RELAÇÕES HUMANAS (*)

ANNIBAL BONFIM

Ao aceitar a incumbência de pronunciar esta palestra, eu sabia perfeitamente que me teria de dirigir a um auditório cuja maioria seria provàvelmente mais preparada e mais credenciada que eu para dissertar sôbre o tema que me foi indicado.

Não me deixei, porém, intimidar por êste fato porque considerei que minha longa experiência da vida, juntamente com as minhas recentes atividades na campanha pelo aumento da produtividade me permitiriam, certamente, encontrar uma maneira diferente e construtiva de abordar o assunto. E creio que a encontrei!

Devo, de início, deixar bem claro que *não tentarei*, de forma alguma, lhes *ensinar* o que são as RELAÇÕES HUMANAS nem tampouco lhes *dar uma lição* sôbre como se deve agir para as promover. Não sòmente tal propósito poderia, com justiça, ser tachado de pretensioso como, principalmente, seria uma confissão tácita de ignorância do assunto o tentar cobri-lo numa única palestra.

Acontece que, depois de ter estudado o assunto, estou sinceramente convencido de que a promoção de boas RELAÇÕES HUMANAS só poderá trazer vantagens para todos, em qualquer comunidade onde seja realizada; desde os pequenos grupos até a totalidade de uma nação.

Como acho possível, numa única palestra, transmitir esta minha convicção a um bom número de meus ouvintes, aqui temos a razão de ser desta reunião: TENTAR ANIMAR O MAIOR NÚMERO POSSÍVEL DE OUVINTES PARA QUE, POR SUA VEZ, SE ESFORCEM PARA CONVENCER OUTROS BRASILEIROS DAS VANTAGENS DA PROMOÇÃO DE BOAS RELAÇÕES HUMANAS.

Vou lhes dar agora a receita que me parece a mais eficiente para conseguir tal resultado. Ela me foi fornecida em São Paulo, durante o recente Congresso Internacional de Organização Científica, pelo representante do Comitê Nacional da Produtividade do Govêrno Francês, Monsieur Pierre Bize que, falando ao Conselho Consultivo da Produtividade do Estado de São Paulo, nos afirmou: "Nosso Comitê não pretende ter ensinado ao povo francês como aumentar a produti-

(*) Conferência pronunciada pelo engenheiro Annibal Bomfim, no dia 25 de março de 1954, no escritório da Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial — CBAI — uo Rio de Janeiro.

vidade. Limitamo-nos a tornar os franceses inquietos e insatisfeitos com o conhecimento que lhes transmitimos de que as condições de vida e de trabalho na França não eram as melhores do mundo e poderiam ser melhoradas pelo aumento da produtividade. Isto foi o melhor meio para levar os franceses a se esforçarem para aumentar sua produtividade."

Esta receita: "De tornar as pessoas inquietas e insatisfeitas pelo conhecimento de que é possível melhorar as próprias condições de vida" poderia ser adotada por nós para levarmos nossos patrícios a fazerem um esfôrço no sentido de melhorar as RELAÇÕES HUMANAS, em todos os campos de ação, no Brasil.

Se eu conseguir incutir em alguns dos presentes a convicção de que tal coisa é exeqüível e será útil ao Brasil, tenho certeza de que irão estudar o assunto mais aprofundadamente e se tornarão soldados da cruzada em prol da promoção de melhores RELAÇÕES HUMANAS no nosso país.

Costumo, habitualmente, seguir a norma de procurar, de início, apresentar uma conceituação que bem defina e enquadre o tema que me proponho a discutir ou esclarecer.

No caso das RELAÇÕES HUMANAS, que vamos agora debater, achei melhor, entretanto, fugir ao meu velho costume e não vou, portanto, tentar formular uma definição exata.

Tomei esta resolução porque, ao reestudar o assunto, preparando-me para esta reunião, verifiquei, em tôda a documentação que compulsei, que as tentativas de conceituação apresentadas eram insatisfatórias, chegando algumas a complicar o problema ao invés de lhe facilitar o estudo.

Isto é, aliás, perfeitamente explicado quando meditamos sôbre a origem desta expressão, no sentido que lhe é dado no campo da Organização Científica.

A verdade é que a noção de RELAÇÕES HUMANAS é muito moderna, pois nasceu das pesquisas relativas aos fatôres que influem sôbre o aumento da Produtividade.

