Novos Rumos da Psicologia Aplicada ao Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Iniciamos a publicação dos *anais* relativos ao seminário em epígrafe, realizado pelo ISOP e Associação Brasileira de Psicologia, em 20, 21 e 22 de maio de 1987.

A visão de um empresário sobre psicologia aplicada ao desenvolvimento de recursos humanos

JORGE OSCAR DE MELLO FLORES

Desejaram os promotores deste seminário, em seu encerramento, que um empresário expusesse sua visão global sobre como, em sua experiência administrativa, sentiu a utilidade da psicologia aplicada ao desenvolvimento dos recursos humanos, complementando outros colegas, que viriam divulgar aspectos concretos dessa aplicação em suas empresas.

Embora já possua quase 40 anos de empresário, sou egresso da administração federal, onde terminei minhas atividades executivas como diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público — o então conhecido Dasp —, órgão em que percorri, sucessivamente, as Divisões de Edifícios Públicos, Organização e Pessoal; nesse período, familiarizei-me com os freqüentes concursos, em que predominavam as provas de conhecimento, mas já se ensaiavam as psicológicas.

Logo a seguir, fiz uma transição para a empresa privada, como diretor-executivo da Fundação Getulio Vargas, entidade particular sem objetivo de lucro e com forte subvenção governamental, o que lhe dá algumas sujeições às autoridades federais. Nessa ocasião, pude criar, sob o comando do Prof. Emílio Mira y López, o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), hoje Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, um dos promotores deste conclave, tendo acompanhado pessoalmente toda a sua implantação, incluindo escolha de pessoal, instalação e aparelhamento.

Nessa época, a prática dos concursos feitos na Fundação, tanto internos, quanto solicitados por terceiros, ainda como no Dasp, era predominantemente com provas de conhecimento. Cedo, porém, verifiquei a indispensabilidade de complementá-las com provas psicológicas de aptidão e personalidade. Vários casos concretos eu poderia citar, mas um exemplo típico foi o de um primeiro

lugar em um concurso só de provas de conhecimento, inteiramente habilitado à função que iria exercer, mas que, uma vez empossado, nada queria com o trabalho e estava sempre com reivindicações e incitamento de seus colegas à rebeldia, mercê de sua capacidade de liderança, criando um clima muito desagradável. Sem qualquer recomendação especial, enviei-o ao Prof. Mira y López para ser submetido a provas de personalidade; o diagnóstico veio confirmar o seu comportamento. Despedi-o então amigavelmente, com vantagens para a Fundação e para o próprio indivíduo, que em breve transformou-se em um agitado e bem-sucedido vereador.

Logo após, ingressei na área empresarial, como diretor-superintendente em uma das Companhias do Sistema Sul-América e, em função desse sistema do qual passei a ser diretor de todas as principais empresas, fui presidente do Grupo Lar Brasileiro, hoje Chase-Manhattan, e diretor de várias indústrias, como Mecânica Pesada, e Termoelétricas de Charqueadas; paralelamente, fui dirigente de outras sociedades fora desse sistema, como Consultec, Moinho da Luz, Molas Sueden, etc. Com isso, abrangi um conjunto amplo, que me deu para sentir, no tocante à administração em geral e aos recursos humanos em especial, as necessidades comuns e as particularidades setoriais.

Mas onde eu tive oportunidade e liberdade de aplicar os aperfeiçoamentos que desejava na área de recursos humanos, foi no Sistema Sul-América e, mais especificamente, na Sul-América Capitalização. Nesta, implantei primeiramente um plano de cargos e salários, cujo ingresso era feito mediante concurso e, nos cargos mais sofisticados, com uma verificação de habilitação mais individualizada, sempre com provas psicológicas aplicadas pelo ISOP; e, a seguir, introduzi um sistema de mérito, com promoções horizontais e acessos verticais. Graças à aplicação desse sistema ao pessoal não-selecionado que já encontrei na companhia, foram detectados vários casos de má adaptação às funções antes não sentidos: esses servidores tinham mau desempenho e por isso passaram a receber um conceito desfavorável e conseqüente baixa atribuição de pontos, que se refletia em seu salário; como este praticamente se limitava aos reajustes de acordos ou dissídios, ocorria uma repercussão duplamente desfavorável no seu desempenho, pelo desestímulo profissional e pelos problemas pessoais de contenção do poder aquisitivo, formando-se um círculo vicioso que, cada vez mais, piorava sua posição relativa. Com a ajuda do ISOP, foi feita a readaptação em todos esses casos e os servidores, com novas funções e novos chefes, melhoraram desempenho e salário, podendo-se considerar os resultados inteiramente satisfatórios. Outro aperfeiçoamento que fiz nessa fase, foi o de não me limitar aos atributos presentes do candidato ou elemento cogitado, mas levar em conta também sua potencialidade, o que exigia novo concurso da psicologia aplicada, para o que freqüentemente recorri ao ISOP. Com o tempo, porém, o ISOP foi-se transformando em órgão de pesquisas e ensino, abandonando a prestação de serviços técnicos e nosso contato empresarial desapareceu.

