

Significação Social da Psicologia (continuação)

II — Porque se pratica a Psicologia industrial? (*)

ROBERT FRANCK (**)

Introdução

Porque é que a psicologia se desenvolveu nos países altamente desenvolvidos? Que efeitos produz ela na vida social? Qual tem sido a importância destes efeitos?

Só fazendo a análise das três instituições que permitiram o desenvolvimento das três orientações principais da psicologia, se poderá responder a estas questões. A instituição escolar deu origem à psicologia escolar. A empresa industrial permitiu a emergência da psicologia industrial, da psicologia do trabalho e da psicologia das organizações. A instituição psiquiátrica está na origem da psicologia terapêutica.

Entre as conclusões que um breve exame da instituição escolar nos permitiu tirar, no artigo precedente, gostaria aqui de recordar uma: a escola não se transformou sob o efeito da expansão da psicologia escolar;

pelo contrário, é a expansão da psicologia escolar que resulta das transformações institucionais da escola, e da crise dos seus valores tradicionais. Mais especificamente, a psicologia escolar não é uma estrutura de conhecimentos sobre a criança que um belo dia penetrou nos conhecimentos escolares; bem ao contrário, a psicologia escolar resulta da própria escola. Foi a própria escola que se psicologizou. A psicologia escolar é uma forma nova tomada pelo discurso escolar, ou uma remodelação deste tornada necessária em virtude de imperativos próprios à instituição. Esta remodelação consiste numa tomada em consideração das aptidões e da personalidade de cada uma das crianças tomadas isoladamente. Esta tomada em consideração não se dirige somente às práticas de orientação e às práticas pedagógicas, ela passa a comandar também, daí em diante, as próprias estruturas da instituição.

O exame da evolução da empresa conduzir-nos-á a uma evolução análoga, no que diz respeito à psicologia industrial? Efectivamente, a maneira de pensar na empresa psicologizou-se em dois sectores limitados, mas importantes, o do recrutamento e o da gestão de pessoal. Esta psicologização não se explica, entretanto, pela influência cres-

(*) Este é o segundo de uma série de 4 artigos a publicar na *Análise Psicológica* sobre a significação social da psicologia nos quais são retomados aspectos focados nas aulas dadas ao 1.º ano do ISPA — História e sistemas de Psicologia — no ano de 1982/83.

(**) Professor na Universidade Católica de Lovaina.

cente da psicologia industrial, ou pelos seus sucessos e eficácia; antes se produziu porque as novas formas de organização do trabalho já não permitiam assegurar o recrutamento, assim como a integração das pessoas na instituição, com a ajuda das normas e dos valores tradicionais da empresa.

Não se regista, porém, uma psicologização das estruturas da empresa, no que se diferencia da escola: aquelas continuam submetidas a um imperativo prioritário, o de permitirem um controle máximo sobre o pessoal e sobre a produção.

Nas páginas que se seguem, tentarei mostrar que a psicologia industrial nasceu da empresa e das necessidades, e que ela não é um corpo estranho que aí tivesse um dia penetrado, com maior ou menor facilidade. Antes, porém, torna-se necessário explicar porquê e como é que as novas formas de organização do trabalho se encontram precisamente na origem desta psicologização parcial da empresa.

1. *A psicologia industrial é ou não Taylorista?*

«A psicologia do trabalho é Taylorista», declarava de Montmollin, no decorrer de uma conferência dada na Bélgica em 1979. Explicava ele, ainda, que a psicologia do trabalho, tal como o Taylorismo, tem por objecto assegurar a ordem na empresa e gerir os conflitos que a atravessam. Pode tratar-se de conflitos abertos, mas igualmente de conflitos latentes que se traduzem pela ausência de motivação, absentismo, Turn-over, etc. Será conveniente assimilar tão estreitamente a psicologia industrial ao Taylorismo?

Para além do crescimento da produtividade, a nova organização do trabalho lançada por Taylor permitiu estender o controle do patronato sobre o conjunto do processo de trabalho industrial. Com efeito, certos aspectos do trabalho de produção

escapavam, até então, ao seu controle. De modo muito especial os conhecimentos profissionais, uma vez que eles estavam estreitamente ligados ao saber fazer empírico, continuavam em parte, pelo menos, nas mãos de uma «aristocracia» operária; esta por sua vez, através do seu saber, conservava um poder considerável na organização do trabalho. A parcelização do trabalho, — recorde-se *Os Tempos Modernos* de Charlie Chaplin — conduziu à desqualificação destes trabalhadores, e à transferência do saber para gabinetes de estudos estreitamente associados à direcção. Desta maneira o controle sobre o trabalho operário tornava-se ainda maior, em particular devido ao controle dos tempos de produção: os «ther bligs», a cadeia de produção, etc. Qual o lugar da psicologia do trabalho neste processo de Taylorização?

