

A análise de funções e a psicologia do trabalho – Que futuro?

LOURENÇO TAVARES (*)

DEFINIÇÃO E FINALIDADES DA DESCRIÇÃO, ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

A Qualificação de Funções é um método que visa obter um grau elevado de objectividade na análise e determinação do valor relativo das diferentes funções existentes numa empresa ou conjunto de empresas do mesmo sector de actividade, com vista ao seu posicionamento numa hierarquia. O princípio em que repousa a maior parte dos sistemas consiste em descrever as «funções» existentes na(s) empresa(s), por decomposição das tarefas que lhe são atribuídas, e determinar o seu «valor», em função dum certo número de «factores», cuja importância ou incidência relativa varia de função para função em análise. A grelha de factores pode ser universal ou adaptada a uma dada situação organizacional, mas compreende quase sempre: exigências de conhecimentos e habilitações; responsabilidades por contactos/relações, equipamentos, valores e pessoas; grau de autonomia; esforço físico e mental; condições ambientais de trabalho.

É da lógica do sistema considerar a Função como uma entidade independente do

indivíduo que a desempenha, pelo que as características, qualidades e mérito profissional deste deverão ser alheias a tal apreciação. Dum modo geral, são criados processos de avaliação dos «trabalhadores», seu perfil profissional e psicológico, mérito, capacidades actuais e potenciais, no âmbito da gestão dos recursos humanos.

Historicamente, o método foi concebido e posto em prática para corrigir e prevenir anomalias de retribuição e estabelecer estruturas salariais mais equitativas e mais racionais. Pretendia-se, por esta via, diminuir os motivos de descontentamento devidos a diferenças de remuneração inconsistentemente justificadas.

Em muitos casos, os sistemas instaurados melhoraram consideravelmente o moral dos trabalhadores, o clima social das empresas e facilitaram as negociações colectivas, contribuindo para que as entidades patronais e os representantes sindicais abordassem as discussões em torno dos salários com menos paixão e de forma menos arbitrária. Noutras situações, não tendo sido procurada ou conseguida a participação e cooperação dos sindicatos e outras estruturas representativas dos trabalhadores, os resultados foram menos significativos ou redundaram em completo fracasso.

(*) Assistente no ISPA. Chefe de Serviço no BESCL.

É, todavia, interessante assinalar que algumas empresas possuem um sistema oficioso de qualificação de funções, a par do sistema de classificação oficial, definido pela convenção colectiva a que pertencem — prova de que não é impossível compatibilizar uma prática de «gestão de recursos humanos» com uma prática de «gestão do contrato colectivo de trabalho».

Uma vez que na base da qualificação está a DESCRIÇÃO e a ANÁLISE, isto é, a discriminação das tarefas, mais as exigências profissionais e psicológicas, as informações contidas nas chamadas MONOGRAFIAS ou FICHAS ANALÍTICAS DE FUNÇÃO começaram a ser aproveitadas para, nomeadamente, melhorar os processos de recrutamento e selecção, de transferências e de promoções, tendo em conta o perfil de exigência das várias funções.

Mas os elementos que se recolhem nunca esgotam o conjunto de dados definidores da realidade. Daí que o conteúdo das Monografias e respectiva utilização dependam sempre das *perspectivas e objectivos que presidem ao estudo das funções e dos postos de trabalho*.

A Análise de Funções vale apenas como um instrumento. Adquire utilidade e sentido ao serviço duma política de gestão inspirada por uma *visão prospectiva* da empresa.

Perante a crise e incertezas da economia, por um lado, e as mudanças aceleradas da ciência e das técnicas, por outro, requerem-se novas concepções e novos modelos para «governar» as empresas. Há que elaborar *novos conceitos*: de «organização» — que dê mais conta da realidade viva e complexa que é a empresa; de «resultados» — que não devem limitar-se a exprimir a rentabilidade dos capitais, mas medir a eficácia completa da empresa, nas suas dimensões económica e social; de «ambiente ou contexto» — cujas componentes, não apenas económicas, mas também políticas e culturais, determinam as possibilidades de sobrevivência e de evolução da empresa.

A empresa é um sistema aberto onde se estabelecem inter-relações, por um lado, entre ela e o seu contexto, e, por outro, entre os elementos do sistema (os recursos financeiros, os modos de gestão, os sistemas de produção e organização, os recursos humanos, a cultura organizacional). As mutações do contexto económico e as características das novas gerações (com mentalidade, valores e comportamentos diferentes das anteriores) implicam a adopção urgente de novas formas de gestão.