No decorrer dessas pesquisas, foi constatado que, entre duas emprêsas cujas organizações materiais e técnicas de produção eram iguais ou equivalentes, a Produtividade podia diferir de maneira considerável. Quando se pesquisou mais aprofundadamente a razão dessa diferença, verificou-se que existia, na emprêsa de Produtividade mais elevada, um ambiente de maior cordialidade entre os empregados e um clima de melhor compreensão entre chefes e subordinados.

Foi para interpretar tal estado de coisas que se convencionou dizer que o fator imponderável, causador dessa cordialidade e compreensão, era a existência de BOAS RELAÇÕES HUMANAS.

A quem insistisse em obter uma definição no caso, poderíamos parafrasear a pilhéria francesa que define o "Sal" como sendo: "Um pózinho branco que dá um mau gôsto à sôpa quando se o não põe", e dizer: "RELAÇÕES HUMANAS é o fator imponderável que prejudica o bom funcionamento de um grupo quando não existe entre seus componentes".

Um fato, entretanto, é indiscutível: o qualificativo de *humano* empregado neste caso *não significa o contrário de desumano.*

Parece-nos que a interpretação mais aceitável, no caso, é a que encontramos no Dicionário Webster da lingua inglêsa e que diz: "Humano — que se refere ao homem, como ser humano".

De fato, nas regras e normas de ação propostas aos administradores, na maioria dos tratados, oriundos de diversos países, figura como de primordial importância a seguinte recomendação:

"É necessário agir de tal forma que o trabalhador sinta que não é tratado como um simples número, mas como um ser humano; e que é respeitado como tal".

É indiscutível que a expressão "Um ser humano" está sendo empregada no sentido de: "Uma criatura com personalidade própria, com qualidades e defeitos inerentes a esta personalidade; um indivíduo cujas reações e cujo comportamento não seguem um padrão uniforme, pois podem variar segundo as circunstâncias momentâneas do seu estado de saúde ou mesmo da situação emotiva sob cuja influência se encontra".

Para ilustrar o que acima está dito, podemos lembrar o escândalo de repercussão mundial motivado pelo fato de um General norte-americano ter esbofeteado um soldado, dentro de um hospital militar, na Itália, durante a última Guerra Mundial.

Pelo rigorosíssimo inquérito que o incidente motivou, ficou provado que o citado General agiu de perfeita boa fé, seguindo, embora erradamente, uma norma de ação que existe no exército ianque. Esta norma determina que um oficial, quando encontrar, no campo de batalha, um soldado dando sinais de que se acha dominado pelo mêdo, prestes a fugir, deve esbofetear êsse soldado.

Tal ação, apesar de poder ser tachada de socialmente *desumana*, está perfeitamente de acôrdo com as regras de RELAÇÕES HUMANAS, pois "toma em consideração as características de ser humano do soldado".

De fato, quando, no fragor do combate, o soldado sente mêdo e quer fugir, êle está agindo como um ser humano que, devido a circunstâncias especiais, se deixa dominar por uma emoção a ponto de esquecer suas normas correntes de conduta. A bofetada lhe deve ser dada, não como um castigo, mas como um artifício para provocar uma emoção ainda mais violenta capaz de o fazer voltar ao seu estado normal de raciocínio, em condições de dominar o mêdo.

O que aconteceu no caso do General norte-americano foi que êle aplicou mal a norma existente e, por isto, não conseguiu o resultado previsto.

Os sintomas aparentes do soldado em questão eram os mesmos previstos na norma porque, estando êle sofrendo de uma neurose de guerra, se comportava, durante a crise, como uma pessoa dominada pelo mêdo. Acredito que o motivo do êrro do General foi êle estar excessivamente "educado" para a situação em aprêço. Emprego aqui a expressão "educar" no sentido restrito dado por alguns psicólogos que definem a "educação" como uma "formação de automatismos". Ora, se tomarmos a rigor êste conceito, podemos admitir que, pela "educação", o General foi levado a "agir automàticamente" à vista de um sol-

dado tomado de pânico, sem raciocinar.

Esta possível explicação poderá ser lembrada mais adiante como um exemplo para nos orientar no caso da promoção de boas RELAÇÕES HUMANAS, que é o problema que nos preocupa e ao qual devemos voltar.