Michel Bonami diz-nos que desde o início os psicólogos se distanciaram das posições Tayloristas. Eles não querem «selecção de bois», e não admitem que o homem seja uma peça anexa da máquina. Torna-se imprescindível, ao invés, tomar em consideração as aptidões mentais, os factores afectivos e a situação global na qual se encontram inseridos o trabalho e o trabalhador. Numa tal perspectiva, a psicologia industrial não situaria ela, então, a contra-corrente do Taylorismo? Aquilo que ela propõe, é assegurar a selecção, e a afectação das pessoas ao posto que melhor lhes convém, é melhorar as aptidões em relação ao trabalho, ou ainda favorecer a boa integração dos trabalhadores na empresa; ora isso não pode ser útil senão na medida em que certas qualificações ou aptidões particulares são efectivamente requeridas pelo posto de trabalho, na medida em que, igualmente, o trabalhador conserva uma relativa autonomia que torna a sua assiduidade incerta, e na medida, em que, enfim, o trabalho requer formas de cooperação que necessitam uma boa integração dos trabalhadores. Mas a qualificação, a autonomia e a cooperação

são precisamente aquilo que o Taylorismo procura eliminar?

A psicologia do trabalho não é Taylorista. As suas formas de intervenção são diferentes das da «organização científica do trabalho» (O. C. T.) promovida por Taylor; só a medida das aptidões sensorio-motrízes encontra um lugar na lógica da O. C. T. A sua concepção do homem no trabalho — concepção que supõe que este conserve uma parte de iniciativa no processo de produção — é oposta aquela que Taylor defende. Evidentemente, a psicologia do trabalho procura como o Taylorismo, elevar a capacidade da força de trabalho. Mas a psicologia acrescenta-lhe uma preocupação complementar: a de reencontrar ao mesmo tempo o interesse do trabalhador, de lhe assegurar maior satisfação no trabalho, de valorizar as suas aptidões, de melhorar a sua formação, e de o orientar para tarefas conformes às suas aspirações.

Constata-se, deste modo, que a psicologia industrial se opõe ao Taylorismo. No entanto, se ela se lhe opõe, a psicologia industrial encontra-se ligada ao Taylorismo de uma outra maneira.

2. A psicologia industrial e o Taylorismo são duas respostas *opostas a uma mesma realidade, saída da história da industrialização*.

Na realidade, o Taylorismo inscreve-se ele próprio num processo mais amplo e mais antigo de reorganização do trabalho, o da industrialização da produção. O desaparecimento da produção manufactureira familiar e a concentração dos produtores nas fábricas, o progresso das máquinas e a sua apropriação pelos detentores de capitais, da socialização do trabalho, a liberdade profissional e o sistema salarial, são geradores de relações sociais novas.

É neste quadro geral que é necessário re-situar o Taylorismo, como de resto a psicologia industrial, para levar em linha de conta

a medida da sua importância, e para determinar como eles estão ligados entre si.

Contrariamente ao artesão, o operário não decide acerca daquilo que vai produzir: a decisão pertence ao proprietário dos meios de produção. Ele não decide, igualmente, acerca da maneira como será organizado o seu trabalho, pois o trabalho colectivo requer uma coordenação do trabalho de cada um, coordenação essa que será assegurada, também, pelo proprietário, ou pelos seus delegados. Nestas condições, o operário não tem grande coisa a dizer no seu trabalho, contentando-se apenas em executar as ordens que lhe são dadas. Apesar de tudo, ele conserva uma margem de autonomia na parcela de trabalho que lhe está atribuída, porquanto aí pode ele fazer valer a sua habilidade, a sua capacidade em manusear os instrumentos, as ferramentas e as máquinas, na execução de tarefas parcelares, mas muitas vezes complexas. Esta parte de autonomia, entretanto, vai-se encontrar, por sua vez, reduzida pela introdução de máquinas-ferramentas: neste caso já não é o homem que comanda a máquina, pelo contrário, é a máquina que determina a natureza e o ritmo dos seus gestos e dos seus movimentos. É sobejamente conhecida esta análise marxista do modo de produção industrial, que mostra quanto o operário se encontra alienado no seu trabalho: desaposado do fruto do seu trabalho, igualmente, do controle do processo de trabalho ele encontra-se, enfim, submetido e anexado à máquina.

Para fazer esta análise, não foi preciso esperar a aparição do Taylorismo! Encarado como modelo de organização do trabalho, o Taylorismo não constitui uma inovação: ele propõe um conjunto de técnicas que puxam ao extremo e por vezes até à caricatura, caracteres essenciais e inerentes ao modo de produção industrial capitalista. O Taylorismo é novo, porém, do ponto de vista da estratégia patronal: ele esforça-se, de maneira declarada, em eliminar sistema-

ticamente as «fontes de incerteza», como lhes chama Bonami⁽⁴⁾, e que ainda subsistem no processo de trabalho. As fontes de incerteza são pura e simplesmente as margens de iniciativa e de autonomia de que dispõem ainda certas categorias de trabalhadores, segundo a natureza das tarefas ou dos postos de trabalho. Mas teme-se o quê? Não se afirma hoje que a «humanização» do trabalho, o enriquecimento das tarefas, as equipas semi-autónomas, reforçam a motivação dos trabalhadores e a sua integração na empresa e que elas aumentam o rendimento? Diz-se isso de facto, mas acrescenta-se logo que é preciso igualmente prudência; poucas empresas se arriscam nesta direcção apesar dos resultados concludentes, e o movimento, longe de se expandir, parece estagnar⁽⁵⁾.