A questão pode ser posta nestes termos: Como assegurar a coerência e a harmonização entre a *racionalidade económica*, centrada na rentabilidade, competitividade, sobrevivência e produção de riqueza, e a *racionalidade social e humana* das condições qualitativas de vida no trabalho e pelo trabalho?

A resposta mais simples será (tem sido) a de propor uma *justaposição* entre a abordagem económico-técnico-financeira e uma abordagem psico-sociológica de inspiração «humanista-assistencial», bem servida pelas boas maneiras e pelo charme do paternalismo.

Esta *clivagem*, quando dá efeitos são de curto prazo. Como otimizar então «integrativamente» o binómio rentabilidade económica-rentabilidade social? Existe evidência empírica e científica que essa compatibilização é não só um *imperativo da sobrevivência e competitividade das empresas*, mas *também uma possibilidade* alcançável mediante uma planificação adequada, ao mesmo tempo flexível e rigorosa, cujos princípios teóricos vamos expor sucintamente.

O raciocínio subjacente à ABORDAGEM SOCIOECONÓMICA pode resumir-se assim: Há uma inter-relação (ou um ambiente) entre «estruturas» e «comportamentos» (dos indivíduos, dos grupos profissionais, das unidades orgânicas), em influência recíproca. As estruturas têm várias componentes: físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas e mentais. Além disso, carac-

terizam-se por uma relativa estabilidade e permanência e pela capacidade de influenciar os comportamentos dos actores ou agentes de organização, isto é, impôr-lhe condicionalismos, orientações estratégicas ou escolhas «racionais» dentro do sistema, probabilidades de actuação, ora funcional, ora disfuncional. Os comportamentos, por sua vez, também influenciam as estruturas.

Esta articulação ESTRUTURAS-COMPORTAMENTOS é frequentemente ineficaz, quer dizer, gera um funcionamento diferente do previsto ou desejado pela organização; por outras palavras, cria perturbações ou «disfuncionamentos», os quais originam *custos ocultos* que, por sua vez, afectam a performance (eficiência, eficácia, produtividade e rentabilidade) da empresa/organização.

Os «custos ocultos» recebem este nome porque não são detectados pelos instrumentos de controlo tradicionais, que referenciam apenas os custos visíveis, expressos no orçamento, contabilidade geral e analítica, balanços e contas de resultados, quadros de bordo e mesmo balanço social. Na abordagem socioeconómica, estes custos ocultos estão ligados a *cinco indicadores*: três de dominante social [*absentismo, acidentes e doenças de trabalho, «turn-over»*]⁽¹⁾; dois de dominante económica (custos de *não-qualidade* e *rendimento* ou produtividade directa).

Os custos ocultos são mais elevados do que normalmente se pensa. A avaliação dos custos de absentismo em três sectores aleatórios de diferentes empresas francesas e de diferentes ramos de actividade apurou percentagens de 40%, 37% e 30% no rácio custo de absentismo/massa salarial da unidade orgânica. Quanto ao indicador qualidade, numa empresa metalúrgica de transformação de alumínio a baixa de qualidade verificou-se custar 85% da massa salarial. Na Berliet, o custo do «Turn-over» atingiu 8 milhões e meio de fran-

cos em 1980. Estudos-piloto em bancos e companhias de seguros apontam para números semelhantes.

Mas o mais importante é pôr em relevo que os montantes elevados destes custos podem ser reduzidos, *não por* operações de propaganda interna com apelos ao empenhamento e à motivação, à mistura com incentivos materiais e regulamentos, nem com doses maciças de cursos de formação sobre comunicação, liderança, relações humanas, qualidade, produtividade ou outros temas mais ou menos aliciantes, *mas sim* por uma actuação sobre a origem, isto é, sobre a articulação «estruturas-comportamentos» ou, por outras palavras, sobre o modo de organização do trabalho e da gestão da empresa no seu todo.

A acção simultânea sobre as estruturas e os comportamentos, melhorando as «condições», «conteúdo» e «organização do trabalho» e *repensando, criativamente, as várias componentes da Gestão de Pessoal* (o recrutamento, a formação, as remunerações e outros benefícios suplementares, as carreiras, os horários, as reformas, etc.) é a forma de tornar mais compatíveis os objectivos de performance social e os objectivos de performance económica.