Creio que chegou o momento de esclarecermos com precisão um ponto que, acredito, está causando bastante confusão nas mentes dos leigos. Isto provém de que certos escritores, principalmente alguns jornalistas divulgadores de novidades, que escreveram últimamente a respeito das RELAÇÕES HUMANAS, o fizeram em têrmos tais que os leigos foram levados a acreditar que se trata de uma descoberta recentíssima e muito pouco empregada. Por outro lado, êsses mesmos escritores enalteceram de tal forma as vantagens das RELAÇÕES HUMANAS que os leitores fàcilmente impressionáveis e entusiasmáveis foram levados a encarar essa novidade como uma "panacéia" capaz de resolver, por si só, todos os problemas administrativos.

Vamos ver que não é bem assim. Em primeiro lugar, quanto à sua grande novidade, a verdade é que RELAÇÕES HUMANAS sempre foram postas em prática porque sempre houve indivíduos que, por temperamento ou por intuição, mantinham, ao tratar com os outros, uma atitude de compreensão e simpatia que conquistava amizades e boa vontade. Eram êsses homens que, quando chefiavam algum serviço, conseguiam manter aquêle ambiente de compreensão e boa vontade que os pesquisadores da Produtividade observaram. A única coisa que é recente no caso é a verificação, feita por técnicos de organização, de que os meios para criação de tal ambiente favorável podiam ser estudados e aperfeiçoados por psicólogos e transformados em regras e instruções aplicáveis por leigos que não possuem aquêle temperamento ou instinto acima mencionado. Há, aliás, uma certa confusão neste último ponto porque não é possível a um indivíduo introvertido e misantrópico obter resultados positivos no estabelecimento de BOAS RELAÇÕES HUMANAS, apenas pelo fato de ter lido e decorado as regras e instruções elaboradas pelos psicólogos. Da mesma forma que o General do caso relatado *deveria ter raciocinado antes de agir*, o chefe que desejar promover BOAS RELAÇÕES HUMANAS *deverá sentir sinceramente* simpatia e respeito pelos seus subordinados, pela sua situação de sêres humanos.

Quanto ao segundo ponto, de considerarem as RELAÇÕES HUMANAS uma panacéia, não se poderia cometer maior êrro. As RELAÇÕES HUMANAS agem no campo subjetivo ou abstrato como um lubrificante no campo material ou concreto — evitam atritos, tornam o funcionamento mais suave, nada mais. Não há dúvida que, muitas vêzes, a presença de um ou de outro faz milagres; mas, da mesma forma que uma máquina não funciona apenas com uma boa lubrificação, uma emprêsa precisa de muitas coisas, além de boas RELAÇÕES HUMANAS e terminaremos fazendo uma rápida revista das regras e dos conselhos já divulgados a respeito.

Há duas organizações de âmbito mundial que estão estudando o problema da promoção de

boas RELAÇÕES HUMANAS. São elas: em primeiro lugar, o "Bureau International du Travail" — BIT — cuja "Comissão das Indústrias Mecânicas" está estudando o problema de "RELAÇÕES HUMANAS nas Emprêsas das Indústrias Mecânicas e apresentou um bem desenvolvido relatório a respeito das discussões realizadas em Genève em 1952; em segundo lugar, é o "Comité Internacional de L'Organisation Scientifique" — CIOS — que incluíu, como ponto "número um" do temário do X Congresso Internacional de Organização Científica, realizado, há pouco, em São Paulo, o tema: "Métodos de Direção Suscetíveis de Melhorar as Relações Humanas".

Nos âmbitos nacionais, quase tôdas as Universidades importantes dos Estados Unidos da América, bem como as dos países mais adiantados da Europa, não sòmente incluíram as RELAÇÕES HUMANAS nos seus programas de Psicologia Aplicada como muitas delas estão levando a efeito extensos programas de pesquisas científicas sôbre o assunto. Por outro lado, os cursos de "Organização Científica" ou de "Racionalização do Trabalho" ministrados por Universidades e por organizações particulares especializadas, todos êles estão dando importância crescente ao ensino das regras para melhorar as RELAÇÕES HUMANAS.

Tanto os estudos realizados pelo BIT e pelo CIOS como os feitos nas Universidades têm encarado o problema de maneira mais especulativa, procurando descobrir e formular as bases científicas que deverão orientar com segurança a ação daqueles que tentarão, mais tarde, agir no campo prático.

Nos cursos de "Organização Científica" ou de "Racionalização do Trabalho", principalmente nos norte-americanos, são dados preceitos e normas de "Como Agir" para melhorar as RELAÇÕES HUMANAS, sem maior preocupação de apresentar uma justificativa científica. Alguns cursos europeus, principalmente os franceses, adotaram uma atitude intermediária, dando os mesmos conselhos e preceitos, mas tentando, ao mesmo tempo, dar uma pequena explicação científica.