Porquê é que é preciso ser prudente? Quando o trabalhador se encontra desapossado do fruto do seu trabalho e do domínio do processo de trabalho, não se pode esperar que ele invista afectivamente naquilo que produz! Se ele trabalha, é sobretudo para obter um salário. Se os salários são baixos, e as condições de trabalho más, ele utilizará os restos de autonomia de que ainda dispõe no trabalho, para escapar, na medida do possível, a essas condições, ou para fazer

pressão sobre a direcção com vista a obter melhores salários e melhores condições de trabalho. A solução, nesse caso, vai no sentido de reduzir ainda aquilo que lhe resta de margem de manobra, de tornar o trabalhador em autómato. Mas, é possível reduzir o homem a um objecto? Teremos de convir que é possível! Mas igualmente podemos constatar que não se pode conseguir-lo de maneira total. O programa de Taylor comportava um elemento essencial que por vezes se esquece: ele propunha uma subida nítida de salários, com o fim de obter a indispensável adesão dos trabalhadores às novas condições de trabalho! Mas isso não bastou. A autonomia que parecia eliminada, voltou a surgir na empresa de maneira velada, sob a forma de absentismo, de «avarias espontâneas» encadeadas, de *turn-over*⁽⁶⁾, de peças e máquinas partidas, de desperdícios...; ela ressurgiu igualmente a pleno dia nas lutas sociais, as greves e as manifestações, e finalmente nas greves selvagens e nas ocupações de fábrica.

A psicologia industrial e o Taylorismo são duas respostas — duas respostas opostas — a uma mesma realidade. Enquanto que o taylorismo tenta eliminar a parte de autonomia que o trabalhador ainda con-

(1) «Significação Social da psicologia. A Psicologia escolar». *Análise Psicológica*, n.º 2/3 — série II — Out. 1981/Março 1982.

(2) Michel BONAMI, «Significações sociais das práticas psicológicas na empresa», inédito.

(3) Artigo citado.

(4) As tentativas de «humanização» foram efectuadas por sociedades com grandes recursos financeiros, em sectores cuidadosamente limitados da produção, e num período de alta conjuntura económica, em que o crescimento constante dos salários foi acompanhado por vezes de uma participação dos trabalhadores directamente nos lucros da produção, permitindo apostar na hipótese da colaboração dos trabalhadores. Hoje já se não tomam riscos desses.

(5) Rotação de pessoal: deixa-se a empresa desde que se possa encontrar um outro trabalho.

(6) Será a forma capitalista da produção industrial que divide o homem, ou será que esta divisão resulta ela própria da industrialização da produção ela mesma? A resposta a esta questão depende da maneira como se responda a esta outra questão: a produção industrial pode — realmente — ser acompanhada de um controle colectivo dos trabalhadores sobre o conjunto do processo de trabalho e sobre o produto do trabalho? Podem-se evocar cooperativas, os soviets, a autogestão jugoslava, as tentativas de autogestão na Europa Ocidental, o modo de gestão implementado nas empresas chinesas durante a revolução cultural... O controle dos trabalhadores sobre o processo de produção estará *assegurado* nestes casos? Evidentemente que não. Apesar de tudo, tais estruturas institucionais tornam-no possível, em graus diversos, contrariamente ao modelo capitalista.

serva no processo de produção, a psicologia industrial, ao contrário, procura circunscrever certos «locais» da instituição em que ela se pode exercer sem comprometer o trabalho.

De que «lugares» da instituição se trata? Pode tratar-se, no melhor dos casos, das equipas semi-autónomas que certos psicossociólogos conceberam, e que contribuíram para criar numa ou noutra empresa. São também os processos de «enriquecimento» das tarefas que por vezes, encorajaram, um sentido contrário às opções tayloristas. É pois no próprio seio do processo de trabalho que se encontram circunscritas mini-praias de autonomia, individual ou colectiva, mantendo-se, evidentemente, a preocupação de evitar que os trabalhadores voltassem a apropriar-se do conjunto desse processo. Na maior parte das vezes, como é sabido, a psicologia industrial procura reencontrar a autonomia dos trabalhadores, à margem do processo de trabalho. Procura, por exemplo, oferecer-lhes satisfações marginais ao trabalho, como a difusão de música nos ateliers, a presença de cores ou de reprodução de obras de arte nas paredes, a taça de café, um local de repouso, etc. E quando se trata de quadros técnicos, é-lhes oferecida uma ocasião de afirmar a sua independência em sessões de formação em relações humanas, à medida que as funções de management se encontram, por sua vez, decompostas, as responsabilidades parcelizadas e a sua autonomia nas decisões reduzida.

Aquilo que eles perdem em termos de autonomia no trabalho, o operário tal como o quadro técnico, são convidados a reencontrá-lo *algures*. O indivíduo encontra-se separado em duas partes, uma parte perdida e uma parte reencontrada, separação essa que vamos encontrar igualmente na separação do trabalho e dos tempos livres, e que resulta, ao fim e ao cabo, do modo de produção industrial capitalista.

