

Psicologia das relações humanas no trabalho

CELSO DE MAGALHÃES

Técnico de Administração

EM ECONOMIA, trabalho é a atividade humana aplicada na produção ou transformação de bens e serviços.

A êsse conceito de trabalho é estranho o conceito de moral, ou de rendimento: é trabalho econômico a produção de alimentos que garantam a vida dos cidadãos, como é trabalho econômico a produção de tóxicos que degeneram e matam viciados; é trabalho econômico o que transforma um bem em outro mais valioso, como é trabalho econômico o que transforma uma coisa útil em outra de menor valia social.

O trabalho que se realiza numa repartição pública é, não há negar, puro trabalho econômico. Mas, numa repartição pública, o trabalho fica sujeito a normas de moral e ao princípio do rendimento máximo: tudo quanto aí se faz deve ser moralmente justificável, deve ficar mesmo dentro da rigidez kantiana do

“procede de modo que tua conduta possa transformar-se em padrão da conduta universal”,

e o deve ser feito ainda com o mínimo de dispêndio em material e dinheiro.

Entre os fatores que, dentro do serviço público, mais influem — tanto no aspecto moral do trabalho, como no da produção — está o elemento pessoal.

Nas repartições do Estado não há trabalho isolado; a produção se faz em grupo, isto é, distribue-se por diferentes indivíduos que se associam ou se ajustam, se comunicam ou se interrelacionam conforme as necessidades; nos serviços do Estado só há trabalho coletivo.

Um grupo, uma sociedade, ao contrário do que muitos pensam e afirmam, não é uma abstração metafísica, cujas características existem apenas na imaginação. Não é a resultante imediata da atividade individual, o somatório dos elementos integrantes, os quais, só por si, como o pretendia Tarde, explicariam todos os fenômenos coletivos.

Também não é um super-indivíduo, colocado acima e independente dos elementos reais que o compõem, com suas características rígidas, oriundas de fontes indevassáveis, como o queria Durkheim.

O dinamismo social, como o do grupo de trabalho, explica-se pela teoria da convergência, pois indivíduo e sociedade se interrelacionam, reagem-se mutuamente, de modo a influir sempre um sobre o outro e, por isto, em se modificando o grupo, poder-se-ia modificar também o indivíduo, ou, juntando ao grupo indivíduos de características selecionadas, poder-se-ia influir, por vezes, na qualidade do todo.

Para tanto, porém, é necessário conhecer psicologia, isto é, a ciência dos fenômenos da natureza humana, quando êsses fenômenos se processam à revelia de base concreta. Há uma psicologia individual — do homem isolado, e uma psicologia coletiva — do homem integrado num grupamento funcional.

Grupamento funcional é o que resulta de conjunto estruturado, isto é, do que tem objetivo, chefe, plano de conduta; é aquilo que faz com que as multidões se tornem distintas do simples ajuntamento de pessoas.

Ora, uma equipe de trabalho é um grupamento funcional, que opera como o faz a locomotiva do trem, ou o motor do automóvel.

Na mecânica, as peças são traçadas de modo a se ajustarem todas no sentido do funcionamento ótimo; no grupo de trabalho, porém, os indivíduos não são pretraçados para possibilitar o desaparecimento de atritos, ou permitir a canalização dos esforços no sentido útil.

Afim de cuidar que o funcionamento da máquina seja perfeito, há o condutor, perito na ciência e na arte da mecânica, encarregado de tirar do engenho o rendimento máximo.

Para conduzir a equipe de trabalho de modo a obter harmonia no funcionamento, maior volume

de produção com o mínimo de dispêndio, há o supervisor (neologismo desnecessário), o chefe, o encarregado, o capataz — nem sempre, porém, conhecedor da *ciência* e da *arte* da psicologia.

Não é de espantar, pois, o baixo rendimento verificado em muitos grupos de trabalho; se, na máquina, onde as peças foram traçadas para funcionamento em conjunto, a falta de um bom condutor prejudica o rendimento, que dizer dos grupamentos humanos, onde as peças, isto é, os indivíduos se reuniram pouco mais que por obra do acaso e, na maioria das vezes, possuem características inadequadas à dinâmica social?

Dentro de um conjunto de homens, o chefe é aquele que comanda; mas já se vai costumando dizer também — mania de imitação — que o *leader* é aquele que conduz. Ora, sendo assim, o chefe semelhar-se-ia ao maquinista que não conhecesse mecânica e que, por isso, não pudesse tirar da máquina um bom rendimento, não pudesse evitar atritos, reparar avarias. O *leader*, pelo contrário, seria o bom maquinista, o que conduzisse o engenho aos melhores resultados, com o mínimo de dispêndio.

Um sério problema de administração consiste em arranjar *leaders* para substituírem chefes, pois só os *leaders* garantem ajustagem máxima entre as peças do sistema, para benefício da produção.

*
* * *

Entre as questões que mais interessam ao *leader* está a que se refere ao conhecimento da natureza humana, isolada ou em grupo.

Para conhecer psicologia individual, ou psicologia coletiva, não é preciso recorrer à forma clássica, perder-se na metafísica da consciência, no sensualismo de Locke, ou na teoria do conhecimento...

Nada disto; é bastante estabelecer as características do homem pressupostamente normal: vida física, afetiva, sexual, religiosa, mental. Conheçê-lo no equilíbrio dessas atividades, derivando depois para o terreno das anomalias, dos desvios, tanto os de caráter passageiro — comuns, como os de caráter permanente, duradouros e prolongados — mais raros.

Obter uma idéia dos distúrbios mentais, para conhecer as linhas mestras da neurastenia, das psicoses, da demência-precoce, dos impulsos psicastênicos tais como a cleptomania, o exibicionismo...

Estudar o mecanismo dos recalques e complexos, a força das cargas motoras para alívio da tensão nervosa, a importância psíquica das palestras confidenciais...

Conhecer o valor da tradição, da imitação, dos costumes, da simpatia, da sugestão.

Praticar o diagnóstico psicológico dos indivíduos, afim de distinguir os predispostos, os que podem agir pervertendo ou regenerando o meio; os que podem melhorar ou piorar suas características psicológicas, segundo a atuação que sobre eles exercerá o próprio meio onde exercerão atividades.

*
* * *

E assim, de posse desses conhecimentos, o supervisor começa a encarar seus auxiliares de trabalho, da mesma forma pela qual o maquinista encara as peças do engenho que manobra.

Procura conhecer cada um, fazendo-lhes os respectivos diagnósticos, determinando-lhes os traços fundamentais da personalidade, — os sadios serão utilizados para melhorar os doentes; os doentes serão dignos de assistência especial, desvelada, como a que o clínico presta à cabeceira dos enfermos.

Depois dessa diagnose, o supervisor fará uso dos corretivos adequados: a sugestão, a imitação, a emulação... Despertará compensações, provocará descargas de complexos, derivativos. Colocará cada indivíduo num ambiente propício — tanto quanto possível — de modo a que o meio não sirva para agravação dos males e, pelo contrário, leve o doente a um comportamento melhor, senão mesmo à cura das anomalias.

E, em assim fazendo, não terá o supervisor *parti-pris* ou paixões; será um analista frio, como o seria o mecânico em frente à máquina que conduz.

O trabalho, dessa forma, se tornaria mais interessante para todos — supervisor e supervisados; o rendimento da produção cresceria e o Estado não mais ficaria onerado com freqüentes licenças e aposentadorias por invalidez.

Para isto deve servir um curso de PSICOLOGIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO, freqüentado e assimilado por quem tenha a responsabilidade de conduzir equipes de trabalho, dentro ou fora dos serviços públicos.