

# CURSO LIVRE

## A PSICOLOGIA NA SOCIEDADE CAPITALISTA

Reproduzem-se neste caderno algumas entrevistas com "técnicos" de psicologia ou de "relações humanas", com indivíduos ligados à "direcção de pessoal" e com trabalhadores.

As posições definidas nos textos que se apresentam revelam, com suficiente clareza, posições de classe relativamente à valorização e utilização da psicologia na empresa e na sociedade capitalista.

PSICOLOGIA PARA QUÊ?

PSICOLOGIA AO SERVIÇO DE QUEM?

PSICOLOGIA OU TÉCNICAS DE CONTROLE E DE REDUÇÃO DE CONFLITOS?

I

CURSO LIVRE: "A PSICOLOGIA NA SOCIEDADE CAPITALISTA".

(Entrevista com um dirigente sindical.)

- O que pensa das comissões mixtas dentro da empresa?

Há sempre vantagem, para o lado da empresa, na criação da comissão mixta dentro da empresa.

Numa sociedade capitalista, elas servem para detectar os possíveis descontentamentos e, depois, não pretendem curá-los mas vão tentar remediá-los para evitar males maiores. Se houver conveniência no male maior, não problema e até se vai aceitar os trabalhadores fazerem uma greve; numa linguagem capitalista, a greve até pode ser vantajosa para eliminar o rival, o concorrente.

Há sempre uma maior preparação por parte da entidade patronal em relação aos trabalhadores, portanto estes podem ser facilmente ludibriados. A função das comissões mixtas era sabotar, detectar toda a luta dos trabalhadores para mais facilmente a destruir ou camuflar. O objectivo das comunicações internas que as empresas fazem sair é tentar convencer-nos que a empresa somos nós; claro que somos nós em certa medida: somos nós a trabalhar e eles a colher os frutos. Assim as comissões mistas não têm o mínimo interesse.

As relações humanas num sistema capitalista, não podem ser humanas. São desumanas, porque se fossem humanas tenderiam a acabar com o próprio capitalismo. Humanizavam as pessoas e construía-se uma sociedade socialista; ora isto ia contra os interesses do capitalismo que é sobreviver.

Há efectivamente uma vantagem em os trabalhadores discutirem os seus problemas e apresentarem as suas reivindicações à empresa; mas para isso é preciso os próprios trabalhadores saberem até que ponto podem reivindicar, definir qual o objectivo da sua luta, não lutar apenas por melhores condições de trabalho e melhores salários, mas lutar para que essas reivindicações estejam orientadas na criação duma sociedade socialista e não para a criação duma sociedade de pequeno-burgueses onde o conforto passa a amolecer as pessoas para a luta.

- O que faz concretamente essa comissão de relações humanas na empresa?

Quando os operários apresentam determinadas reivindicações, isso para a empresa é muito bom, porque passa a conhecer aquilo que os operários sentem e depois facilmente conseguem camuflar a realidade e levar os operários a pensar doutra maneira, a pensar até numa óptica capitalista.

175

A empresa não tem dinheiro para isto como tem para aquilo e é necessário fazer um sacrifício em favor de todos para aguentar a empresa. Os operários, como não estão preparados para reagir a isso porque não têm conhecimento da orgânica do que é uma empresa, submetem-se.

É um aspecto da relação humana que pode não ser exercido por um técnico, mas por um indivíduo que com a sua demagogia, consegue que os trabalhadores ainda engordem mais o sistema.

- Como caracteriza a função do psicólogo ?

O capitalismo quer tirar das pessoas o máximo, mas não dá a cada um também aquilo de que precisa, portanto faz as suas distinções e dá aos que estão ligados directamente à produção uma parte, distribui mais ou menos equitativamente uma percentagem daquilo que eles produzem. Com que objectivo ? Estabelecer a concorrência.

Há muito operário que não se sujeitaria a um teste dentro da empresa ou esse psicólogo chegar à conclusão de que ele não presta para aquele serviço, que dava muito mais rentabilidade noutra, mas a empresa não tem possibilidade de o enquadrar e ele não arranjará trabalho noutra lado; o Mercado pode estar saturado de pessoas com essas aptidões. É sempre muito problemático as pessoas submeterem-se a um teste dessa ordem.