3. *O modo de produção industrial capitalista divide o homem em dois*

Terá sido o modo de produção industrial capitalista que dividiu o homem em dois? A tradição filosófica anterior à revolução industrial testemunha de muitas tentativas para dar conta do fosso que se cava na consciência que o homem tem de si próprio. Mas esse desfasamento pode ser vivido de maneiras diversas pelos indivíduos e ele pode também materializar-se em formas sócio-históricas diferentes. O modo de produção industrial é um exemplo disso.

Neste caso o homem encontra-se separado da sua força de trabalho. A sua força de trabalho, quer dizer, a sua força muscular, a inteligência e a atenção que ele emprega no trabalho e que se encontram esgotadas, à noite, devido à fadiga, essa força que na realidade não é outra coisa senão ele próprio, ele cede-a ao seu patrão em troca de um salário. Esta força de trabalho tornou-se mercadoria que se oferece sobre o mercado de trabalho e que tem um preço. Mas, como é patente, o operário é simultaneamente o mercador e a mercadoria. É simultaneamente sujeito autónomo, livre de trabalhar ou de não trabalhar, e *objecto* de mercado. Ao alugar os seus serviços ele já se não pertence a si próprio durante o tempo fixado no contrato e o «comprador» dispõe da sua força de trabalho. E apesar de tudo ele não é um escravo, pois continua a ser, em certa medida, o proprietário da sua força de trabalho e pode retomá-la sob certas condições. A relação salarial que nos é hoje tão familiar não deixa de ter inerente a ela uma ambiguidade e uma complexidade extremas! E isso a tal ponto que poucos assalariados são capazes de perceber onde terminam as suas obrigações e onde começam os seus direitos; até que ponto eles se pertencem ou não se pertencem a si próprios? O que é que se pode aceitar e o que é que se pode recusar ao seu empregado?

Esta ambiguidade resulta do facto de a

força de trabalho não ser uma parte distinta do homem, ela não é outra coisa senão ele próprio no trabalho; de modo que, ao ceder a sua força de trabalho ao patrão, é ele próprio, todo inteiro, que se cede ao patrão! A menos que... a menos que à relação salarial se não sobreponha um processo de objectivação da força de trabalho: é isso que acontece quando o assalariado se deve separar de uma parte de autonomia no exercício da sua força, e mais ainda quando ele já não assegura senão tarefas de execução comandadas por uma vontade estrangeira, e por maioria de razão quando a sua força é integrada no trabalho da máquina. Neste caso o homem separado da sua força de trabalho já não fica separado dele próprio todo inteiro, porquanto ele está dividido em dois: aquilo que ele entrega ao patrão em troca de um salário, é uma força de trabalho cega, enquanto que aquilo que ele guarda para si é o seu pensamento, as suas aspirações e a sua vontade. A bem dizer, a ausência de toda a objectivação da força de trabalho é rara na relação salarial, e não pode ser observada senão entre os mais altos quadros técnicos, dispondo da maior autonomia no trabalho, e entregando-se por sua vez inteiramente ao trabalho, em troca de um salário... No lado oposto da escola, onde se encontram os trabalhos de execução altamente mecanizados, parcelizados, desqualificados, a objectivação da força de trabalho é a mais forte e é acompanhada da mais fraca adesão ao processo de trabalho, aliada a uma ausência extrema de iniciativa. Contra a Taylorização mais brutal, porém, muitos trabalhadores ainda conseguem opor a essa situação, uns restos de bom senso (7).

Assim, de alto a baixo da hierarquia, o trabalhador assalariado encontra-se, a diversos graus, separado dele próprio, mas também igualmente dividido dentro dele mesmo:

ele é simultaneamente um sujeito e um objecto. É este homem dividido que constitui o objecto da psicologia industrial. A psicologia industrial divide-se «com toda a naturalidade» em duas orientações: uma orientação psicotécnica dirigida sobre o trabalhador-objecto, sobre a sua força de trabalho; e uma orientação psicosociológica dirigida sobre o trabalhador sujeito, sobre as suas «motivações».

4. *Uma outra maneira de pensar na empresa*

A maneira de pensar na empresa tornou-se — pelo menos em parte — psicológica... E isso aconteceu, não sob a influência crescente da psicologia industrial ou graças aos seus sucessos, mas porque como eu já o dissera de forma análoga para a escola — a empresa se encontrou, um belo dia, confrontada com a realidade que ela já não podia dominar apenas com a ajuda das suas próprias normas (no que respeita ao emprego e ao recrutamento), e que ela já não podia gerir recorrendo apenas aos seus próprios valores (no que respeita à integração das pessoas na instituição).

Tornou-se necessário que ela inserisse no seu discurso e que ela tomasse em consideração, qualquer coisa que antes aí não desempenhava senão um papel secundário, ou seja, as «aptidões» e a «personalidade» de cada um dos seus agentes. Esta tomada em consideração tornou-se necessária em dois domínios limitados, mas importantes, o do recrutamento, e o da gestão do pessoal. É isso que eu vou tentar demonstrar agora.

A. Necessidade de repensar o recrutamento

A fiabilidade das notações profissionais (critérios de avaliação das predições), escreve

(7) Artigo citado.

