntário seja o melhor, pode muito bem vir a reputar-se indispensável a intervenção estadual nesta matéria.

Para terminar esta pequena nota, apenas uma interrogação respeitante a todo este problema da colaboração na empresa: uma vez que finalmente se vai procurar, por via legislativa, dar vida ao princípio da colaboração na empresa, princípio que reveste fundamental importância, não deveria ser dada particular e minuciosa atenção aos termos que para o efeito vão ser utilizados? Em suma, não seria esta a altura ideal para se tomar com rigor doutrinal e técnico o problema da colaboração na empresa, o que parece não estar ainda por detrás dos projectos que acabámos de referir?

Adérito
Sedas
Nunes

As “Relações Humanas”: significado e deturpações

1. O problema das «relações humanas» na empresa tem adquirido certa actualidade, ultimamente, no nosso País. Tratado nos cursos de formação do I. N. I. I., debatido em reuniões públicas de vulto (como o Colóquio da Associação Industrial Portuguesa sobre a posição de Portugal perante a cooperação das economias europeias, o Congresso de Saúde Mental e os colóquios promovidos pelo Ministério das Corporações), abordado em artigos de diversas revistas, o problema ressurgiu com frequência e parece ser objecto de interesse crescente em certos meios.

Afigura-se, por isso, oportuno tentar defini-lo e situá-lo

correctamente. É o que procuraremos fazer nesta nota, concebida aliás em termos de ampla generalidade e tão elementares quanto possível, mas destacando apenas, por assim dizer, *metade* da questão. Efectivamente, o problema das «relações humanas» na empresa desdobra-se em dois: o das relações *no interior da direcção da empresa* (entendendo esta expressão «direcção» em sentido amplo) e o das relações *entre a direcção e os trabalhadores*. Historicamente, foi este último o que primeiro foi abordado. E é ainda ele o que, do ponto de vista social, assume maior relevância, por interferir directamente, não só com problemáticas restritas de cada organismo empresarial, mas com a problemática geral e global das relações entre as classes na sociedade. Nele, portanto, nos fixaremos.

2. Quando, com a 2.^a Revolução Industrial, nos finais do século XIX, surgiu o imperativo de organizar racionalmente o trabalho e a produção, tentou-se — para obter do trabalhador, com um dado equipamento, o máximo rendimento físico (ou produtividade) — encarar o operador manual como um ser puramente físico, dotado de capacidade para realizar determinados gestos e esforços, mediante um certo dispêndio de energia muscular e segundo um certo ritmo, mas susceptível de ser estimulado através de incitações económicas. O *taylorismo*, primeira e principal formulação teórica desta tentativa de análise e organização científicas do trabalho, baseia-se essencialmente numa racionalização, sobre postulados tecnicistas, do esforço físico do trabalhador na execução das suas tarefas.

As insuficiências desta concepção só a pouco e pouco foram reconhecidas. O encontro do problema das «relações humanas» não é mais do que a descoberta de um dos *aspectos humanos* do trabalho, que o *taylorismo* tinha ignorado. Outros aspectos foram, antes ou depois desse, identificados. Destaquemos os principais.

1.º) *A fadiga no trabalho*. — Considerada inicialmente, em termos vulgares, como simples «cansaço físico» resultante de um gasto de energia muscular, a fadiga no trabalho tornou-se depois objecto de uma análise complexa, que atende, por um lado, a toda uma extensa gama de *espécies* de fadiga diferentes e, por outro, a todo um amplo elenco de *factores* de fadiga distintos.