Há muita gente que é extraordinária num determinado trabalho mas não é por vocação natural, é por uma nevrose, trabalha desalmadamente; não é que aquela seja a sua aptidão natural. O trabalho da psicologia, se não for bastante profundo, a pessoa é aproveitada pela sua nevrose e não pelo seu conteúdo humano.

- Porque é que achas que a pessoa trabalha por nevrose, trabalha de mais ?

A pessoa pode ter absoluta necessidade de ganhar dinheiro e agarrar-se a uma profissão; ter que produzir até mais que os outros para fazer face a encargos que tem; é obrigada a trabalhar a um ritmo danado, chega-se ao fim do dia estoirado mas tem que trabalhar mesmo com força; aquela pode não ser a sua vocação natural.

- Mas a pessoa não se dá conta de que está a trabalhar de mais ?

Também há esses casos, mas nunca me debrucei muito sobre isso. Isto é o que salta à vista no dia a dia. E muitas vezes ainda se está convencido que se está a trabalhar pouco e necessita trabalhar mais.

Quando encontram assim uma pessoa ainda apertam mais com ela, apontam-lhe todos os defeitos para criar na pessoa um complexo de inferioridade; se há uma coisinha que no trabalho não está certa, o patrão faz logo um bamilho danado. Assim a gente vê muitos operários numa fábrica que passam uma

vida inteira com medo, não sabem fazer mais nada e o patrão está sempre a apontar erros e as pessoas trabalham desalmadamente.

- Estás-te a referir à mentalização, aos quadros que conseguem incutir na pessoa um certo número de conceitos?

Este trabalho pode não ser feito propriamente por técnicos mas por indivíduos que utilizam uma técnica.

A psicologia dentro duma empresa tem um defeito- é o de catalogar todas as pessoas; e é um método muito mau um indivíduo saber que consta de um catálogo, tem uma ficha onde conhecem lá a sua história toda. Se um indivíduo soubesse para que serve determinado teste nem o fazia; o teste vai desvendar uma parte importante da sua personalidade que alguém, sem ele saber, está a utilizar em função apenas da produção, não da humanização.

Portanto, numa sociedade capitalista, a psicologia na empresa é utilizada em favor do capitalismo; o capitalismo na empresa é um sistema desumano. A pessoa que trabalha na empresa nestas funções, está a contribuir para a desumanização das pessoas numa tentativa consciente ou inconsciente de sabotamento da luta de classes.

- O papel do psicólogo dentro da empresa, será inevitavelmente este?

É muito difícil num mês começar a pensar noutros termos; é sempre perigosa a psicologia no momento actual. Não se sabe ideologicamente quais são as linhas com que uma pessoa se cose, e por outro lado a pessoa pode estar a fazer um trabalho que é aproveitado por indivíduos para sabotar essas lutas.

Quem conhece todo o funcionamento de uma fábrica, pode muito bem utilizar o trabalho do psicólogo para sabotar a luta dentro da empresa, até para se ver livre duma série de indivíduos, com muita diplomacia. Podem criar-se condições que levem o indivíduo a despedir-se sem que ele se aperceba disso.

- O que pensas da participação do psicólogo na orientação da empresa actual?

A psicologia é importante, é na formação do pessoal a nível de chefia; a psicologia é uma arma cujos resultados dependem da pessoa que a utilizar. A única maneira da psicologia ser válida é todas as pessoas saberem o que é a psicologia. Porque senão são tramadas. Sem se aperceberem, as pessoas passam a constituir o caixote do lixo dum indivíduo que sabe muito bem aquilo que quer e sabe muito bem a maneira de levar a água ao seu moinho

- Como é que achas que todas as pessoas saibam o que é a psicologia?

Psicólogos somos todos nós; há é que ensinar às pessoas qual é a técnica para que depois elas se possam defender contra ela, para não sermos levados. São-no muito mais os políticos, os directores de empresa, os chefes que querem manter os seus lugares, donde, numa empresa capitalista, é muito difícil a um psicólogo ser psicólogo no bom sentido. Porque se ele quer ser psicólogo

no bom sentido e lutar pela libertação das pessoas,.. O capitalista não lhe paga para ele criar a revolução lá dentro. O trabalho de psicologia deve ser exercido mais ao nível da educação (divulgação do que é a psicologia) das pessoas, para que elas se defendam.

Daí admito a psicologia dentro da empresa numa sociedade socialista..