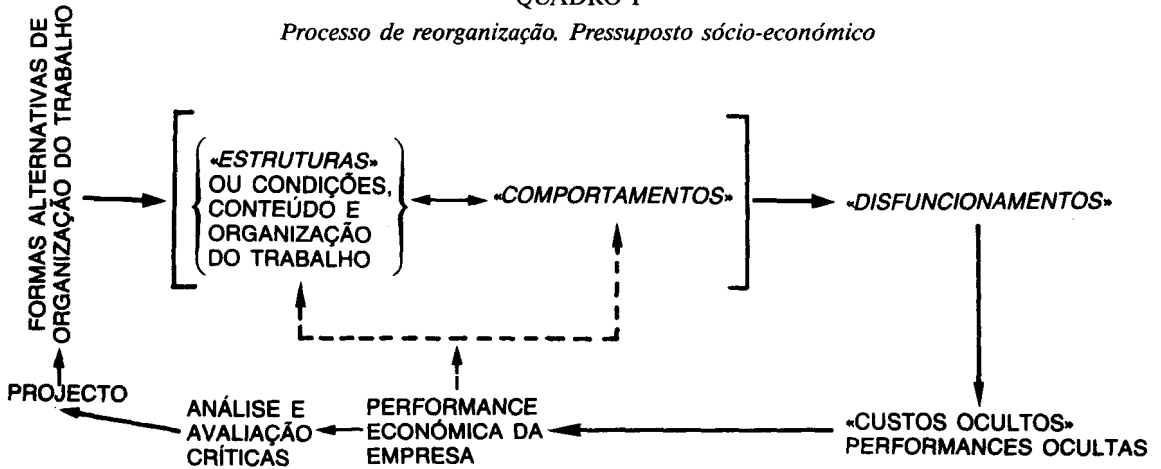
As orientações estratégicas com esta amplitude e profundidade assentam num princípio de *optimização* e, portanto, de *compromisso* ou procura do melhor consenso, decorrente de permanentes mecanismos de negociação, arbitragem, informação e avaliação. Os obstáculos à sua experimentação e implantação são vários. Do lado da gestão ressalta, a nosso ver, a inexistência de uma linguagem socioeconómica compreensível por todos, entendida como um conjunto de percepções, conceitos, métodos de análise e métodos de acção. Isto é consequência, em grande parte, da acentuada especialização dos quadros e de insuficiência de trabalho colectivo entre os diferentes responsáveis e técnicos.

Esta compatibilização — entre o social e o económico — produtora de eficiência e eficácia, é uma das características essenciais de abordagem socioeconómica.

(1) Com as consequentes despesas de recrutamento e formação de substitutos e perda de colaboradores de qualidade.

QUADRO I

Processo de reorganização. Pressuposto sócio-económico



Não basta, porém, afirmá-la; é preciso demonstrá-la através de um diagnóstico socioeconómico que leve todos os implicados (gestores, quadros e restantes trabalhadores) à procura de ALTERNATIVAS DE ORGANIZAÇÃO. Efectivamente, os «Custos Ocultos» não são mais do que a *expressão financeira dos disfuncionamentos* causados por formas de organização ultrapassadas, porque desadaptadas quer às exigências de flexibilidade da tecnologia e diversificação dos produtos/mercados quer aos valores culturais emergentes e desejáveis: de trabalho com significado, responsabilidade, autonomia, implicação.

O Taylorismo ou Organização Científica do Trabalho (OCT) foi, num dado contexto, o método mais eficaz de «produzir». E de tal maneira se consolidou — certamente porque, de uma forma ou de outra, vai «servindo» os interesses das partes envolvidas — que se tornou um fim em si mesmo, numa cultura inconsciente no mundo da produção, tanto de bens como de serviços.

Mas este modelo de organização já não é o mais «performante», porque o contexto que o justificou deixou de existir. Se o Taylorismo persiste, não é certamente por razões de ordem económica, mas de ordem psicossociológica, cultural e política.

Quanto à performance económica do modelo que temos vindo a expor, experiên-

cias concretizadas e avaliadas produziram *ganhos de produtividade* que atingiram os 25%.

Os especialistas de informática têm tendência a privilegiar o nível técnico da realidade empresarial e a considerar as mutações tecnológicas como o factor determinante e o motor da evolução dessa realidade.