Comecemos por analisar os conselhos dados no curso sôbre "RELAÇÕES NO TRABALHO" do programa de formação profissional lançado nos Estados Unidos da América sob o título TRAINING WITHIN INDUSTRY — TWI — e que está sendo largamente divulgado no Brasil pela CBAI.

O TWI tem como base o emprêgo dos supervisores (contramestres, capatazes ou chefes de turma) não sòmente como fiscais do trabalho dos seus subordinados mas também como seus instrutores e guias. Tal sistema permite que sejam admitidos operários sem qualquer treinamento prévio, para que sua formação profissional seja feita por meio das instruções dadas pelos supervisores, no decorrer do trabalho; daí a expressão: "Treinamento no seio da indústria."

Foi principalmente durante a última Guerra Mundial que êsse "programa" foi aperfeiçoado e amplamente divulgado, para atender à situação de emergência em que se encontravam os Estados Unidos; precisando aumentar fan-

tàsticamente sua produção industrial e estando com a maioria dos seus trabalhadores habilitados afastados das fábricas e oficinas, servindo nas fileiras das fôrças armadas.

Para resolver tal problema, os melhores técnicos em formação profissional dos Estados Unidos foram convocados e encarregados de preparar um programa de ensino ultra-rápido, capaz de transformar com segurança homens e mulheres, sem a mínima formação profissional prévia, em operários capazes de trabalhar eficientemente nas indústrias de alta precisão que a produção bélica exigia.

Do maravilhoso trabalho de equipe desenvolvido por aquêles técnicos, resultou o programa TWI cujos méritos não precisamos exaltar. Êste programa consistia, inicialmente, de um curso para ENSINAR A TRANSMITIR CONHECIMENTOS. Apesar dos magníficos resultados obtidos com sua aplicação, os técnicos constataram que isto não bastava para formar bons supervisores. Verificaram que era também indispensável ensinar aos supervisores COMO TRATAR seus subordinados, a fim de obter que êles trabalhassem com mais interêsse e boa vontade. Daí surgiu o curso de RELAÇÕES NO TRABALHO a que me referi anteriormente. Pois bem, êste curso tem como base, quase exclusivamente, cinco normas de BOAS RELAÇÕES HUMANAS que estão registradas neste cartão que é distribuído como lembrete aos alunos que terminaram o citado curso.

Examinando-o, vemos que a primeira regra diz: "FAÇA COM QUE CADA UM DOS SEUS SUBORDINADOS SAIBA COMO ESTÁ PROGREDINDO NO SERVIÇO" e é complementada pelas seguintes recomendações: "Exponha o que espera que êles façam" e "Indique-lhes os meios para sua melhoria".

A regra seguinte diz apenas: "RECONHEÇA O MÉRITO" e é suplementada pelas recomendações: "Observe quem se destaca no cumprimento da obrigação" e "Torne-o sabedor do fato, sem demora". Êste segundo ponto, embora parecendo óbvio e sendo de utilidade indiscutível, representa uma verdadeira revolução para muitos empregadores da velha escola. Lembro-me perfeitamente de uma "ordem superior" que estava em vigor, há uns vinte anos, numa grande emprêsa que conheci, que determinava taxativamente: "Um subalterno nunca deve ser elogiado por ter cumprido bem suas obrigações". A justificativa que me deram para tal ordem foi que: "Um empregado é pago para trabalhar corretamente e um elogio só serve para o instigar a pedir um aumento de ordenado". O resultado de tal atitude foi que aquela companhia acabou sendo apelidada pelos técnicos brasileiros que para ela trabalhavam: "A casa de prego do talento nacional".

A terceira regra determina: "INFORME AOS EMPREGADOS, COM SUFICIENTE ANTECIPAÇÃO, DE QUALQUER ALTERAÇÃO QUE OS POSSA AFETAR" e é completada pelas recomendações: "Se possível, explique-lhes os motivos da alteração" bem como: "Consiga que a alteração seja aceita". A falta de observância a esta regra é, infelizmente, muito freqüente no nos-

so meio e constitui uma das maiores fontes de insatisfação e de revolta por parte dos empregados, em todos os ramos de atividade. São tão freqüentes os casos de chefes e, principalmente, de "Chefetes" que só à última hora transmitem aos seus subordinados informações sôbre mudanças de horários de trabalho ou sôbre modificações no regulamento interno que somos quase obrigados a acreditar que são todos sádicos ou que sofrem todos de um complexo de inferioridade que os levaria a se sentirem diminuídos aos próprios olhos se tivessem uma atitude humanamente polida para com os subalternos.