2.º) *O ambiente físico do trabalho*. — Tradicionalmente, os locais de trabalho eram concebidos muito mais em função do equipamento que dos homens. As fábricas, por exemplo, eram montadas, não propriamente como lugares onde homens operavam com máquinas e materiais, mas como recintos onde se instalavam máquinas e materiais, estando aí os homens como por acréscimo. Nestas condições, a temperatura, a humidade, a poluição atmosférica, a ventilação, a iluminação, a cor, os ruídos, as vibrações, a higiene dos locais de trabalho só se tornavam objecto

de atenção quando absolutamente excediam ou podiam exceder os limites de tolerância pelo ser humano. Partindo da premissa, oposta à tradicional, de que as condições de trabalho devem ser *adaptadas* às características e exigências do organismo bio-psíquico do homem, todos esses elementos do ambiente físico do trabalho são hoje objecto de estudos tendentes à determinação das *condições físicas óptimas*, em que cada tipo de trabalho pode e deve ser efectuado.

3.º) *A segurança no trabalho.* — Quase inteiramente desprezada a princípio, a segurança no trabalho é actualmente um dos aspectos mais estudados. Nos países industriais, as técnicas de prevenção de acidentes e doenças profissionais encontram-se, com efeito, muito desenvolvidas. A sua utilização tem permitido grandes reduções no número dos sinistros e dos casos de doença, mesmo naqueles sectores de actividade onde as taxas eram anteriormente mais elevadas.

4.º) *A adaptação da máquina ao homem.* — O estudo da fadiga, dos acidentes e da produtividade do trabalho levantou o problema da adaptação das máquinas aos operadores humanos. Perfeitamente concebida do ponto de vista tecnológico, uma máquina pode estar deficientemente pensada em termos ergonómicos: pode, por exemplo, obrigar a posições incómodas, a gestos desnecessariamente fatigantes, a movimentos mal adaptados à estrutura do organismo humano. Tais deficiências podem, frequentemente, ser evitadas, se a máquina e o operador manual forem pensados a funcionar em conjunto, como um sistema operativo de que ambos fazem parte, cada um com as suas características funcionais específicas. Então a máquina será concebida de modo a facilitar o mais possível a tarefa do homem.

5.º) *A adaptação do homem ao trabalho.* — Em sentido amplo, esta expressão compreende a selecção, a orientação e a formação profissionais e abrange um dos aspectos do trabalho hoje mais conhecidos. Técnicas psicológicas de selecção e orientação, técnicas pedagógicas de treino e formação, umas e outras cada vez mais aperfeiçoadas, vão a pouco e pouco tomando o lugar de antigas rotinas pouco eficazes.

3. O aspecto do trabalho que as «relações humanas» abrangem começou a ser estudado há cerca de 30 anos, a partir de uma investigação famosa, realizada em Chicago, na oficina Hawthorne, da Western Electric.

A experiência de Hawthorne, tão frequentemente relatada, e outras observações e investigações que se lhe têm seguido, permitiram apurar, fundamentalmente, o seguinte:

— por um lado, o rendimento físico do trabalhador depende, como já se sabia, das suas *aptidões* naturais e adquiridas,

- da sua *adaptação* à tarefa que executa e das *condições materiais* em que essa tarefa é exercida;
- por outro lado, porém, o rendimento que, em certa tarefa e com determinadas aptidões e condições materiais de trabalho, o trabalhador produz, é influenciado pelas suas *atitudes no trabalho* e, por conseguinte, pelo seu estado mental e emocional;
 - finalmente, o *estado mental e emocional* do trabalhador, que influencia directamente as suas atitudes e indirectamente o seu rendimento físico no trabalho, é por sua vez influenciado pelas *satisfações e insatisfações* que ele experimenta nas *relações* que o ligam ao trabalho e à empresa ou que dentro desta se tecem.

Os autores americanos usaram a expressão «human relations» para designar este novo aspecto do trabalho e factor de produtividade. Os autores europeus preferem hoje a designação «*moral da empresa*», aliás também de origem americana. A palavra «moral» é usada aqui na acepção que se lhe atribui, quando se fala, por exemplo, do «moral das tropas». Designa, pois, um estado de espírito colectivo estimulador da actividade, do esforço e da eficiência de um organismo social, que neste caso é a empresa.