Todavia, a experiência prática aconselha um pouco mais de prudência. Não que a informatização crescente das actividades de produção, administrativas e de gestão não esteja a ter consequências sobre a estrutura das tarefas, das funções e sobre os sistemas de informação e relação organizacionais. Mas os inúmeros casos de insucessos de ambiciosos planos de informatização demonstram que essas consequências, quaisquer que elas sejam, não podem deduzir-se unicamente das potencialidades técnicas do ordenador e das suas aplicações. Elas resultam sempre duma CONFRONTAÇÃO entre a *lógica técnica* e uma outra *lógica* — a do *funcionamento psicossocial* das organizações — conjuntos humanos a que a incerteza, a opacidade, os jogos de interesses subterrâneos, a dialéctica ambígua e conflitual das necessidades, desejos e vontades individuais e grupais — são irredutivelmente inerentes. Sob a fachada duma estrutura clara, ordenada, e duma racionalidade dominante e integradora, reinam arranjos, acordos e «ne-

gócios» entre os actores, relativamente autónomos e interdependentes, que geram, em permanência, fraccionamentos, brechas, zonas obscuras ou secretas, particularismos, pequenos feudos.

Por outro lado, não é lícito ignorar que um grande número de aplicações informáticas se caracterizam por forte tendência à *rigidificação e burocratização* de funcionamento — o que acarreta diminuição das margens de manobra ou autonomia, aos níveis local e intermediário. Em não menos casos, com especial incidência nos sectores administrativos e de serviços, verifica-se uma *efectiva desqualificação das funções e postos de trabalho*, desfeita a ilusão ou estado de graça da «sedução tecnológica» inicial. O que se detecta é, a par de diminuição nos factores de fadiga física, aumento nos factores de fadiga mental, sem melhoria ou «enriquecimento» real das funções.

Há que reconhecer ainda que os sistemas informáticos elevam, em grande número de casos, o controlo, a dependência e a passividade, apesar das «promessas» de progresso que encerram.

Os efeitos da informatização não são *nem*

fatalmente positivos nem fatalmente negativos. O par tecnologia-organização não é um par solidário: um processo técnico é compatível com vários tipos alternativos de organização. É sempre possível organizar diferentemente o trabalho, conservando a mesma técnica. O modo de organização, isto é, de divisão do trabalho, não é escravo da tecnologia. Há algumas excepções, mas *a escolha organizacional nunca é neutra*.

Uma coisa parece certa: se a lógica subjacente é de natureza hiper-racionalista e hiperfuncionalista, os resultados, *a prazo*, não deixarão de revelar-se aquém das expectativas ou mesmo gravemente negativos, não apenas do ponto de vista da gestão social ou dos recursos humanos, mas também numa óptica (se isto tem sentido) estritamente económica-financeira.

Sem entrar em detalhes sobre as estratégias de intervenção socioeconómica e socio-técnica, não queremos deixar de descrever seis níveis possíveis de *REESTRUTURAÇÃO PROGRESSIVA DO TRABALHO* e suas diferenças relativas, face aos parâmetros da Organização Científica do Trabalho (OCT).

QUADRO II

Níveis de reestruturação do trabalho

Modos de organização Características	OCT	Trabalho alargado	Rotação de funções	Trabalho enriquecido	Grupo polivalente	Grupo semiautónomo
Parcelização	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Especialização	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Tempo imposto	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Individualização	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Separação: Controlo/Execução	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Separação: Concepção, Coordenação, Decisão/Execução	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Forma de organização Tayloriana e derivadas			Formas de organização intermediárias		Forma de organização em ruptura com o Taylorismo

Alargamento das tarefas — Introdução de mais variedade, ao mesmo nível de responsabilidade e complexidade.

Rotação — Sobre diferentes postos ou funções.

Melhoramento — Ensaio sucessivos sobre várias tarefas, afim de descobrir o que mais convém ao trabalhador.

Enriquecimento — Atribuição dum trabalho completo, com responsabilidade em matéria de execução e controlo.

Grupo polivalente — Trabalho realizado «colectivamente», mas sem autonomia de concepção, coordenação e controlo.

Equipas semiautónomas ou células de gestão — A célula é um grupo estrutural no qual o trabalho é enriquecido (da concepção ao controlo) e exige polivalência e interdependência dos membros. A autonomia do grupo é relativamente grande, dentro dos limites da coerência e coordenação da empresa como um todo (não é um grupo em autogestão).