Temos, em seguida, a regra que manda: "FAÇA O MELHOR USO POSSÍVEL DA CAPACIDADE DE CADA PESSOA" acompanhada da recomendação: "Cientifique-se das habilidades de cada um dos seus subordinados a fim de que possa aproveitá-las na ocasião oportuna. Não crie obstáculos ao progresso do seu pessoal".

Finalmente, a quinta regra determina: "CADA PESSOA DEVERÁ SER TRATADA DE ACÔRDO COM A SUA PECULIARIDADE".

O curso, que é dado em dez horas de aulas distribuídas por cinco reuniões de duas horas cada uma, é ministrado de tal forma que essas cinco regras ficam fortemente gravadas na mente de cada aluno, juntamente com normas simples para as pôr em prática, no decorrer do trabalho diário de cada um.

Êste curso é bem característico do processo norte-americano a que já me referi e mediante o qual se cogita apenas de ensinar O QUE FAZER, sem preocupação de o justificar. O seu conteúdo é, certamente, uma fração mínima da obra que se deve realizar para garantir a implantação de BOAS RELAÇÕES HUMANAS com uma coletividade. Por outro lado, porém, essas cinco regras foram escolhidas com tanto critério que, indiscutìvelmente, se forem sincera e integralmente aplicadas, servirão de base para uma notável melhoria das relações entre chefes e subordinados.

Passando agora para o campo dos estudos mais profundos, preocupados com a justificação de todos os preceitos apresentados, podemos analisar o relatório apresentado pelo Comitê Belga ao X Congresso Internacional de Organização Científica que se realizou em São Paulo em fevereiro dêste ano. Êste relatório, correspondente ao tema número um do Congresso, se refere a: "MÉTODOS DE DIREÇÃO SUSCETÍVEIS DE MELHORAR AS RELAÇÕES HUMANAS".

Êste trabalho é bastante extenso, pois contém 29 páginas impressas, e representa a condensação dos relatórios parciais enviados por "Comissões de Estudo" que funcionaram em 14 países.

Não terei tempo para discutir em detalhes um trabalho tão vasto, mas poderei enumerar os diferentes aspectos da questão que foram abordados, dando uma idéia do valor da obra apresentada. Antes de partir de São Paulo, tive um entendimento com o Presidente do IDORT e consegui que aquêle Instituto se prontificasse a oferecer um exemplar dêsse relatório a cada um dos aqui presentes que declarasse estar interessado em receber essa publicação. Será su-

ficiente que cada interessado forneça seu nome e enderêço ao Professor Flávio Sampaio, que é também diretor do IDORT, que se encarregará de encaminhar êsses pedidos.

O relatório começa com um PREÂMBULO em que é destacado o fato de que: "Embora já tenha sido êsse assunto tratado repetidamente por vários técnicos de grande competência, os relatórios parciais insistem todos na necessidade de, inicialmente, se examinar de novo o problema de RELAÇÕES HUMANAS, de uma maneira geral, desprendendo-se das técnicas, das receitas mais ou menos fragmentárias, que são mais paliativos que remédios cuja eficácia se mostra extremamente variável, de acôrdo com o espírito daqueles que as aplicam." Prossegue o relatório afirmando que:

"É examinando de novo o problema, do ponto de vista geral, que se pode esperar extrair os princípios diretores que conduzirão lògicamente às orientações de ação nos diversos campos, bem como às técnicas de execução".

"Êste relatório começará por uma tentativa de pesquisa da filosofia e dos princípios que podem servir de base para tôda ação em matéria de Direção do Pessoal e de Relações Humanas. Êle examinará, em seguida, em função dêsse pano de fundo, as diversas orientações gerais a serem postas em ação, relembrando os meios técnicos mais conhecidos"...