Na sociedade actual, como intervenção directa e activa, o psicólogo é um redutor de conflitos. Numa sociedade capitalista, se não houver conflitos entre o trabalho e o capital, não há evolução da consciência de classe. Ao chocarem-se as contradições que existem ao nível da classe trabalhadora, ao nível do capitalismo e ao nível dos quadros directivos da empresa, só assim é possível avançar-se numa luta - e o capitalismo aperfeiçoar as suas armas, a classe trabalhadora tentar também eliminar as suas contradições que são sempre muito menos essenciais do que as do capital que tem a contradição fundamental:- é parasitário. Dá 10 mas fica com outros 10.

É redutor de conflitos por causa da habilidade. As pessoas ganham mal. Ele aparece-nos então, por exemplo, muito rigoroso dizendo que houve a encomenda tal que não chegou a tempo, que dos não pagaram e devolvam, etc. e lá estão a meter os trabalhadores num assunto <sup>com</sup> que não têm nada a ver. Isto pode levar as pessoas a pensar em termos de ser responsáveis por aquilo que os outros fizeram. É tentar levar as outras pessoas a suportar os erros que cometeu o capital que é o responsável único pelo planeamento e pela execução desse planeamento.

Se não houver uma consciencialização por parte dos trabalhadores, se não houver uma educação, se as pessoas não se aperceberem do que é a sociedade capitalista e como ela funciona, pois o psicólogo pode ser muito bem utilizado para camuflar isso.

- Como vê a intervenção dos sindicatos perante essa posição dos trabalhadores: entram, produzem, recebem ao fim do mês?

A função do sindicato será de esclarecer as pessoas e, juntamente com elas, definir os seus objectivos: definir o objectivo de fundo e os objectivos intermédios até chegar ao objectivo principal, além do esclarecimento constante.

Como o sindicato contacta com trabalhadores de muitas empresas, tem possibilidade de tomar contacto com as lutas nesta ou naquela empresa e fazer uma análise dessas lutas, devolver (aos trabalhadores) essa análise para que sejam programados novos tipos de luta, possibilitar às pessoas que não tiveram contacto com essas experiências um avanço sem terem de correr os mesmos riscos e cometer os mesmos erros.

- Achas que esse papel de coordenação não pode ser feito pelo psicólogo na empresa?

O psicólogo na empresa? Pois se é a empresa que lhe paga, estou a achar isso um bocado esquisito... Seria a traíçoar o patrão.

- Que achas dum psicólogo num sindicato?

Um psicólogo num sindicato seria interessante, mas para constituir quadros para que dentro da empresa estimulem a luta. Teria como função principal ensinar aos trabalhadores o que é a psicologia, para que a utilizem em prol da classe e a transmitissem aos camaradas, isto para as pessoas não se deixarem levar por ela.

- Quando dizes que todos somos um pouco psicólogos e que o que não dominamos é a técnica, também somos todos um pouco sociólogos, médicos,...

Pois somos todos um pouco psicólogos, porque se nos interessa provocar um conflito vamos provocá-lo mesmo.

- Humanização e não humanização, alienação e não alienação no trabalho. Queres desenvolver mais esta ideia?

A alienação no trabalho é uma coisa que se vê constantemente e que pode ser utilizada também pelo psicólogo. Se ele puser as pessoas a pensar em termos capitalistas, até põe as pessoas a trabalhar mais horas por dia.

Quando todos produzimos mais do que aquilo que precisamos, há necessidade absoluta de reduzir as horas de trabalho, para que as pessoas usufruam daquilo que produziram.

Vemos sempre a psicologia ao serviço da exploração. A gente vê a psicologia aí a cada canto (nos cartazes, na televisão, nos jornais, na rádio) a viciar as pessoas no sentido de seguirem a óptica do capitalismo. É a exploração de alguns sentimentos da pessoa.

CURSO LIVRE: "A PSICOLOGIA NA SOCIEDADE CAPITALISTA"

(Entrevista com um técnico de "Relações Humanas")

- Fala-me da tua actividade concreta como "técnico de relações humanas nas empresas".