Michel Bonami⁽⁸⁾, continua extremamente aleatória. Torna-se cada vez mais difícil avaliar a «performance» de base ligada a um trabalhador tendo em vista a complexidade e a interdependência entre os postos de trabalho. «E ele acrescenta: “na grande maioria dos casos (para não dizer a totalidade), nenhuma investigação de validação foi levada a cabo no seio das empresas”. Cita depois de Montmollin: «a selecção psicológica tradicional é uma impostura». Comunica-nos, em seguida os resultados de uma investigação feita em 1974 numa importante empresa belga, sobre a maneira como tinham sido seleccionadas trinta e oito pessoas entre oitenta e nove candidatos à formação de contramestres: foram três variáveis não psicométricas (a idade, a antiguidade na empresa e a nível de escolaridade) que mais influenciaram a escolha dos psicólogos!

Somos deste modo conduzidos a fazer a mesma observação surpreendente que já antes tínhamos feito quando examinámos a selecção psicológica feita na escola: ela não serve para nada! A selecção profissional feita pela psicologia não serve para nada, no sentido em que ela não oferece nenhuma garantia quanto à qualidade da selecção que ela opera, em que ninguém pode afirmar que esta selecção é melhor do que aquela que seria feita sem recorrer à psicologia... E o mais surpreendente é que os dirigentes das empresas não se preocupam nada com esta situação! «Desde o momento que o sistema funciona...», como escreve Bonami. Mas então, pergunta ele, porque é que se continuam a seleccionar, incansavelmente, contingentes de pessoas por meio de baterias de testes? Eu penso que é necessário responder o seguinte: aquilo que se espera da psicologia não é uma selecção *melhor*, mas antes critérios de selecção, quando a empresa os não tem...

Os critérios não faltavam no século XIX. Se a liberdade profissional tinha sido conquistada na Europa com as revoluções burguesas, se as leis que ordenavam que cada um continuasse na sua profissão e a transmitisse aos seus filhos tinham sido abolidas, se a lei «Le Chapelier», na França, que proibia as corporações, data de 1791, certas características feudais da produção não desapareceram, porém, assim de um momento para o outro. É deste modo que o saber — fazer profissional, como faz notar Michel Bonami, continuou durante largos anos a ser transmitido por via familiar e por «Compagnonage». E esse saber-fazer era importante na indústria, enquanto se mantiveram as tarefas dotadas de um alto grau de complexidade, e que requeriam uma competência técnica adquirida no termo de um longo processo de aprendizagem. O critério da qualificação profissional, nestas condições, era largamente suficiente para o emprego. No que diz respeito aos empregados de escritório, eles eram muito pouco numerosos, e as suas tarefas eram igualmente muito complexas no seio de uma organização pouco burocratizada. Finalmente o recrutamento dos empregados de escritório e dos quadros superiores era de certo, fortemente influenciado pela origem social e familiar.

As coisas, porém, começam a mudar à medida que cresce a mobilidade social, facilitada pelo desenvolvimento da escolaridade e o critério da origem de classe começa a perder importância. A mudança é igualmente devida aos progressos da mecanização que provocam uma progressiva desqualificação que a taylorização vai precipitar: esta desqualificação das tarefas implica uma mobilidade profissional crescente, e permite, em certos sectores industriais e graças à concentração dos capitais, empregar bastante mais pessoal. Tornou-se, então, necessário recrutar pessoal incessantemente e já se não pode fazê-lo sobre a base das competências adquiridas no termo de uma longa aprendizagem profissional. Um novo critério de selecção

(8) *Les psychopitres*, PUF, 1972, p. 31.

é chamado a substituí-lo: é o diploma escolar. Só que este é insuficiente. Ele permite, sem dúvida, orientar os jovens para grandes categorias socio-profissionais diferentes; mas, com excepção de alguns diplomas altamente especializados, no ensino profissional e no ensino superior, a formação dada na escola é demasiado geral para justificar a afectação de um candidato a uma tarefa de preferência a outra. A esse aspecto há a acrescentar o número crescente de diplomados no mercado de trabalho, e entre os quais é necessário proceder a uma escolha. Se porém a escola não pode ser feita em razão das competências adquiridas ou do diploma, então em razão de que se faria? Terão que passar-se a procurar essas razões na personalidade de candidato, ou nas «aptidões» que estariam inscritos nele. A selecção passa a basear-se sobre aquilo que os candidatos *são*, sobre a natureza de cada um deles, sobre aquilo que se sabe acerca da sua «psicologia».

É certo que se continua a tomar como ponto de referência o posto de trabalho a prover e é em função dele que se procura avaliar a «psicologia» do candidato. Mas isso pressupõe que o próprio posto de trabalho seja analisado em termos de aptidões e de personalidade requeridas por esse posto. Por outras palavras, trata-se de traduzir os comportamentos observáveis do homem no trabalho, em termos de aptidões gerais, independentes das condições concretas, técnicas humanas, em que o trabalho se desenrola. Esta tradução parece fantasista, ou no mínimo analógica, declara Bonami. Ela é «impossível», afirma de Montmollin (*). A sua