De salientar ainda que as acções com o alcance que acabámos de esboçar implicam, no plano estratégico e pragmático:

- A liderança e coordenação dos mais altos órgãos de gestão;
- A integração operacional dos técnicos e decisores de «Organização» e de «Pessoal», tradicionalmente separados;
- Processos de permanente informação, negociação e avaliação, com todos os interessados.

Do exposto se conclui que as técnicas de análise e qualificação de funções, tendo visado, na sua origem, a efectivação duma maior equidade e objectividade das estruturas salariais, se foram enriquecendo de potencialidades, enquanto instrumento de diagnóstico e intervenção, à medida que novos «pedidos» e novas «estratégias» as solicitavam.

Dum modo sucinto e esquemático, pode-se afirmar que os estudos e aplicações da análise e qualificação de funções podem ser concebidos e realizados, *pondo ou não em causa* o conteúdo e estrutura das funções e postos de trabalho, isto é, o quadro ou tecido organizacional existentes.

Na hipótese negativa, o objectivo global é o de racionalizar não só a hierarquia das remunerações e carreiras, mas também a afectação das pessoas às funções e postos, *tais quais são* (nomeadamente, em conteúdo técnico, autonomia e conteúdo psicossocial). Se excluirmos os efeitos de moralização e transparência organizacional que a «qualificação» *pode* ocasionar, as eventuais alterações decorrentes da «análise» das funções são sempre mais ou menos «superficiais».

Na hipótese positiva, as técnicas de análise de funções, sendo concebidas, à partida, em função de objectivos determinados, associam-se a estudos e diagnósticos complementares — de natureza técnica, microeconómica, ergonómica e psicossociológica — ao serviço de *projectos globais de mudança planeada e integrada*.

Os planos de acção com tal amplitude inspiram-se maioritariamente nas abordagens socioeconómica e sociotécnica, vulgarmente conhecidas por *Novas Formas de Organização do Trabalho* (NFOT) e, mais recentemente, associadas aos «círculos de qualidade» ou aos «grupos de progresso» e às «reuniões de expressão».

Mas nem a abordagem socioeconómica nem a corrente sociotécnica podem ser reduzidas à simples combinação de variáveis técnicas, económicas e sociais, e muito menos à aplicação de «tecnologias sociais», transferidas como receitas ou modas de outros contextos socioeconómicos e culturais. As NFOT e as citadas «tecnologias sociais» não podem ser consideradas como panaceias ou soluções universais («one best way») para os problemas das empresas — a seguir à «Investigação Operacional», às «Relações Humanas», à «Direcção por Objectivos», à

«Direcção Participativa por Objectivos», ao «Desenvolvimento Organizacional», sob pena de nos expormos a novas desilusões. Nenhuma «solução» deve ser linearmente importada, mas *local*, isto é, contingente à realidade que se deseja transformar. Deve dar-se, por conseguinte, a maior importância à apropriação crítica das técnicas ou modos de conceptualizar e diagnosticar as situações organizacionais, e evitar a aplicação leviana de técnicas ou «gadgets» oriundas doutras paragens. São preferíveis reestruturações ou ajustamentos «imperfeitos», fruto de acordos pacientemente negociados entre os interessados, a soluções «óptimas», impostas tecnocraticamente pelos especialistas.

A ANÁLISE DE FUNÇÕES E A PSICOLOGIA DO TRABALHO

As técnicas de Análise e Qualificação de Funções têm servido basicamente para apoiar e «racionalizar» processos «psicológicos» de recrutamento e de gestão de pessoal — nas suas várias componentes.

Ao dizer «processos psicológicos», quer-se deixar subentendido não só a existência de processos de natureza diferente como o reconhecimento de que as soluções e técnicas psicológicas são múltiplas e contraditórias, nos seus postulados e finalidades.

A introdução nas empresas do discurso e das práticas da Psicologia Industrial (com ou sem psicólogos) e o seu desenvolvimento, a partir dos anos 20, não se explica pela sua *eficácia técnica*, cujo controlo rigoroso é, aliás, raramente empreendido.

A «psicologização» do recrutamento e da gestão de pessoal corresponde a uma *procura social de legitimação científica*, decorrente das necessidades de desenvolvimento do capitalismo e da organização da produção nas empresas.