4. Os estudos efectuados neste campo permitem afirmar que o «moral da empresa» (as «boas relações humanas», dizem alguns) é uma resultante de quatro elementos fundamentais:

- a satisfação com o próprio trabalho;
- a satisfação com o salário, com a posição relativa na escala dos postos e das remunerações dentro da empresa e com as possibilidades de promoção profissional;
- a satisfação com o grupo de trabalho a que se pertence;
- a satisfação com a empresa de que se é assalariado.

As insatisfações em qualquer destes domínios actuam como factores determinantes de atitudes e comportamentos restritivos da produtividade, quer por via de reacções psicológicas conscientes, quer por via de mecanismos psicológicos subconscientes. Por exemplo: o trabalhador pode limitar deliberadamente o seu esforço no trabalho, se está insatisfeito com a empresa por esta proceder, a seus olhos, injustamente. Neste caso, o trabalhador continua capaz de render tanto quanto as suas aptidões naturais e adquiridas permitem, mas *não quer* usar plenamente as suas capacidades. Porém, o rendimento físico do trabalhador pode também resultar cerceado, inconscientemente, por efeito do mal-estar, do desânimo ou da ansiedade ocasionados, por exemplo, pela inse-

gurança em que vive ou trabalha, ou pelo ambiente de desconfiança, de deslealdade ou de tensão que o rodeia na sua equipa de trabalho. Em casos como estes, o trabalhador *torna-se incapaz* de dar todo o rendimento físico que as suas aptidões consentem: as suas capacidades ficam operacionalmente diminuídas.

5. O *taylorismo* tinha, implicitamente, partido do seguinte postulado: ao trabalhador só um tipo de satisfação interessa obter, a *satisfação monetária*. O trabalhador seria, para o organizador científico, uma espécie de máquina humana cujo rendimento físico *só poderia* ser incrementado pelo incentivo do ganho. Evidentemente, o estímulo monetário é fundamental nas economias modernas. Mas o que os estudos posteriores a Hawthorne vieram pôr em destaque é que o trabalhador *também é sensível* a outros tipos de satisfações e insatisfações e que estas afectam a qualidade do seu esforço no trabalho.

A partir daqui, toda uma nova problemática se foi desdobrando. Destaquemos os seus aspectos principais:

1.º) *Em que condições pode o trabalho dar satisfação ao trabalhador?* Quais são os aspectos penosos das tarefas que podem ser eliminados? Quais são os aspectos agradáveis, ou susceptíveis de interessar a inteligência ou a sensibilidade do trabalhador, que podem ser aproveitados e valorizados? Como pode efectuar-se tal aproveitamento e valorização? Como pode vencer-se ou compensar-se a indiferença e monotonia das operações industriais e administrativas confiadas aos trabalhadores?

2.º) *Em que condições pode o salário dar satisfação ao trabalhador?* Qual é o nível de remuneração considerado justo ou razoável pelo trabalhador? De que modo (ao tempo, à tarefa, mediante que fórmula) deve o salário ser calculado? Que complementos de remuneração (prémios de antiguidade, prémios de assiduidade, abonos em função dos encargos familiares, etc.) devem acompanhar o salário-base? Qual é, em suma, o *salário justo* (justo quanto ao nível, quanto à forma de o calcular e quanto aos complementos que o acompanham), segundo a noção de justiça do próprio trabalhador? Como deve o trabalhador ser colocado perante os pontos de vista da direcção da empresa acerca dos salários?

3.º) *Em que condições podem dar satisfação ao trabalhador a hierarquia de posições e de remunerações estabelecida na empresa e a forma como nela se procede a promoções?* As diferenças de remuneração existentes entre os diversos postos de trabalho e funções exercidos na empresa correspondem a diferenças de importância, de responsabilidade e de qualificação que os

próprios trabalhadores reconhecem? O modo como se faz a selecção para os postos de chefia obedece a critérios cuja validade é aceite pelos trabalhadores? Os métodos seguidos na promoção profissional (a ocupações superiores) e na promoção económica (a remunerações mais elevadas) são entendidos e considerados justos pelo pessoal? Como podem aproximar-se ou conjugar-se, em termos de se obter satisfação de parte a parte, os pontos de vista dos trabalhadores e da direcção da empresa, acerca destes problemas?