Nuna empresa de autoridade absolutista (a que tínhamos até agora), a 1ª fase consistia em sensibilizar os centros de decisão para todos os inconvenientes duma estrutura de tipo autoritário. Esse estrutura de tipo autoritário caracteriza-se por não ouvir a base, decidir com um conselho restrito normalmente bloqueado e inibido, do que resultava que as decisões eram essencialmente a opinião do patrão. Esse tipo podia ser tecnicamente mais ou menos bem informado, mais ou menos sensato, mas no fim de contas havia sempre grandes lacunas, diferenças entre aquilo que o homem julgava que o pessoal pensava e aquilo que o pessoal pensava. Desfasamento na realidade humana e não na realidade técnica.

O nosso primeiro trabalho era (e neste momento continua a ser porque as estruturas ainda não mudaram e as pessoas também não) pôr em causa o tipo de estrutura autoritária - esta é uma regra de ouro.

E como é que a gente faz isto? Por métodos de formação: entrevistas, cursos de sensibilização, exercícios.

Começava pelas chefias e ia descendo até chegar às massas trabalhadoras. Por exemplo, uma empresa em que se tinha começado com este trabalho, ao surgir a mudança do 25 de Abril, essa empresa estava num estado óptimo de se poder falar, conversar.

Portanto uma primeira acção no sentido de dar saber, formar uma atitude e motivar. Aliás estas coisas estão interligadas.

Na 2ª fase (que aliás deve ser simultânea com a primeira), trata-se da mudança na organização na comunicação: verificando o estado da "rede", criando órgãos de comunicação como seja o placard, o boletim informativo, a reunião de informação.

Por outro lado, já na comunicação operacional, naquela que é necessária ao funcionamento da máquina, ensinando a condução de reuniões, ensinando os chefes e os subordinados a participar nessas reuniões.

Depois há uma 3ª fase: a autodeterminação. As pessoas dizem o que querem.

Em resumo: primeiro sensibilizam-se para o problema; em 2º lugar uma organização para as pessoas poderem agir; depois agem, por ex.: não queremos usar farda, direito à greve, etc.

Este é o grande trabalho de mudança.

Depois há os problemas técnicos que vêm nos livros de administração de mão-de-obra, o problema do mercado de trabalho, o problema da admissão, o problema do acolhimento. É toda a técnica de admissão, uma política de exames técnicos, de adaptação do trabalhador ao posto de trabalho, os problemas da reclassificação.

No acolhimento pretende-se que a pessoa se sinta bem recebida, integrada, estabeleça todas as relações necessárias para viver numa nova rede, ligar o maior número de fichas à rede, conhecer as pessoas, conhecer a sua história.

A 1ª fase realiza-se a nível dos centros de decisão, sobretudo por intermédio de seminários de sensibilização.

Quando falamos em patrões que têm um estilo autoritário, esta afirmação relativa na medida em que são pessoas que querem elas próprias alterar o sistema. São pessoas dispostas a mudar. São autoritárias não como atitude, mas como técnica. Só aprenderam um tipo de comando autoritário, mas querem mudar para um tipo de comando democrático. Os patrões tomam a iniciativa ou pela pressão dos acontecimentos ou pela pressão interna da sua própria consciência. Aliás as duas coisas acontecem normalmente em simultâneo.

Depois vamos continuando em grupos pelos escalões por aí abaixo.

Por outro lado temos iniciativas de tipo funcional em que aplicamos os métodos ensinados na formação teórica. Por exemplo, reuniões de direcção assistidas pelo consultor, que vai corrigindo a maneira como as coisas se fazem na prática: intervenção na vida da empresa.

Com o pessoal também se fazem reuniões. Em fábricas vamos até chefe de turno. Para baixo não vamos porque é uma massa muito analfabeta. Precisávamos de os alfabetizar primeiro.

Na 3ª fase, as pessoas tomam a iniciativa e dizem o que querem. Começam a participar. Não é só uma participação reivindicativa, mas uma participação aos centros de decisão. Informação em que as pessoas têm uma atitude interessada e dão sugestões de ordem técnica e humana.

Não é uma cogestão, porque isso, na minha opinião, implica que as pessoas corram o risco das suas decisões - quando fizerem uma asneira isso tem a ver com os ordenados.

Há quem pense que a cogestão pode ser ao nível técnico e o patrão é o seguro para todos os riscos. De qualquer modo a cogestão era um problema que não se punha. O que penso é que numa primeira fase devemos procurar obter informação da base. As bases não devem manter-se alheias ao que a base necessita. É preciso ter muito respeito pelas opiniões e necessidades.