De fato, o relatório começa esboçando uma filosofia segundo a qual: "Tôda emprêsa, como coletividade humana, é composta de três grupos humanos distintos mas que devem agir solidàriamente: os trabalhadores, os quadros dirigentes juntamente com os agentes de mestria, e os proprietários. Êstes três grupos têm responsabilidades recíprocas, conforme os princípios da moral geral. Uma das responsabilidades dos proprietários e dirigentes é de criar e manter condições de trabalho e de contactos entre dirigentes e subalternos que tendam a melhorar as Relações Humanas no seio da emprêsa". A afirmação que me parece mais importante da filosofia exposta é a que insiste no fato de que:

"Esta filosofia de base e êsses princípios diretores, que lògicamente devem conduzir às melhores orientações de ação e às melhores técnicas de execução para a melhoria das Relações Humanas, devem inicialmente ser compreendidas e aceitas por todos com inteira sinceridade e com perfeita boa fé". De fato, será um desperdício de esforços a alta Direção de uma emprêsa tentar lançar uma campanha para melhoria das RELAÇÕES HUMANAS no seio dos seus funcionários, se os Diretores e os seus auxiliares de chefia não estiverem sinceramente convencidos de que todos os empregados são "Sêres Humanos" que devem ser respeitados como tais. Há um aforismo que não deve ser esquecido: *"Relações Humanas se fazem com o coração e não apenas com o cérebro."*

O relatório tenta, no seu segundo capítulo, indicar: "A DETERMINAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES GERAIS E DOS MEIOS A SEREM POSTOS EM PRÁTICA". Essas "Orientações Gerais" serão ràpidamente apresentadas aqui, podendo aquêles que se interessarem pelo assunto estudá-las em

detalhes no relatório que lhes será fornecido mais tarde.

A primeira orientação recomendada é a de: ESCOLHA E COLOCAÇÃO DO PESSOAL e, de fato, todos concordarão que há maiores probabilidades de se ter boas RELAÇÕES HUMANAS numa emprêsa onde a escolha dos empregados é feita por processos científicos, de testes psicotécnicos, mediante os quais se tem uma orientação segura para "fazer o melhor uso possível da capacidade de cada um".

Houve, a êste respeito, durante o citado Congresso, uma discussão muito interessante no decorrer de uma "Mesa Redonda" sôbre a questão especial de "Seleção Profissional" e "Orientação Profissional". A questão foi levantada pelo representante do BIT — Bureau International du Travail — que quis defender a tese mediante a qual a "Orientação Profissional" é a única técnica que pode melhorar as RELAÇÕES HUMANAS porque a "Seleção Profissional" é uma medida injusta, visto como, favorecendo o empregador — por lhe apontar o empregado mais apto — prejudica todos os outros candidatos ao mesmo lugar, correndo mesmo o risco de criar em alguns dêles desânimo ou revolta. Vários psicotécnicos que estavam presentes à reunião protestaram contra esta interpretação que qualificaram de "obsoleta", visto como a moderna prática de psicotécnica toma muito em consideração o aspecto humano do seu trabalho e, conforme declarou o Professor Roberto Mange: "Ao informar os candidatos não aprovados, sôbre o resultado de um teste de seleção, o examinador tem um cuidado especial de lhes fazer sentir QUE O EMPRÊGO NÃO SERVE PARA ÊLES, ao mesmo tempo que indica a cada um quais as atividades que deve procurar, por estarem mais de acôrdo com as suas aptidões".

A segunda orientação recomendada é a da *Formação do Pessoal* cuja necessidade se justifica pelo fato de que, com o constante e rápido progresso da técnica, em todos os ramos de atividade, se torna indispensável que os empregadores providenciem os meios de facilitar aos seus empregados acesso ao conhecimento das novas técnicas que lhes permitam produzir mais e melhor, fazendo jus a aumentos de salários. É importante notar que, segundo as mais recentes conclusões dos Técnicos de Organização Científica, não sòmente os trabalhadores precisam de formação profissional mas que os Quadros Superiores, inclusive os membros da Alta Direção, têm necessidade ainda maior de estudarem, constante e ininterruptamente, para se manterem a par do progresso vertiginoso da "Técnica de Administrar". A verdade repetidamente constatada é que o maior entrave ao estabelecimento de boas RELAÇÕES HUMANAS têm sido a ignorância e o espírito rotineiro dos capitalistas e dos Quadros Superiores.

A terceira orientação recomendada é a das RELAÇÕES INTERNAS cuja base se encontra bem sintetizada no seguinte trecho do relatório: "Em primeiro lugar se deve reexaminar a organização estrutural da emprêsa, integrando-se nela o fator humano. Ela deverá ser simples e conhecida por todos. Deverá compreender uma nítida e lógica delimitação das

funções, bem como dos direitos, deveres e responsabilidades de todos os membros da emprêsa.

De fato, os mais freqüentes motivos de atritos e, conseqüentemente, de entraves às boas RELAÇÕES HUMANAS numa emprêsa é a falta ou o desconhecimento de uma tal organização estrutural, porque disto resultam conflitos ou abusos de autoridade.