4.º) *Em que condições podem os grupos de trabalho dar satisfação aos trabalhadores neles integrados?* Como devem ser seleccionados os seus componentes, de modo a que entre eles se crie um bom ambiente de trabalho e uma cooperação eficaz? Que qualidades profissionais, que qualidades pessoais, que formação devem possuir os chefes dos grupos de trabalho (chefes de equipa, contramestres, chefes de oficina, etc.), para poderem assegurar o comando, a coesão e a eficiência dos grupos, sem deterioração do ambiente?

5.º) *Em que condições, finalmente, pode a empresa, como um todo, dar satisfação aos seus trabalhadores?* Que critérios e métodos devem orientar a «direcção do pessoal» (admissões, despedimentos, castigos, transferências, etc.)? Que relações e ligações devem estabelecer-se entre a administração e os trabalhadores? Que informações devem ser prestadas a estes? Que meios de expressão e iniciativa individual e colectiva se lhes devem facultar? Que medidas de carácter social se devem tomar em seu benefício? Como podem contribuir para elevar o «moral da empresa» as várias formas de participação dos trabalhadores nos resultados económicos da exploração? Que efeitos se podem esperar das diversas formas possíveis de associação dos trabalhadores à gerência técnica e social ou mesmo à administração da empresa? Como pode a orgânica geral da empresa, e em especial os sistemas de relações funcionais, de linhas de autoridade e de canais de comunicação descendentes, laterais e ascendentes, influenciar as relações entre os trabalhadores e a direcção?

Toda esta problemática — aqui apenas muito elementarmente enunciada — tem sido amplamente estudada e debatida nos países industriais, tendo há muito ultrapassado a fase da elaboração teórica ou doutrinal, para entrar no domínio das aplicações práticas. Em certos aspectos atingiu-se mesmo um nível de avançada tecnicidade. Sirvam de exemplo as técnicas de remuneração e de classificação de funções, hoje domínio de agentes altamente especializados.

6. Não pode, todavia, dizer-se que, mesmo nos países industrialmente mais avançados, a generalidade dos dirigentes industriais se tenha já apercebido claramente destes problemas. Pelo contrário, a maior parte continua a reger-se, fundamentalmente, embora não totalmente, por concepções impermeáveis ou só dificilmente abertas à sua aceitação.

Por conseguinte, trata-se sobretudo de *um movimento de ideias*, frequentemente designado por movimento das «relações humanas». Esse movimento — lançado por um certo número de especialistas da psicologia e da sociologia industriais e de técnicos de organização e direcção de empresas, acompanhados por um núcleo de empresários excepcionais — tem vindo a propagar-se a círculos mais vastos. Mas, apesar de poder já apresentar aplicações e resultados práticos numerosos e importantes, está longe ainda de ter conseguido alterar inteiramente as formas tradicionais de tratar os problemas do trabalho na empresa, mesmo — repita-se — nos países industrialmente mais avançados.

Dum modo geral, são *grandes empresas* as mais receptivas ao movimento. Dele adoptam sobretudo a intenção de estabelecer «boas relações» com o pessoal. Que motivos pesam nessa intenção?

Por um lado, pesam decerto *motivos desinteressados*. Não pode esquecer-se que as grandes empresas modernas compreendem, entre os seus administradores e directores, uma forte proporção de diplomados com cursos superiores. Durante a juventude e, principalmente, durante o período em que permaneceram nas universidades, esses indivíduos puderam, frequentemente, adquirir uma visão socio-política e humanística favorável à compreensão e aceitação, ao menos parcial, das ideias propagadas pelo movimento das «relações humanas».