Em segundo lugar é o poder que as pessoas têm, efectivamente, de fazer com que as decisões estejam de acordo com os seus interesses. Tem havido uma



repressão sindical em que o trabalhador se serve da força que tem para obrigar os centros de decisão a fazerem o que ele quer. Isto pode-se fazer com mais ou menos respeito pela justiça. A greve pode obrigar o patrão a arruinar-se. Estão-se maribando para a justiça. E assim acabam com a vaca, com a máquina do trabalho. É a problema do equilíbrio da exigência e a capacidade de assumir as responsabilidades correspondentes. O problema da cogestão implica o problema do acesso à propriedade. É a propriedade que responsabiliza. Isto num sistema capitalista. Cogestão só num capitalismo muito socializado, mantendo o respeito pela propriedade privada a qual entendo como uma extensão da personalidade, limitada por todos os direitos da colectividade e das pessoas, tendo como padrão de todos os gestos o respeito pela pessoa humana que não pode ser escravizada em nome do bem-estar da colectividade.

Só há duas maneiras: ou através do sindicato, coagindo a pessoa; ou pela participação em que todos somos coagidos. Quando todos formos patrões, isso dói-nos. Eu, aliás, não condeno a posição sindicatista, porque neste momento é necessária. Mas eu gostaria dum sindicalismo se evoluísse para um cooperativismo. Que a batalha não fosse condição sine qua non para isso. Que as pessoas se entendessem umas com as outras.

- Funções do psicólogo no processo de produção tal como está organizado?

Os psicólogos devem ser uns sujeitos muito atentos a todos os condicionamentos alienantes da pessoa humana, com especial atenção para os (indivíduos) mais dependentes.

A nível da organização social pode influir nas estruturas, como psicólogo social, agindo sobretudo sobre o tipo de autoridade que implica uma pedagogia e depende do sistema educativo que é a própria empresa e, conseqüentemente, todos os aspectos disciplinares.

Há uma tendência para identificar o sistema de comunicação com o sistema disciplinar: as pessoas só são contactadas para assuntos disciplinares, o que dá à empresa um cariz de tipo essencialmente repressivo. E daí nevrosante ou psicotizante.

O que o psicólogo pretende é que o sistema de comunicação funcione mais como libertação de todas as energias e não como um peso bloqueante da comunidade. É um papel muito importante.

CURSO LIVRE: "A PSICOLOGIA NA SOCIEDADE CAPITALISTA"(Entrevista com um técnico de relações humanas)

- Fale-nos da sua actividade como psicólogo industrial ou técnico de relações humanas.

Na actual empresa em que trabalho, o número não é justificativo para ter um técnico específico nesse campo. Esta empresa encontra-se diversificada por todo o país; não é uma empresa concentrada.

O psicólogo, quanto a mim, é necessário em qualquer grupo de maior ou menor dimensão onde haja problemas que seja necessário resolver e nós sabemos que há muitos. Como actividade em crescimento, pelo menos no aspecto como tem sido visto, tem-se procurado resolver problemas essencialmente produtivos, desprezando quass totalmente os problemas humanos. Está-se a tentar que dentro do "Departamento Central de Pessoal" seja constituída uma equipa de um psicólogo e um sociólogo e que funcionem num serviço centralizado que distribui os serviços pelas periferias, pois os vários departamentos não justificam um técnico para cada um deles. E depois há o aspecto económico: as empresas têm aumentado os lucros, mas também os encargos - retribuições, novas regalias sociais (pensões de reforma, por exemplo).

- Qual é concretamente a sua actividade e como a encara ?

Os homens de pessoal hoje, salvo raríssimas excepções, são executivos de pessoal que limitam a sua actividade a interpretar legislações, a adaptar legislação e a atender reclamações, muitíssimas delas pertinentes mas outras infundamentadas, consequência até do pouco nível cultural por parte das nossas populações; põem-se problemas absolutamente infundados e um aumento pessoal é totalmente absorvido não sei se por estratégia das firmas se realmente como consequência da cadência de conhecimentos da população trabalhadora portuguesa. Esses indivíduos (e conto-me entre eles) são absorvidos por problemazinhos supérfluos e têm necessariamente que descorar outros de muito maior importância mas que não lhes tenha sido possível debruçar sobre eles.