(*) É efectivamente nessa época que a automatização é introduzida: com a cadeia de montagem com transporte automatizado de um posto de trabalho a outro, e com as operações de regulação e de controle automatizados. O crescimento da produção que a automatização permitiu, determinou um aumento rápido dos efectivos O. S. (operários especializados) nos sectores em que o trabalho manual continuava pre-

validade teórica e metodológica é pelo menos discutível. Mas do nosso ponto de vista, é suficiente notar que esta «tradução» e as dificuldades teóricas que ela comporta, revela um hiato conceptual preciso. Passa-se de uma maneira de pensar a uma outra. Passa-se da qualificação do trabalhador, da sua competência e da sua habilidade bem como da sua consciência de trabalho, às suas aptidões presumidas, às suas disposições psico-motoras e psico-sensoriais gerais, e à sua consciência no abstracto. Passa-se do homem no trabalho, ao homem separado do trabalho. Porquê esta passagem? Não foi certamente pelo facto de os dirigentes de empresa terem sido seduzidos pela psicologia e pelos psicólogos; ou porque a selecção baseada nas aptidões e na personalidade se ter revelado melhor; mas devido ao facto de a organização da produção das empresas ter mudado.

B. Tornou-se indispensável repensar a gestão de pessoal

Sabemos já que estes conflitos que ela é chamada a gerir nascem da divisão do homem operada pelo modo de produção industrial capitalista. A psicologia industrial deve gerir as contradições que nascem de uma tal organização do trabalho, segundo a qual o homem se encontra simultaneamente ligado ao trabalho pelo salário e livre de não trabalhar, implicado no trabalho pela sua força de trabalho e desapaosado do domínio e do fruto do trabalho, submetido e independente, integrado na produção e estranho à empresa de produção.

ponderante. «Nas instalações da Renault — Billancourt, no sector «carroçaria-montagem», entre 1953 e 1965, os O. S. aumentaram de 45 %, passando de 6495 para 9343, enquanto os O. P. (operários profissionais) diminuíam de mais de 35 % passando de 2162 para 1403 operários». Jean RABART, «Luttes ouvrières contre l'organisation "scientifique" du travail», *Le Monde Diplomatique*, Nov. 1975.

É possível gerir estas contradições sem ser através da psicologia? Certamente. Pode empregar-se a força, por exemplo: repreensões, sanções, despedimentos. Pode-se igualmente, e até conjuntamente, estabelecer relações de ligação e da dependência pessoal do trabalhador relativamente ao seu patrão: tem sido muito descrito este «paternalismo» patronal que reproduz no seio do modo de produção industrial, sob uma forma escamoteada, a relação social feudal. Este paternalismo não se reduz aos sentimentos e às práticas simbólicas; pode tomar formas muito concretas de ajuda ou de serviço médico e social, ou até de um bairro fabril. Esta ligação, em lugar de se projectar na pessoa do patrão, pode igualmente projectar-se na figura da empresa: cria-se, por exemplo, um jornal onde é relatada, de um modo intimista ou épico, o dia a dia da «vida» da empresa. Também ouvimos dizer que nas empresas japonesas cada um se sente como em família... Além disso pode-se aumentar os salários; pode-se levar os trabalhadores a interessarem-se pela produtividade através da atribuição de prémios de produção; pode-se ainda consciencializar os trabalhadores de que a sorte da empresa depende da cooperação de cada um, e requer compreensão, paciência e sacrifícios. Trata-se então, em todos os casos, de recorrer aos valores e à problemática da empresa.

Em que momento é que os olhares se encontraram na psicologia industrial e lhe foi atribuído um lugar de destaque na direcção do pessoal? Isso aconteceu quando os valores e as práticas antes descritas já não tinham impacto suficiente junto dos trabalhadores. Aquilo que diferencia a psicologia industrial das outras práticas que acabamos de evocar é que ela já não recorre aos recursos e aos imperativos da instituição para convencer, nem aos símbolos que ela veicula para atrair, nem aos objectivos de produtividade ou de expansão que ela se propõe, para interessar os trabalhadores. É para eles directamente que ela se volta e é igualmente

neles enquanto trabalhadores que a psicologia se esforça por encontrar o meio de reconciliar com o trabalho e com a empresa, tal como é neles que ela situa a origem da sua hostilidade ou da sua indiferença, tanto no que diz respeito aos quadros como no que respeita aos agentes de execução. As técnicas psico-sociais de formação, com efeito, não têm somente por objectivo melhorar as «relações humanas» entre quadros, mas ensinam igualmente as formas de lidar com o pessoal.

Mas, qual a razão porque, um belo dia, os valores e os objectivos da empresa deixaram de ter impacto suficiente sobre os trabalhadores? Qual a razão, igualmente, porque um belo dia se desmorona a «cultura interna» da organização, como lhe chama a O. D. (Desenvolvimento Organizacional), quer dizer, as representações que os actores implicitamente constroem acerca das suas funções, as maneiras habituais de comandar e de obedecer, os modos de comunicação e a concepção do trabalho? E se cada empresa tem a sua história, a que se deve o facto de ter sido numa mesma época, de facto a partir dos anos cinquenta na Europa, que este desmoronamento se fez sentir com maior força e simultaneamente em numerosas empresas? A que se deve o facto de ter sido a partir desse momento que as técnicas psico-sociais puderam encontrar nas empresas um vasto terreno de intervenção e de desenvolvimento?

Para responder a esta questão, avançarei quatro hipóteses, que na realidade são convergentes e complementares.