Por outro lado, porém, pesam fortes *motivos de interesse*. Do estabelecimento de «boas relações» com o pessoal, espera-se, com efeito, colher um certo número de vantagens:

- maior estabilidade do pessoal, resultante de este se tornar mais propenso a fixar-se à empresa;
- redução do número e da gravidade dos conflitos entre a direcção e os trabalhadores, por diminuírem os factores de insatisfação da parte destes;
- incremento da produtividade do trabalho individual e da eficácia colectiva da empresa, em resultado da eliminação ou diminuição de factores não-materiais que lhe são desfavoráveis;
- enfraquecimento indirecto da influência e do poder dos sindicatos, por se restringirem ou atenuarem os motivos de agravo dos trabalhadores em relação à empresa, que os

levam a recorrer mais insistentemente aos sindicatos e a agregar-se mais fortemente sob a sua direcção.

7. Nos meios intelectuais, mesmo naqueles onde predominam as preocupações económicas e sociais, o tema das «relações humanas» não disfruta de alta cotação. Pelo contrário, é corrente ser aí encarado com desdém, o que é particularmente notório em Portugal. Justifica-se tal desdém?

Começemos por insistir em que o «moral da empresa» não é mais do que *um* dos aspectos humanos do trabalho que as concepções tecnicistas originais sobre organização científica haviam deixado na sombra. Os *problemas humanos* do trabalho na empresa não se esgotam nas *relações humanas*: abrangem também todos aqueles outros aspectos acima referidos — a fadiga, o ambiente físico, a segurança, a adaptação das máquinas, a adaptação dos homens. Acentuar enfaticamente as «relações humanas» pode, pois, ser uma forma de tentar escamotear a amplitude e complexidade muito maiores que a problemática humana do trabalho na empresa efectivamente reveste. Uma forma, por outras palavras, de encobrir, sob um manto de aparentes preocupações humanitárias, a intenção de manter sem alteração condições de trabalho ou de remuneração que seria mais difícil ou mais dispendioso modificar, mas que precisamente deveriam ser as primeiras a ser revistas.

Situado, porém, o problema nesta perspectiva integral, o desdém não se justifica. A descoberta progressiva dos vários *aspectos humanos* do trabalho na empresa tem um significado profundamente positivo e valioso, que merece ser vincado. Por um lado, representa uma tomada de consciência da vulnerabilidade da vida humana às influências degradantes sobre ela produzidas pelas condições materiais, psicológicas e sociais em que, em certas actividades económicas, o trabalho do homem se efectua. Tomada de consciência também de *meios* susceptíveis de produzirem uma melhoria nessas condições e, portanto, de reduzirem a influência degradante de muitos tipos de trabalho sobre os indivíduos. Só ignorando ou permanecendo indiferente ante o peso de tal influência (o que é possível, mas não é legítimo), se pode menosprezar o contributo dos estudos sobre os «problemas humanos» do trabalho para a elevação e dignificação da vida humana. Por outro lado, estes estudos vêm completar e, sob certo aspecto, corrigir a perspectiva demasiado *globalista* em que os problemas do trabalho e dos trabalhadores são correntemente situados. Efectivamente, todas as grandes doutrinas e ideologias sociais se preocuparam, por assim dizer exclusivamente, com problemas de estrutura e organização *da sociedade global*. Todas esqueceram, portanto, que, para a imensa maioria dos homens, a única sociedade que *existencialmente* conta, no dia-a-dia, é a so-

iedade pessoal, isto é: aquelas condições, situações e relações em que, quotidiana e *directamente*, se encontram, um a um, inseridos; aquelas que, imediata e constantemente, os afectam. Neste sentido, o estudo dos problemas humanos do trabalho na empresa não depende de qualquer doutrina ou ideologia em especial; pelo contrário, cabe e deve caber em qualquer delas. Brota de uma atenção dirigida num sentido oposto, mas complementar, do da atenção doutrinal e ideológica tradicional. Num sentido fundamental, aliás.

