

*Mário
Cardoso
dos
Santos*

**Perspectivas
Psico-Sociológicas
da Empresa**

1. Na maior parte dos países industrialmente evoluídos, as atenções dos sociólogos incidiram sobre os diferentes grupos que os homens formam nas suas actividades de trabalho. Esse interesse deve-se a múltiplos factores não independentes:

- a importância crescente de que se revestiu a indústria na actividade social;
- o aumento do poder e da influência dos sindicatos;
- a utilização generalizada dos métodos denominados por «organização científica do trabalho»;
- as tensões e os conflitos entre as direcções e os trabalhadores que não têm podido ser eliminados ao longo das muitas tentativas informadas por sucessivas concepções e teorias de «relações humanas».

2. As motivações que determinaram esta crescente atenção foram, no entanto, inúmeras e de natureza muito desigual, de acordo com a conjuntura politico-económica e os interesses em que se enquadraram. Assim, a par de trabalhos de investigação isentos, conscienciosos e orientados apenas para o conhecimento da vida do Homem em sociedade, generalizou-se também a utilização de técnicas, mais ou menos fundamentadas, mais ou menos superficiais, solicitadas por direcções de empresas cujos interesses se centravam na obtenção dum «bom clima dentro da empresa» e de «boas relações com o pessoal» que pudessem conduzir ao aumento do rendimento.

Tomando consciência da situação, toda uma corrente de pensamento se começou a interrogar sobre se as camadas dirigentes não estariam a favorecer o desenvolvimento das técnicas corren-

temente chamadas de «relações humanas» a fim de tentar neutralizar, apenas à custa de satisfações menores, o potencial de aspirações e de agressividade que está na base das reivindicações dos trabalhadores.

3. Todavia, foi através desse processo que começaram a ser reconhecidos os graves erros a que tinha conduzido um tecnicismo exclusivista que, durante tanto tempo, se preocupou fundamentalmente com a definição do melhor e único método de trabalho, sem ter em atenção os factores psicológicos e sociológicos que o Homem introduz nos processos técnicos, e uma outra perspectiva se foi definindo no que respeita ao homem no trabalho.

4. Nos países industrialmente mais avançados esta nova perspectiva, segundo a qual se pretende re-estudar o homem no trabalho, tem sido correntemente denominada por «psico-sociologia da empresa».

Considerando o interesse que no nosso País se tem ultimamente manifestado em diferentes meios pelos «problemas humanos na empresa» e a importância que as concepções psico-sociológicas na indústria podem ter nas técnicas de direcção e gestão das empresas — entre nós em fase de «instalação» mais generalizada — julgamos útil ventilar algumas das noções básicas que fundamentam esta nova orientação e os problemas mais salientes que por ela são levantados — objectivo que tentaremos nesta nota.

5. Se bem que o campo de estudo da Sociologia seja o funcionamento e os problemas da sociedade *a todos os níveis*, um dos mais importantes é, sem dúvida, a empresa, não só porque esta se tornou uma célula fundamental das estruturas económicas e sociais de grande número de países, mas também porque constitui um excelente campo de ensaios para a experimentação de métodos objectivos de estudo.

Ao debruçar-se sobre os problemas da empresa o sociólogo encontra-se perante diferentes níveis de interacção entre o psiquismo e a vida social. Primeiramente as relações pessoais, nas quais o social está sempre presente através da educação e das experiências anteriores de cada indivíduo. Em seguida, os pequenos grupos no interior dos quais cada um dos membros tem a possibilidade de manter relações psicológicas de natureza estável que conduzem a uma estreita ligação dos indivíduos entre eles — quer esta ligação signifique repulsa ou atracção — e determinam portanto as atitudes colectivas. Mas um pequeno grupo não é uma entidade isolada e auto-suficiente; há que situá-lo no interior do contexto mais amplo em que, neste caso, se insere: a em-

presa. Será este o terceiro nível de interacção entre a psicologia e a sociologia de que se ocupa a psico-sociologia.

Poderá pois afirmar-se que a psico-sociologia é uma micro-sociologia abarcando uma zona de transição e de interacção entre a psicologia e a sociologia que estuda os pequenos grupos, naturais ou experimentais, tendo como limite o indivíduo fisicamente isolado.

Aliás, grande número dos estudos efectuados sobre grupos de trabalho não se limita à análise de situações e relações profissionais no âmbito do trabalho e envereda francamente pela situação familiar, participação na vida política e cultural, etc. A psico-sociologia tem sido, assim, muitas vezes conduzida a considerar os grandes grupos que constituem a sociedade global se bem que utilizando uma metodologia que lhe é peculiar.

6. Para a psico-sociologia a empresa é um todo dinâmico formado por grupos humanos em interacção uns com os outros e com o exterior, grupos humanos esses assentes num conjunto de campos individuais de percepção e de actividade reagindo também uns em relação aos outros. No interior deste todo dinâmico existem comunicações tendentes a equilibrar as tensões criadas por atitudes divergentes ou opostas em relação à realidade em que esse todo se insere.