A emergência da sociedade capitalista confronta o patronato com difíceis «zonas

de incerteza», relacionadas com o recrutamento, afectação, formação, motivação e produtividade dos trabalhadores. O aparecimento das grandes concentrações industriais e consequentes contratações de mão-de-obra em massa, as modificações tecnológicas dos processos de produção, a criação de muitos trabalhos não qualificados e, posteriormente, o aumento da mobilidade social facilitada pelo desenvolvimento da escolaridade, bem como as lutas sociais e sindicais pelos direitos e regalias dos trabalhadores — constituem uma complexa teia de novas necessidades e condições económicas e sociais, a que tanto Taylor, com a «Organização Científica do Trabalho», como os psicólogos industriais vão procurar responder.

Na realidade, qualquer que seja o seu discurso e intenção, os psicólogos industriais vão criar e divulgar instrumentos e teorias cuja finalidade ou resultados é a satisfação dos novos «pedidos» — incluindo a legitimação e difusão da corrente da OCT.

Tanto através da investigação como pelas suas práticas e discurso(s), a Psicologia vai afirmar a *ideia dumha medida objectiva do trabalhador* (selecção, avaliação de desempenho e de potencial) e *do trabalho* (análise de funções, qualificação e/ou conversão em valores monetários).

A Psicologia diferencial, tal qual é, na esmagadora maioria dos casos, aplicada à selecção «científica», parte do pressuposto de que é possível definir *nos mesmos termos* — aptidões e traços de personalidade — «perfis individuais» e «perfis de funções» ou postos a ocupar. Mas tal correspondência é, na melhor das hipóteses, meramente analógica e só através de morosos e complicados refinamentos metodológicos — de generalização impossível — poderá adquirir credibilidade e coerência.

Por outro lado, os prognósticos de selecção (ou de orientação) são, de acordo com o modelo, verificados pelas notações profissionais ou avaliação de desempenho, cuja

fiabilidade é extremamente aleatória. Em qualquer caso, raras são as empresas que levam a efeito pesquisas de validação.

O que se espera da «selecção psicológica» não parece ser uma garantia de qualidade ou eficácia, isto é, que ela seja «melhor» que qualquer outro tipo de selecção, mas, acima de tudo, que ela ofereça *critérios* — aptidões e personalidade — úteis e credíveis, no contexto das novas condições da organização das empresas, do mercado de trabalho e de sociedade global. Quando as competências adquiridas e os diplomas escolares deixam de ser suficientes para a escolha dos candidatos, os psicólogos oferecem-se para seleccionar na base das aptidões e da personalidade de cada um, da sua natureza, «the right man to the right place». É esta a *ideologia da selecção científica*: as pessoas são diferentes, as funções/lugares são diferentes, para cada um o lugar que «merece», é o reino da ordem, da harmonia e da justiça.

As provas psicométricas podem servir e servem ainda, muitas vezes, para ocultar e legitimar critérios — outros — que presidem ao recrutamento e promoção do pessoal.

É possível distinguir em psicologia industrial duas grandes orientações: uma *psico-técnica*, outra *psicossocial*.

Tendo vindo a analisar genericamente a primeira, vamos focar, seguidamente, a orientação psicossocial, cujo objecto é a gestão dos conflitos, das motivações, cooperação, autonomia e integração dos trabalhadores.

Os modelos de organização do trabalho e de estrutura e distribuição do poder nas empresas — fundamentalmente o taylorismo e a burocracia — geram contradições e clivagens difíceis de gerir. Na verdade, o que *se ganha* em controlo e enquadramento perde-se em participação, adesão e, consequentemente, produtividade.

Quando o recurso à *força* e à *disciplina* já não é suficiente, quando as políticas salariais com *prémios de produção* e até *participação nos lucros* já não são eficazes, se o

paternalismo patronal concretizado em práticas assistenciais e simbólicas — conducentes a climas de dependência «familiar» e de «attachment» — não atinge os resultados esperados, recorre-se à *psicologia*, para motivar, reconciliar com o trabalho, vencer a indiferença, provocar a adesão, a participação e implicação dos trabalhadores, dos quadros técnicos e de chefia.

A principal via de «intervenção» da psicologia psicossocial tem sido e continua a ser a *formação* dita *psicossociológica*, chamada a *compensar* os efeitos do taylorismo e da burocracia, isto é, as quebras de «autonomia» e de «motivação positiva» dos trabalhadores.

Não se pense que a formação profissional de carácter técnico obedece necessariamente a uma outra lógica. Em grande número de casos, também ela serve objectivos de diversão e de *alibi* ou «*travesti*» pedagógicos, para problemas organizacionais e estruturais.