Sempre tive muita preocupação com a justiça na atribuição dos salários, particularmente quando se aplica um sistema de mérito, porque o salário engloba vários aspectos motivadores da pessoa humana, como, entre outros, os de sentimento de propriedade, amor-próprio, capacidade de satisfação de necessidades e desejos, sensação de realização profissional, *status* e poder.

A aplicação da psicologia, porém, além da atuação direta no desenvolvimento dos recursos humanos, tem reflexos indiretos sobre este, conseqüência

do tratamento racional de outros campos da administração; é o que vou exemplificar com alguns enfoques de minha experiência.

Um primeiro aspecto a considerar é o da organização ou reorganização de uma empresa ou conglomerado integrado. Hoje em dia, admite-se que para seu funcionamento ser eficiente, rápido e flexível, precisará ser descentralizado, e, para que isso ocorra de forma compatível, coerente e convergente, deverá haver uma unidade de doutrina, representada por uma filosofia empresarial, que nas novas organizações propostas e nas existentes inferidas da tradição, e pelo desdobramento dessa filosofia em políticas gerais. Analogamente ao que sucede no organismo humano, onde existem as funções da vida animal, da vida vegetativa e da vida de relação, tem-se contemplado tanto na filosofia das empresas, quanto no seu desdobramento em políticas gerais esses três aspectos. Assim, existem as políticas ligadas a seus fins, como a tecnológica, a mercadológica, a financeira e a de investimentos; as ligadas aos serviços de apoio, como a organizacional, a de recursos humanos, a de informática e a escritural; e as ligadas às relações, que costumo denominar de integração social interna e a de integração social externa. Nestas últimas, é fundamental a interveniência da psicologia aplicada, também importante em algumas das outras como a política mercadológica do primeiro grupo e a de recursos humanos do segundo.

Outro deles, é o da teoria das decisões. Com a minha formação inicial de engenheiro e a orientação que a ela dei como professor catedrático da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio, sempre dizia a meus alunos que a indeterminação geral existente nos problemas de engenharia, por ser em geral o número de equações inferior ao de incógnitas, deveria ser levantada, não pela fixação empírica das incógnitas excedentes, mas pela complementação do sistema solucionador com a introdução de equações de economia, tais como melhor *performance* no período de validade da obra, menor investimento inicial, maior adaptação a um desenvolvimento progressivo, melhores condições operacionais dos elementos básicos. Essa atitude, da qual eu era e continuo a ser convicto, tentei, como administrador, transplantar para o campo da administração.

A princípio, minha posição parecia completamente certa e o meu conceito matemático e econômico uma síntese do que se encontrava nos casuísticos e por vezes fastidiosos livros sobre a matéria, de origem norte-americana ou européia. Cedo, porém, verifiquei que a melhor solução econômica, embora um elemento decisório ponderável, não era tudo, devendo-se introduzir outros elementos, atitude que encontrei em autores japoneses e norte-americanos comentadores do sistema japonês. Eles, entretanto, não estabeleciam qualquer regra a respeito e eu, analisando a questão, cheguei a dois grupos de elementos de apreciável relevo, uns independentes do fator humano — são os princípios gerais da estratégia —, outros vinculados a esse fator — são os reflexos psicológicos de cada variante solucionadora em cotejo. Os princípios estratégicos, quer positivos, quer negativos, oriundos das campanhas militares, depois aplicados à guerra total, são muito mais gerais, estendendo-se a problemas de Estado, aos negócios empresariais, a decisões pessoais e até ao esporte.

Os reflexos psicológicos, que muitas vezes são de efeito decisório, podem ser externos, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e autoridades governamentais, ou internos, atingindo seus recursos humanos, caso em que entram no contexto deste seminário.