Como principais componentes desta perspectiva em relação à empresa, a psico-sociologia tem utilizado dois instrumentos que lhe são particulares:

- a Dinâmica de Grupo, que considera o grupo em si mesmo como uma unidade dinâmica em permanente desenvolvimento, na qual os objectivos e as funções de grupo são definidas através de relações de autoridade (dependência) e de relações pessoais (interdependência).
- a Sociometria, que se consagra ao estudo da rede de atracções e repulsas entre indivíduos dum mesmo grupo e das atribuições ou funções que por ele são assumidas em situações sociais.

É, contudo, evidente que a Sociometria e a Dinâmica de Grupo não abarcam toda a psico-sociologia e constituem apenas dois elementos importantes que completados com outros métodos das ciências humanas, descritivos e quantitativos, contribuem para a interpretação do dinamismo das relações entre grupos e entre indivíduos.

Dentre os inúmeros problemas que têm sido abordados pela psico-sociologia a diferentes escalas do social poderão destacar-se, pela sua repercussão nas técnicas de direcção e de gestão das empresas, os seguintes:

- as comunicações e as implicações psicológicas e sociológicas das ligações formais e informais na empresa.
- as modalidades e a distribuição da autoridade e o mecanismo da tomada de decisões na empresa.

7. A organização hierárquica, fundamentada na autoridade, apesar de ser o aspecto mais aparente da estrutura social da empresa não é, contudo, única. Existem outras duas estruturas sobrepostas àquela, cuja existência, apesar de essencial para o funcionamento da empresa moderna, constitui um potencial de tensões e conflitos entre indivíduos e grupos:

- A organização funcional, baseada no tipo de trabalho que é efectuado, e que se materializa no facto de pessoas com o mesmo nível hierárquico executarem tipos muito diferentes de trabalho qualquer que seja a actividade e a dimensão da empresa que se considere. A organização funcional, que é de concepção muito menos precisa e de natureza muito mais evolutiva que a organização baseada apenas na autoridade, é susceptível de criar tensões no interior da empresa devido às diferenças de opinião que surgem com frequência entre sectores diferentes acerca de qual a função que é mais importante ou de qual o problema a que se deve dar prioridade. A este tipo de organização está também ligada a importância que o trabalhador confere às suas atribuições.
- A organização de «estado-maior» (staff), baseada na especialização, e que pretende resolver o problema de como e onde devem os especialistas ser integrados no todo. Estes, devido ao facto de terem atribuições puramente consultivas, não têm, pelo menos de acordo com algumas teorias, autoridade ao longo da hierarquia. Na realidade, as tensões surgem devido à dificuldade que existe em conciliar dois tipos de autoridade completamente distintos: a autoridade mais ou menos real que é conferida a uma posição hierárquica e a autoridade que emana do conhecimento altamente especializado, cada vez mais imprescindível ao funcionamento da empresa actual.

A constatação feita há já bastante tempo da existência de mais do que uma organização dentro da empresa conduziu a que as modernas concepções psico-sociológicas sobre estruturas sejam dominadas pela noção de *equilíbrio dinâmico* entre a evolução das necessidades ao longo do tempo e as duas tendências que todos os grupos humanos manifestam simultaneamente, quer para se integrarem quer para se fragmentarem.

Entre estas diferentes organizações existem feixes de comu-

nicações determinados por ligações hierárquicas de comando, por ligações anexas do tipo estado-maior (staff) e por ligações funcionais de carácter essencialmente técnico no âmbito das quais se cria a percepção individual duma função a cumprir dentro dum conjunto integrado — a empresa — para o qual é essencial que os objectivos estejam claramente definidos.

Não é com certeza uma contribuição menor da psico-sociologia o ter demonstrado que dirigir é coordenar tendo em conta as reacções inter-individuais e inter-grupos — dois aspectos que eram esquecidos pelas teorias da organização puramente hierárquica — de modo a facilitar a consciencialização de funções e objectivos, para uma maior eficácia do organismo estruturado que deve ser a empresa.

Por outro lado, além da organização formal (hierárquica, funcional e de estado-maior) que pode ser materializada num organigrama e muitas direcções de empresas pensam ser a única que realmente existe, há toda uma organização informal cuja realidade é incontestável *em qualquer organismo social* pois é em relação a ela que os seus membros se referem em grande número das suas atitudes.

A existência desta estrutura informal não constitui forçosamente, em contrário à opinião mais generalizada, um impedimento ao bom funcionamento da empresa. São até inúmeras as ocasiões em que aquela exerce uma função essencialmente positiva, permitindo uma reacção saudável a esquemas estruturais mal concebidos e desadaptados em relação às necessidades psicológicas e sociológicas ou mesmo económicas da empresa.