No meu caso concreto, tenho feito interpretações do regulamento tal e tal, tenho procurado aplicar a legislação aos regulamentos internos, a minha actividade não é no campo psicologico, mas no das relações humanas. Limito-me a traduzir uma legislação geral, adaptá-la, passá-la para a empresa, fazer estudos económicos prévios sobre encargos que decorrerão da aplicação dessa legislação geral ou da criação de regulamentação interna, o que é um aspecto positivo da função: há uma disponibilidade x, vamos ver que furos se podem tapar. Portanto, a ginástica económica será um determinado

sector só ter direito a complemento de doença a partir por exemplo dos cinco anos, vamos ver se este dinheiro chega ou se é preciso mais para que esses trabalhadores passem a ter direito a complemento de doença a partir dos dois anos. Depois, por exemplo, os trabalhadores x, x e x cujo contrato colectivo de trabalho lhes confere doze dias úteis de férias, vamos lá ver quanto é que nos custa esses indivíduos em vez de doze, terem dezoito dias ou um mês.

Eu e os meus colegas de departamento de pessoal somos pois, absolutamente absorvidos pela máquina empresarial; não há tempo para pensar o que quer que seja que transcenda essa máquina.

- E a tal execução legislativa ?

Aplicação e, quanto possível, em algumas firmas onde isso pode ser feito, procurar que se regulamentem que essas execuções legais sejam não só aplicadas, mas quando possível, melhoradas. Evidentemente dentro dum esquema que me é ditado pela administração de disponibilidades.

Os homens de pessoal, aqueles que mais ou menos coordenam problemas de pessoal têm exactamente os mesmos problemas; são pessoal económico ou jurídico e não pessoal social.

Em Portugal há dois meses eram raríssimas as firmas que tinham um sociólogo ou psicólogo para exercer a função com independência e eu só considero o sociólogo ou o psicólogo desde que seja um indivíduo com um estatuto profissional que lhe permita não manipular pessoas fazendo jeito à empresa, mas procedendo como um técnico independente que procura na sua função uma coisa de útil para o grupo em que se insere. Agora, com estas mutações é natural que as firmas, com ou sem sinceridade, sejam obrigadas a dotarem-se de técnicos capazes de auxiliar a resolver parte dos problemas.

Acredito que hoje as pessoas já possam dizer à empresa que não querem manipular pessoas e querem ser técnicos independentes sem uma cartilha paternalista ou patronalista a ditar-lhes a conduta.

- Quais as funções que pensa deverem ser atribuídas ao psicólogo na empresa ?

Eu veria no psicólogo um indivíduo com uma função fundamentalmente destinada a definir distorções que a função exerce sobre o indivíduo, o meio ambiente que esse indivíduo vive( o meio fabril e periférico que o cerca ) influência do meio sócio-profissional no psíquico da pessoa, até que ponto é que se transformam o homem em máquina exigindo-lhe o máximo de produtividade, até que ponto isso destrói o psíquico, a própria personalidade dos indivíduos, provocando uma despersonalização transformando-o , a curto prazo, no objecto do capital. O psicólogo mais no campo métrico: a causa X

provoca o efeito Y e ver qual a sua dimensão.

-O que pensa da importância das comissões mistas na Empresa actual e do futuro?

De imediato gostava que se constituíssem conselhos de trabalhadores, até para eles se habituarem a trabalhar em grupo e depois de esses trabalhadores aprenderem a funcionar com um objectivo determinado , ir-se para a comissão mista e aí confrontarem-se com as entidades patronais. O que tenho verificado é que quando estes conselhos de trabalhadores se vão confrontar com a Empresa vão de tal modo mal identificados com as finalidades que se propoem atingir que se criam situações ridículas que parte das empresas têm explorado.

-Isso até agora e no futuro?

Acho que estes conselhos são duma extraordinária utilidade. Os sindicatos deveriam dotar-se de técnicos que ensinassem os trabalhadores a funcionar, identificando-os com problemas de trabalho , com problemas de gestão de empresas pois também se nota que houve uma abertura (não sei qual a sua dimensão quantitativa) e o nosso trabalhador não tem sabido pedir na proporção da capacidade do país (conjunto económico débil); estes técnicos deveriam habituar os trabalhadores a pensar em grupos, a actuar em grupo, motivá-los, convencê-los que eles são capazes e quanto mais revelarem essa capacidade , maiores garantias têm de satisfação social.

185

CD25A