Quanto à formação psicossociológica — dos seminários de relações humanas, T-grupo e Análise Transaccional até aos encontros de bioenergia, potencial humano, «gestalt» e sinética — não obstante os fracos ou nulos resultados organizacionais e mesmo comportamentais — continua a «vender-se» (é o «psyco-business») e a cumprir afinal a sua principal *função* — essencialmente *terapêutica*: auxiliar as chefias e os subordinados a suportar e gerir «melhor» as suas frustrações e insatisfações profissionais e pessoais. As contradições e os conflitos são deste modo *psicologizados*, em obediência ao «erro fundamental», tão querido dos psicólogos, para ocultação dos factores organizacionais, estruturais e ideológicos que definem as relações entre os actores.

Por oposição à formação, que procura «reparar» *fora do trabalho* a autonomia perdida no trabalho, há que realçar o movimento de enriquecimento de funções, corrente sociotécnica e abordagem socioeconó-

mica, cuja filosofia é a de resolver *no trabalho e através do trabalho* as frustrações aí originadas.

Numa perspectiva radical (e o pensamento científico não pode deixar de o ser), as equipas semiautónomas, os círculos de qualidade, as reuniões de expressão, etc., constituem ainda assim *lugares circunscritos ou ilhas* de afirmação de autonomia e exercício do Poder, sem hipótese de (re)apropriação do conjunto do processo produtivo e organizacional, pelos actores. É por este motivo que alguns psicossociólogos se referem ao movimento das Novas Formas de Organização do Trabalho em termos críticos de *neotaylorista*.

Seja como for, não se pode é, na nossa óptica, deixar de pugnar para que a psicologia organizacional ultrapasse a fase da «psicologia aplicada» e das «relações humanas» e se abra, fecunde e transforme, nos planos teórico e de intervenção, com as perspectivas e paradigmas da Ergonomia — global e específica — e da sociologia das organizações.

A escolha dos dispositivos metodológicos, essa, há-de ser contingente ao diagnóstico das situações e às opções estratégicas, e nunca a aplicação ingénua e tecnocrática dum qualquer «one best way».

Tudo nos leva a concluir que no actual contexto da economia, da gestão/cultura empresarial e da sociedade portuguesa, por um lado, e da *formação, identidade e condições de exercício profissional dos psicólogos nas empresas*, por outro, a procura e a prática da psicologia nas organizações vai continuar prisioneira da mesma lógica que presidiu ao seu aparecimento e difusão, nas

áreas do recrutamento, da gestão de pessoal e da formação. Quaisquer tentativas de intervenção psicossociológica associada a perspectivas da «Ergonomia Global» — as quais implicam, nomeadamente, a redefinição de destaylorização do papel da psicologia e dos psicólogos — tendem a ser «ignoradas» ou apelidadas de «inoportunas» ou «utópicas».

E não se pense que a impermeabilidade e resistência a estas ideias e preocupações são apanágio exclusivo das entidades patronais e dos quadros directivos. Os sindicatos e outros representantes de trabalhadores exprimem neste domínio posições tão «conservadoras» e/ou ignorantes como os seus opositores ou «inimigos» de classe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DE WOLFF, C. et al. (1981). *Conflicts and Contradictions: Work Psychologists in Europe*. London: Academic Press.
- EMERY, F. & THORSRUD, E. (1976). *Democracy at Work*. Leiden: Martinus Nijhof.
- GROVE, A. S. (1985). *Le Management Multiplicateur*. Paris: Ed. Hommes et Techniques.
- LIU, M. (1983). *Approche Sociotechnique de l'Organisation*. Paris: Ed. Organisation.
- MONTMOLLIN, M. (1977). *Quelques Aspects de la Psychologie Industrielle aux U.S.A. en 1977*. *Bulletin de Psychologie*, 1977-1978, 31-12-15.
- PAVE, F. (1981). *L'Hypertaylorisme trahi: de l'Usage Contemporain de l'Informatique dans quelques Sociétés Industrielles et de Services*. Thèse de III^e Cycle I.E.P., de Paris.
- SAVALL, H. (1975). *Enrichir le Travail Humain dans les Entreprises et les Organisations*. Paris: Dunod.
- SAVALL, H. (1978). *Analyse Socio-économique, Diagnostic et Decision*. *La Revue is l'Entreprise*, n.º 13, Jan.