O desdém não se justifica; mas *explica-se*. Explica-se, primariamente, por deformação ideológica. Explica-se também por preconceito intelectual, dado que os «problemas humanos» do trabalho na empresa, não só não constituem um tema prestigioso, como se não prestam a brilhantes teorizações e lucubrações. Explica-se ainda por compreensível mas mal orientada repulsa ante as *deturpações* de que o interesse por aqueles problemas tem amplamente sofrido.

8. De facto, reconhecer o significado positivo e valioso da descoberta e da análise dos múltiplos aspectos humanos do trabalho na empresa não deve impedir que se reconheçam igualmente as graves deturpações que podem introduzir-se, e se têm de facto introduzido, no interesse de que se tornaram objecto.

Não é difícil identificar as principais:

- *o produtivismo*: a intenção de, através da hábil manipulação dos «factores humanos», criar um homem psicologicamente condicionado, no seu trabalho, para render fisicamente o máximo, mas sem que, no entanto, isso implique se lhe ofereçam verdadeiras oportunidades de promoção material ou intelectual;
- *o anestesiante de reacções*: as «boas relações» com o pessoal entendidas apenas, e procuradas tão só, na medida em que interessam como elemento de uma estratégia contra a reivindicação, mesmo contra a reivindicação justa;
- *o moralismo*: erro que consiste em pressupor que pode e deve esperar-se somente da generosidade e da compreensão dos «problemas humanos», do lado das direcções de empresas, a melhoria e a justiça das condições de remuneração e de trabalho; esta deturpação é particularmente grave naqueles países, como o nosso, onde as organizações estaduais e sindicais de protecção dos trabalhadores são fracas, pouco desenvolvidas ou ineficazes;
- *o paternalismo*: as «relações humanas» concebidas como expressão da função de «protector natural e exclusivo» dos seus assalariados, atribuída ao empresário, com exclu-

são do Estado e dos organismos profissionais, considerados intrusos indesejáveis;

- *a utopia da cooperação sem conflito*: a idealização da empresa como uma espécie de possível «paraíso social», onde todos cooperariam sem falhas numa obra comum, como se não fizesse parte do funcionamento normal de qualquer organização, e especialmente de qualquer organização com fins lucrativos, uma permanente tensão de interesses, de grupos, de caracteres, de mentalidades.

Estas deturpações devem ser repudiadas. Mas não é justo, nem correcto desdenhar, porque existem, o problema válido e fundamental que, precisamente, desvirtuam.

Alfredo
de
Sousa

O Desenvolvimento Comunitário — um método viável na Europa?

1. Na problemática do desenvolvimento económico, um dos aspectos mais importantes é o da mobilização e orientação das forças criadoras humanas da comunidade, de forma a que esse desenvolvimento se realize a partir duma gestão e cooperação da população integrada na sua estrutura nacional apropriada. Este é o método do Desenvolvimento Comunitário.

No entanto, embora se reconheçam ao Desenvolvimento Comunitário (D. C.) virtualidades de contribuir para o desenvolvimento de uma nação ou de um país nesta linha de acção, duvida-se frequentemente se poderá ser aplicado a países já razoavelmente evoluídos e com estrutura em vias de modernização. Pensa-se ainda que o D. C. só é eficazmente aplicável em países atrasados, onde, por assim dizer, está tudo por construir e o espírito do povo é mais plástico. Muitos economistas e cultores das ciências sociais permanecem nesta dúvida e, sobretudo para alguns, tem-se posto mais concretamente a questão: é o D. C. aplicável à Europa e a países com economia análoga à europeia?

Esta pergunta poderia ter uma resposta factual: o D. C. é aplicado na Europa e nos Estados Unidos. Porém, resta saber se