A quarta orientação se refere à INFORMAÇÃO com a dupla finalidade de: "Dar a conhecer e procurar descobrir a verdade do que existe de fato e pôr à disposição de todos — do pessoal, do Quadro Técnico e da Diretoria — os dados verdadeiros do que será ou poderia ser".

Tal obra é a função precípua de um *Departamento de Relações Públicas,* segundo a mais moderna concepção de tal "serviço". Infelizmente, porém, muito poucos Diretores, principalmente no Brasil, aceitam tal idéia. Entre as pouquíssimas emprêsas que possuem Departamentos de Relações Públicas, raríssimas são as que incluem entre as atribuições dêsse Departamento: *"Descobrir a verdade do que existe de fato e pôr à disposição de todos os dados verdadeiros do que será ou poderia ser"*... A grande maioria das Diretorias quer que o Departamento de Relações Públicas tenha uma ação unidirecional — de dentro para fora da emprêsa — e manda que transmita ao público *o que desejaria que fôsse* (sem que isto represente obrigatòriamente a verdade dos fatos), transformando, assim, êsse "serviço" numa deturpação da Publicidade. A triste verdade é que todos parecem desconhecer ou desprezar a famosa frase do grande estadista norte-americano, Abraham Lincoln: *"É possível enganar parte do povo todo o tempo, é possível enganar todo o povo parte do tempo mas ninguém conseguirá enganar todo o povo todo o tempo".*

A quinta orientação diz respeito à SEGURANÇA E ESTABILIDADE DE EMPRÊGO e, na sua apresentação, o relatório afirma: "O desejo de segurança é muito vivo no ser humano; derivado do instinto de conservação; êle forma com o orgulho (às vêzes a vaidade) e o sentimento de justiça a base principal da psicologia do homem no trabalho".

Sôbre êste problema, poucas são as emprêsas que, no Brasil, compreendem as grandes vantagens — no sentido de "integração" dos empregados na emprêsa — que traz a sensação de *segurança e estabilidade* que êles tenham. A quase totalidade dos Diretores de emprêsas, no Brasil, caiu no estado de espírito pessimista e perigosíssimo de considerar injusto e irremediàvelmente mal o artigo da Consolidação das Leis do Trabalho que garante "Estabilidade" dos empregados que, no Brasil, contam mais de dez anos de serviços ininterruptos. O resultado dêste ponto de vista negativista é que se está tornando norma, em grande número de emprêsas, despedir todos os empregados que atingiram oito anos de serviço, a fim de impedir que atinjam a "estabilidade". Tal norma se torna, naturalmente, conhecida de todos os empregados e êste conhecimento gera, como é natural, um sentimento generalizado de descontentamento.

Êste descontentamento cria um obstáculo intransponível à formação de qualquer sentimento sólido

de lealdade dos empregados para com a companhia que os emprega e, ao mesmo tempo, impede a promoção de boas RELAÇÕES HUMANAS entre chefes e subordinados.

Os diretores de emprêsas não querem compreender que a existência do Artigo 492 da Consolidação das Leis do Trabalho é uma situação de fato, que não pode ser eliminada. Esquecem que êsse Artigo foi incluído na Legislação Brasileira para coibir um abuso que era correntemente praticado por muitos empregadores: o de despedirem sumàriamente seus antigos empregados, quando julgavam que a respectiva produtividade tinha baixado em conseqüência da idade.

Para nós, Técnicos de Organização, em primeiro lugar, a decisão dêsses empregadores que despedem seus empregados ao atingirem o oitavo ano de serviço, para evitarem que atinjam a "estabilidade", é apenas uma confissão de incapacidade como dirigentes. Já é fato indiscutível que, sob o aspecto de produtividade, a experiência profissional que um antigo trabalhador adquiriu (quando o seu trabalho foi inteligentemente orientado) tem muito mais valor que a pura fôrça bruta que a mocidade assegura. Em segundo lugar, quanto ao argumento correntemente aventado de que os empregados se tornam relaxados e indolentes depois de atingirem a "estabilidade", isto só se dá nas emprêsas cujo Serviço de Pessoal deixa muito a desejar. É lógico que qualquer Serviço de Pessoal medianamente eficiente tem obrigação de verificar, com tôda a certeza, em menos de cinco anos, se um empregado é ou não aproveitável. Uma vez feita esta constatação, é preferível, para a emprêsa, substituir os inaproveitáveis. Nas emprêsas inteligentemente dirigidas, todos os empregados com mais de cinco anos de serviços são considerados como a parte mais importante do "capital" da firma. É clássica, entre os Técnicos de Organização, a afirmação do grande industrial norte-americano, Andrew Carnegie: "Tirem-me todo o meu dinheiro e tirem-me tôdas as minhas fábricas mas deixem-me meus empregados e, em cinco anos, terei reconquistado a fortuna".