Primeiramente, verifica-se que a relação salarial que se generalizou no sector da produção industrial, muito antes de se desenvolver nos outros sectores, coexistiu durante muito tempo com relações sociais autoritárias herdadas da sociedade feudal. Esta coexistiu durante muito tempo com relações sociais autoritárias herdadas da sociedade feudal. Esta coexistência é perfeitamente paradoxal, uma vez que o contrato salarial,

que se baseia sobre direitos e obrigações, torna não-pertinentes as relações de dependência pessoais, e se encontra histórica e politicamente em contradição com elas. Pode parecer estranho, pois, que uma tal coexistência possa ter-se mantido durante tanto tempo; mas já não podemos estranhar, ao contrário que as relações autoritárias e de dependência pessoal, do momento em que elas estavam em contradição com as relações sociais de produção reais, se tenham progressivamente desagregado.

Isso, porém, não explica ainda o facto de esta erosão se ter bruscamente acentuado a partir dos anos cinquenta. Importa recordar aqui o processo de objectivação da força de trabalho, de que falámos mais atrás, que divide o homem em dois e que o conduz a não ceder senão uma parte dele próprio em troca de um salário. Esta objectivação cresceu à medida que a mecanização se desenvolve, agravou-se com a introdução das máquinas-ferramenta e foi reforçada ainda pela organização taylorista do trabalho. Ela é acompanhada, por sua vez, por uma adesão cada vez mais fraca das pessoas ao processo de produção. Este processo de objectivação atingiu o seu ponto culminante, em todo o caso no que diz respeito à Europa Ocidental no fim dos anos cinquenta e no decurso dos anos sessenta. Foi nessa altura que vimos ampliarem-se de maneira espectacular os «exércitos» de O. S. em particular na indústria automóvel⁽¹⁰⁾, e que o trabalho dos quadros, por outro lado, foi atingido pela taylorização.

Em terceiro lugar, foi nessa época igualmente que a burocratização da organização atingiu o seu apogeu; uma burocratização que se caracteriza, nomeadamente, como diz Crozier, pelo desenvolvimento de regras impessoais, pela centralização das decisões, e pelo evitar dos conflitos. A participação dos

agentes na sua empresa continua a enfraquecer.

Enfim, com as conquistas sociais, assiste-se a uma redução do tempo de trabalho: a jornada de trabalho de oito horas, as férias pagas, a semana de cinco dias. Esta situação conduz os agentes a transferir uma parte crescente da sua atenção e do seu interesse, uma vez que já não encontram lugar para se exercerem na empresa, sobre as actividades de tempos livres, ao mesmo tempo que estas se desenvolvem com elevação do nível de vida.

Enumerei quatro razões que permitem compreender o facto de se terem distendido os laços que ligam as pessoas às suas empresas; o facto de se ter tornado mais difícil mobilizá-las na base dos valores e dos objectivos da instituição; o facto de os recursos, a disciplina, as finalidades, os símbolos, e a «cultura» da empresa já não bastarem para cimentar as relações interpessoais e impedir a sua desintegração. Estas razões têm todas a ver com a própria evolução da empresa. Esta produziu através da relação salarial e das novas formas de organização do trabalho, uma realidade nova: uma parte cada vez maior dos indivíduos (uma parte cada vez maior do seu pensamento, das suas aspirações e da sua vontade) escapa ao trabalho. O trabalhador-objecto, ou a sua força de trabalho, continua a estar sob controle da empresa, uma vez que ele se encontra lá retido pelo salário, mas o trabalhador-sujeito, durante esse tempo, encontra-se ausente. Entretanto, como já dissemos, esta divisão do trabalhador é igualmente causadora de tensões, de conflitos e de contradições, porque o trabalhador não se encontra verdadeiramente desmultiplicado: ele está dividido mas continua uno, ele consente na sua divisão, mas recusa-se a ficar repartido em pedaços. Por outro, a empresa já não pode dispensar-se de tomar em linha de conta na sua gestão esta validade nova e rebelde que ela própria produziu, ou seja a «subjectividade» do trabalhador; uma «sub-

⁽¹⁰⁾ Pierre NAVILLE, *Théorie de l'orientation professionnelle*, éd. Gallimard 1972, pp. 26-27 (1.er édition 1943).

jectividade» na medida em que ela se encontra separada da força de trabalho, é igualmente estranha aos valores, aos objectivos, e à cultura da empresa, mas que no entanto continua presente na empresa, sendo até indispensável ao trabalho, na medida em que ela não pode ser nunca destacada da força de trabalho. A gestão de pessoal não se transformou sob a influência da psicologia, ela psicologizou-se porque se encontrou confrontada a uma realidade nova da empresa e produzida pela empresa.