Ainda outro exemplo é o que decorre da função social da empresa. Embora esse conceito se esteja generalizando, ainda é muito vago e só se pode concretizar se for quantificado através do balanço social, que traduz os benefícios líquidos que ela presta ao seu pessoal, acionistas minoritários, clientes, fornecedores, coletividade em que atua e país onde opera. A importância desse balanço é tal que alguns países, como a França, já o tornam obrigatório para as empresas com mais de 200 empregados; eu vou mais longe e, em artigo recente, em que explico sucintamente como se faz o seu cálculo, proponho que seja obrigatório acima de certo número de empregados, de certo montante de patrimônio líquido e de certa percentagem de lucro sobre o patrimônio líquido. Mas uma recomendação é indispensável no que tange aos benefícios aos seus recursos humanos: não basta prestar apreciáveis serviços assistenciais ou proveitos pecuniários, mister se faz não só a criação de um espírito corporativo com sentimentos recíprocos, em que a preocupação da empresa por seus recursos humanos, fique patente, mas também que a sociedade dê assistência a seu pessoal por forma não imposta arbitrariamente e sim estudada por sua receptividade. Mais uma vez aí intervém a psicologia aplicada.

Isso tudo foi sempre gratificante para mim, mas com o transcorrer dos anos, de um lado, o sistema a que pertenço cresceu, aumentou o número e variedade operacional de seus componentes, integrou atividades, centralizou serviços e passou a exercer diretamente tarefas que antes contratava com terceiros, com as de psicologia aplicada, já com comando interno de especialista e com rotinas descentralizadas, distanciando sua ação da cúpula direcional; de outro lado, fui deixando a área executiva, para fazer parte de Conselhos, e, em conseqüência, perdi os contatos operacionais, nos quais se sente melhor o comportamento humano.

Não tivesse eu participação na Fundação Getulio Vargas, onde, além de manter ligações funcionais com o ISOP, sempre leio artigos de sua revista, não estaria agora acompanhando certos progressos na área da psicologia aplicada, como o da ergonomia, que lhe abre um campo novo e de extrema utilidade sócio-econômica. Neste particular, e com pretexto nisso, venho sempre conseguindo contatos do ISOP com o Sistema Sul-América, inclusive nas reuniões anuais de nossa Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), onde várias vezes promovi o comparecimento de um orador do ISOP, para trazer ensinamentos e despertar motivações e interesses em meu pessoal.

Compensando esse alheamento involuntário, tenho procurado nas funções mais amplas exercidas em direções colegiadas de empresas e de órgãos de classes patronais, aplicar o interesse pela investigação que sempre conservei, substituindo os problemas microadministrativos pelos macroadministrativos, onde venho constatando uma preocupação cada vez maior com a pessoa humana: desde as formas de governo, em que no futuro certamente predominarão as de cunho social, como o sócio-capitalismo do tipo escandinavo, sobre o qual tenho escrito no sentido de generalizá-lo e aplicá-lo entre nós, e o socialismo mais aberto de tipo que agora se delineia a partir do oriente, ainda sem formas definitivas, mas com alguns exemplos interessantes como o de Cingapura; passando pelas preocupações ecológicas, de reforma agrária, de desenvolvimento urbano sempre respeitadoras da vida humana; até os esforços para o atendimento às necessidades fundamentais das populações, como alimentação, educação, trabalho, previdência, moradia, transporte, segurança, lazer, mas não como um compromisso imediato, que seria um suicídio inflacionário, e sim como um objetivo

a ser perseguido progressiva e insistentemente; em tudo sobrelevará a cogitação do ser humano e, em conseqüência, a importância, direta ou indireta, da psicologia aplicada.

Assim, sintetizando minha visão de empresário que já percorreu uma longa trajetória e, embora em contagem regressiva, ainda em atuar em várias áreas na linha de frente, é de que, dentro da empresa, a psicologia aplicada terá cada vez maior influência no desenvolvimento dos recursos humanos, tanto direta, pelo que lhe traz de aprimoramento, quanto indireta, pela repercussão, sobre as pessoas, de outros aspectos operacionais internos e de sua ação externa sobre o meio em que atua.

Por isso, eventos como este certamente se multiplicarão e se sofisticarão cada vez mais no futuro, sempre tornando seus promotores dignos do reconhecimento e louvor dos empresários, não só pelo que isso lhes pode trazer de benefício específico, mas também, o que é mais importante, pelo que isso pode acarretar de proveito ao nosso povo e a nosso País.