Conheço, aliás, mesmo no Brasil, algumas emprêsas que dão o devido valor aos seus antigos empregados e estão satisfeitíssimas com os serviços que êles prestam, depois de terem alcançado a "estabilidade". Acredito mesmo que grande parte da culpa do mau comportamento dos empregados que alcançaram "estabilidade" cabe aos empregadores que, quase sempre, cometem um dêstes dois erros: ou nunca haviam tentado promover boas RELAÇÕES HUMANAS com seus empregados e, conseqüentemente, os levaram a se tornar desanimados e insatisfeitos, mesmo antes de completar dez anos de serviço; ou então passaram a tratar menos bem os seus empregados "estabilizados", diminuindo os seus aumentos de ordenado e fazendo-lhes sentir que são considerados como "pesos mortos".

A sexta orientação trata o AMBIENTE MATERIAL cuja influência já está universalmente reconhecida mas que também ainda é descurada pela maioria dos nossos empregadores. As insistentes recomendações feitas pelos

Técnicos de Organização no sentido de serem melhoradas as condições de ambiente material onde o trabalho é executado são quase sempre desprezadas sob a alegação de que representaria uma despesa inútil ou, pelo menos, pouco rentável. É sabido que mesmo as medidas mínimas de higiene e segurança no trabalho que são exigidas pela Lei são quase sempre incompletamente postas em execução.

A sétima orientação, referente à ORGANIZAÇÃO E PRODUTIVIDADE, é quase totalmente inexistente nas nossas emprêsas, apesar da persistente campanha educativa que o IDORT vem desenvolvendo, há mais de vinte anos. Podemos, sem exagêro, afirmar que constituem exceções as emprêsas que, no Brasil, são administradas e dirigidas conforme os ditames da Organização Racional.

A orientação apresentada em oitavo lugar é a que diz respeito à REMUNERAÇÃO. Pois bem, apesar de já serem axiomáticas as vantagens de uma remuneração adequada e justa" sob vários pontos de vista, principalmente sob o de ajudar a promover boas RELAÇÕES HUMANAS, a verdade é que existem muitas divergências de opinião sôbre o critério a ser adotado para julgar a "adequação" dos salários e, em conseqüência, os empregados se julgam quase sempre tratados "injustamente" quanto aos salários que recebem. Aliás, no Brasil, a situação dêste problema é complicada e agravada pela exploração política, demagógica, que é feita em seu nome.

Não há dúvida, entretanto, que muitos empregadores brasileiros só dão aumentos de salários aos seus empregados quando a isto são obrigados pelo Govêrno ou pela Justiça. Tal modo de proceder não ajuda, certamente, a melhorar as RELAÇÕES HUMANAS.

A nona e última orientação recomendada pelo relatório é a que trata da ASSISTÊNCIA SOCIAL e, logo no seu primeiro parágrafo, o relator afirma: "A orientação de Assistência Social é geralmente considerada como secundária em relação às outras orientações que constituem o objeto dêste relatório". Mais adiante, diz ainda o relator: "É essencial que a assistência social não comporte, de maneira alguma, qualquer caráter de esmola, sempre vexatória para o amor próprio dos beneficiados". Para o caso especial dos trabalhadores brasileiros, diríamos, ainda mais, que é indispensável que esta assistência não tenha *nem mesmo o aspecto* de "paternalismo" porque esta prática é repelida pela maioria dos nossos patrícios.

Como todos puderam constatar pelo que acabo de expor, o problema é vasto e complexo; espero, porém, ter conseguido convencer alguns dos presentes do quanto pode o assunto ser empolgante, ao mesmo tempo que espero ter demonstrado como a promoção de boas RELAÇÕES HUMANAS pode prestar reais serviços ao nosso país.

É certo que a escassez do tempo de que dispúnhamos para esta exposição só me permitiu fornecer uma imagem muito esquemática do problema; mas espero ter atingido o desideratum de despertar em alguns dos presentes o interêsse em estudar mais profundamente a questão.