É por isso que para alguns psico-sociólogos a estrutura efectiva e real duma empresa é aquela que existe na mente dos seus membros e deverá ser portanto aí que ela deve ser procurada; deste modo, a psico-sociologia, ao abordar os problemas de estrutura e comunicação, deverá também preocupar-se com o conjunto de percepções de objectivos, de políticas e de funções, e os desvios que naquelas existem para as pessoas e os grupos que constituem a empresa.

8. Os problemas relacionados com o comando (leadership), a autoridade e o poder têm sido desde há muito considerados como importantes por um grande número de interessados pelos problemas humanos na empresa. A forma como foram abordados e tentada a sua solução é que, evidentemente, variou duma forma sensível ao longo do tempo.

Foram inúmeros os autores que apresentaram listas mais ou menos longas sobre o que consideravam ser as qualidades do bom chefe, depois de terem tentado analisar a personalidade deste duma forma abstracta e como se tratasse dum indivíduo mais ou menos isolado com características específicas relativa-

mente raras. Entre as qualidades mais frequentemente mencionadas encontram-se por exemplo um alto grau de inteligência, uma imaginação fértil, uma personalidade equilibrada, um alto sentido de justiça e mesmo o «sentido do humor».

Uma das vias seguidas pelas investigações sobre este tema consistiu em analisar a personalidade de grandes chefes do passado e do presente, tendo-se chegado à conclusão de que a maior parte deles não possuía nem mesmo um pequeno número das qualidades que eram recomendadas pelos «psicólogos».

Levantou-se deste modo a dúvida sobre se uma lista de qualidades do chefe não seria apenas uma criação subjectiva representando os conceitos de cada autor sobre as qualidades que considerava como as do «chefe ideal».

De facto, e se bem que nenhum dos autores que conhecemos tenha negado a necessidade de que o chefe tem de ter pelo menos uma inteligência razoável, uma personalidade equilibrada e conhecimentos aprofundados sobre o domínio de actividade do grupo que orienta, estudos levados a cabo em grupos experimentais conduziram a que a posição real de comando fosse constatada como particular a cada situação e dependente dos objectivos e das circunstâncias em relação aos quais o chefe devia reagir. Além disso, um outro aspecto importante revelado por estes trabalhos está em que, mesmo quando um chefe é efectivamente escolhido por um grupo, este facto não significa de forma alguma que seja o homem mais adequado às circunstâncias; poderá apenas afirmar-se que é aquele que reflecte melhor os sentimentos do grupo que o elegeu. Admite-se pois que um grupo pouco «saudável» pode escolher um chefe também pouco «saudável».

Esta concepção sobre o comando, amplamente informada pelas concepções de interacção de grupo, conduziu a que, modernamente, o «leader» passasse a ser considerado como um «catalizador da acção colectiva cuja primeira tarefa é favorecer a síntese das contribuições de especialistas particulares» e não como um super-homem capaz de mudar os «ventos da história».

Dalguns anos a esta parte esta perspectiva tem, no entanto, suscitado críticas mais ou menos violentas por parte daqueles que se recusam a aceitar o optimismo a que ela conduzia e que era baseado em conceitos de harmonia e de integração, não tendo em conta as realidades institucionais.

É por isso que as questões:

- quem deve decidir?
- o poder de decisão deve situar-se ao nível em que se verifica a acção?

vieram levantar os velhos problemas da centralização e da descentralização, se bem que com um aspecto completamente dife-

rente e dando ao conflito no interior da empresa um carácter de invariante, mesmo não considerando este como um factor de luta de classes.

O estudo da empresa como um sistema de relações de poder constituirá pois mais um passo em frente extremamente interessante que pode fornecer às modernas teorias de organização conceitos e soluções extraordinariamente positivos.

9. A maior parte das noções e dos problemas que foram focados encontram-se ainda neste momento em fase de ampla discussão e sem que já se tenha formulado qualquer teoria confirmada pela experimentação a que se possa conferir foros de aceitação generalizada.

No nosso País, em que interessa desenvolver estudos deste tipo «quer para «absorver» o que já se sabe e estuda «lá por fora», quer para «conhecer» a nossa própria realidade», competirá, pois, aos afectados por estas questões defrontar a situação e os conhecimentos actuais sem os aceitar como definitivos.

Raul
da
Silva
Pereira

O envelhecimento da População Portuguesa em face do Censo de 1960

1. Uma via relativamente fácil de aproximação ao estudo de uma sociedade é a *análise demográfica*. Trata-se de uma via na qual se dispõe de dados estatísticos regularmente publicados e oferecendo razoável grau de confiança, num campo em que outros elementos de estudo são muitas vezes escassos ou de representatividade limitada. O estudo dos recenseamentos e das estatísticas demográficas permite tomar consciência de alguns dados essenciais à caracterização das populações, através da sua distribuição territorial, composição por idades, ocupação, grau de cultura, estado sanitário, etc., e da evolução de cada um destes aspectos.

Já nesta revista têm sido feitas alusões ou fornecidos dados sobre o intenso movimento migratório interno a que se assiste no Continente português, especialmente a partir de 1950, com despo-