5. *Contrariamente à escola, não há psicologização das estruturas da empresa*

Assistimos então a uma psicologização das estruturas da empresa à imagem do que observámos na escola? De modo nenhum. A delimitação dos sectores e das unidades de produção, a organização do trabalho, a divisão dos postos ou das tarefas e a partilha das responsabilidades, não tomam em linha de conta as diferenças de aptidões, de motivações ou de personalidade dos empregados, ou do seu ritmo de trabalho! Foi o inverso que se produziu: o pessoal é seleccionado segundo as aptidões requeridas pelo posto de trabalho a prover; e tenta-se, através de técnicas psico-sociológicas apropriadas aplicadas à maior parte das vezes, à margem do processo, de trabalho, vergar o pessoal às exigências da organização do trabalho. Pierre Naville escrevia em 1943 a propósito da orientação profissional: «A selecção (uma vez que aquilo que se chama orientação profissional não é senão uma forma de selecção) (...) procura obter uma participação máxima e óptima do indivíduo aos grupos tecnicamente coerente, de quem depende apenas o rendimento global, como por exemplo no caso de uma equipa de operários mecânicos, ou de uma equipagem de submarino ou de avião, ou do pessoal de uma quinta ou de uma estação de caminho de ferro. O facto de a maioria dos orientadores

protestarem contra este estado de coisas (no caso de eles terem clara consciência disso, o que está longe de ser verdade em todos os casos), não pode modificar em nada as nossas conclusões.»⁽¹¹⁾

As estruturas da empresa não se psicologizaram; a situação é por isso mesmo diferente daquela que conhecemos na escola. E o mal estar que sentem numerosos psicólogos industriais no exercício da sua tarefa, assim como o seu relativo insucesso comparado com a aparição maciça dos psicólogos escolares, é disso uma demonstração. Enquanto que uma abordagem psicológica da criança assegura a legitimidade das reformas profundas operadas pela escola, e que por sua vez as novas estruturas da escola requerem a psicologia escolar e lhe emprestam o seu carácter de pertinência, neste caso da psicologia industrial as coisas passam-se de outra maneira.

As normas de recrutamento ou de gestão de pessoal que se reclamam da psicologia, sobrevivem quando as normas tradicionais às quais a empresa recorria, se tornaram inadequadas ou inoperantes, e tornaram-se por isso mesmo fortemente necessárias e as empresas estão dispostas a pagá-las inclusivamente bem caras. Elas continuam, porém, estranhas à determinação das estruturas da organização, e dos programas de produção⁽¹²⁾. O papel de «Line» do psicólogo, a constância da sua posição exterior ao «staff», ilustra bem a ruptura que se instalou na lógica do discurso da empresa industrial capitalista.

⁽¹¹⁾ Já vimos, acima, a razão disto: tomar em conta as aptidões, as motivações e a personalidade dos trabalhadores na organização da produção, seria conceder-lhes uma margem de autonomia que pode comprometer a exploração — que se pretende — da força de trabalho. O enriquecimento das tarefas, a criação de equipas semi-autónomas, iam neste sentido. Raras, porém, foram as empresas que correram esse risco.

⁽¹²⁾ A maneira de pensar psicológica estaria subjacente à psicologia industrial, à psicologia escolar e à psicologia terapêutica.

Conclusão

O desenvolvimento da psicologia industrial não se explica pela sua eficácia: essa eficácia é perfeitamente incerta, e além do mais ninguém se preocupa muito com a sua avaliação. O seu desenvolvimento pode explicar-se, pelo contrário, através do próprio modo de produção industrial. Esta evolução obrigou a empresa a tomar em consideração as «aptidões» e a «personalidade» de cada um dos seus agentes, ela obrigou a empresa a «psicologizar» os seus modos de recrutamento e de gestão de pessoal.

Se uma disciplina intelectual — «a psicologia industrial» — teve a possibilidade de se constituir a partir daí, e adquirir uma relativa autonomia, a ponto de poder transpor mais tarde os seus conceitos e os seus modelos de análise para organizações não-produtivas, não pode esquecer-se que esta relativa autonomia é subsidiária e que ela foi ganha na empresa.

Vemos assim que a significação da psicologia industrial está longe de ser negligenciável. Para termos uma ideia do seu peso não podemos confiar apenas no número de psicólogos empregados na indústria. Importa muito mais dar-mo-nos conta de que a psicologia industrial fornece às empresas as normas e os valores que lhes fazem falta no que diz respeito ao recrutamento e à cor-

recta integração do seu pessoal. Deste ponto de vista, não é muito importante que aqueles que, dentro da empresa, são portadores dessas normas e desses valores, sejam de facto psicólogos de facto ou que estejam ocupados com outras funções.

Avancemos mais um passo. Nós temos chamado a atenção sobre a divisão do homem que foi operada pelo modo de produção industrial capitalista, em razão da relação salarial e da objectivação da força de trabalho que acompanham; e o observámos, ainda, que o homem se encontra, desse modo, dividido em duas partes: uma consciência autónoma de um lado, pura subjectividade e cujas «performances» podem ser medidas. Este homem dividido em sujeito e objecto, não fica, no entanto, desmultiplicado: ele é simultaneamente e inseparavelmente sujeito e objecto. Um tal homem não se parece, porventura, curiosamente com a imagem que a psicologia nos dá do homem? Não estará de facto aqui a matriz na qual são moldados os conceitos e os métodos da psicologia e que obriga os psicólogos, desde há um século, a intermináveis disputas entre mentalistas e comportamentalistas? A maneira de pensar psicológica⁽¹²⁾ estaria então dependente, como condição de possibilidade da industrialização da produção?

Voltaremos a esta questão nos dois artigos que se seguem.