

## Um Recorte Histórico Sobre Fatos Antecedentes ao Surgimento e Contribuições da Escola das Relações Humanas - ERH

**Autoria:** Vaner José do Prado, Bárbara Carole Passos Alves

### Resumo

O presente trabalho tem por objetivo visitar algumas obras que refletem o pensamento de autores que relatam os acontecimentos ou fatos econômicos, políticos, sociais e culturais que antecederam o surgimento da ERH e tentar flagrar o momento do encontro sobre o estudo dos indivíduos na teoria da Administração, aquilo que Wahrlich denominou de encontro da Administração com a Psicologia. Muitos foram os autores que contribuíram para fundar os conceitos centrais das escolas que introduziram e aprofundaram os estudos sobre o indivíduo, com ênfase principal para os autores denominados de Teóricos Transitivos e para a própria - ERH: Mary Parker Follett, Chester Barnard, George Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, William Dickson e outros. O caminho utilizado nessa construção foi a realização e elaboração de um recorte histórico (utilizando o método histórico) das idéias centrais e roteiros contidos nos trabalhos de autores como Tragtenberg (1992), Motta (2001 e 2002), Motta e Vasconcelos (2006) e Donking (2003). Alguns desses autores utilizam as denominações de precursores, pioneiros e autores antecedentes para descrever, segundo suas visões, o início da formação e formalização das “Ciências Administrativas”. Respeitando os limites e sem ter questionado os pressupostos da eficiência e da produtividade, esse grupo de autores ousou pensar a sociedade e as organizações, provavelmente, para além das dimensões já observadas pelo pragmatismo econômico da Revolução Industrial. Assim, foi possível compreender que os estudos realizados pela denominada escola transitiva e pela ERH, não tenham acontecido por acaso, mas fruto de um contexto histórico que culminou com o seu surgimento e com sua continuidade, a partir deles. Os autores principais utilizados na descrição dessa trajetória preconizaram cerca de cem anos antes algumas das idéias centrais da corrente de estudos sobre o indivíduo, na administração: sentimentos de afeição recíproca, sistemas comunitários e cooperativos, agrupamentos sociais como unidades primárias, costumes humanizados, declaração dos direitos do homem, ocupação de cargos por vocação e aspiração, trabalho prazeroso, técnicas de grupo, um mundo mais harmônico, elemento afetivo como fator de solidariedade, vida comunitária e preocupação com a educação e comprometimento dos trabalhadores, redução da jornada de trabalho, pioneirismo na administração de Pessoal, liderança, motivação, comprometimento, dentre muitos outros.

**Palavras Chave:** Ciência da Administração. Teorias da Administração. Teorias Transitivas e Escola de Relações Humanas.

### Introdução

A proposta do presente trabalho é visitar alguns dos principais acontecimentos históricos e conhecer alguns dos autores que buscaram deixar uma possível contribuição com seus estudos sobre o indivíduo e a organização do trabalho e tentar estabelecer uma trajetória para o surgimento e desenvolvimento da Administração, no contexto industrial. Para cumprir a pretensão desejada neste estudo, torna-se necessário realizar um recorte histórico que contemplará o período que compreende desde os primórdios da revolução industrial na Europa até o surgimento dos estudos da “Ciência da Administração” ou aquilo que Braverman (1974) denominou de surgimento e estabelecimento da “gerência científica”. Assim, serão contemplados três momentos nesse recorte: o momento antecedente ao surgimento do movimento clássico da Administração, o desenvolvimento dos estudos clássicos e sua hegemonia na teoria da Administração e o surgimento das teorias transitivas e dos estudos sobre a Escola das Relações Humanas.

Visando ilustrar esse recorte, pode-se utilizar a idéia de Tragtenberg (1992), quando afirma que durante esse período do desenvolvimento industrial, em muitos momentos o Estado foi obrigado a intervir nas relações de trabalho, regulamentando a idade mínima e jornada máxima de trabalho. Isso pode deixar mais claras as conturbações e tensões, vividas nesse momento histórico.

Para o autor algumas figuras, no esforço de organizar o trabalho e a sociedade racionalmente, desenvolveram modelos organizacionais e estudos científicos que precederam a Escola da Administração Científica. Classificando esses autores como precursores, Motta (2001) procura fazer um interessante histórico sobre suas idéias e iniciativas, no qual destaca Morelly (1755), o Conde Henry de Saint-Simon (1760 - 1825), Charles Fourier (1772 - 1837), Robert Owen (1771 - 1858) e Louis Blanc (1840). Já Tragtenberg (1992), em seus escritos sobre as harmonias administrativas, classifica como socialistas utópicos os teóricos Saint-Simon e Fourier, expoentes que para ele contestam a situação vigente em um aspecto global, cuja emergência se deu com a Revolução Industrial, e acrescenta, ainda, os trabalhos de Proudhon (1809 – 1865) e Marx (1818 – 1883). Para os fundadores do movimento clássico, Motta (2001) classifica como autores pioneiros os estudos de Taylor, Fayol, Gantt e a família Gilbreth. E para a problemática de compreender alguns antecedentes dos estudos iniciais sobre o indivíduo na Ciência da Administração, teria como objetivo a compreensão de muitos fatos históricos acontecidos, que carregaram com eles várias transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, compreendidas desde o movimento da racionalidade do método provocada por Descartes, até o movimento humanista na Administração, no início do século XIX, partindo das idéias de Mary Parker Follett, para as quais Motta dá importância vital, sobre uma administração da empresa moderna que deveria ser incluído os estudos sobre o homem. Para Wahrlich a autora tinha uma visão incomum sobre o indivíduo:

Follett interessava-se por problemas de governo, de organização e de administração. Sendo uma pessoa de alta visão e não se impressionando de maneira alguma com fórmulas convencionais, estava convencida de três coisas: primeiro, de que todos esses problemas, onde quer que ocorram, constituem fundamentalmente, problemas de relações humanas; segundo, conquanto cada ser humano seja diferente, verifica-se nas reações humanas em situações semelhantes, um fator comum, suficientemente grande para permitir a formulação de princípios da administração e; em terceiro lugar, e conseqüentemente, aqueles princípios de administração precisam ser considerados e aplicados onde quer que haja necessidade de organizar as atividades humanas para a obtenção de um objetivo comum (WAHRLICH, 1977, p. 38).

A justificativa para essa idéia de estudar e compreender um pouco esses fatos antecedentes é a possibilidade de um entendimento maior do esforço de muitos pesquisadores e estudiosos para consolidar teoricamente as idéias centrais desse movimento mais “humanizador”, desde suas origens até o momento de sua apreensão e prática pelas organizações. Diante do exposto, entende-se como pertinente uma tentativa de sintetizar esse possível conjunto de fatos antecedentes ao estudo dos indivíduos, principalmente pela Escola das Relações Humanas, na Administração.

## A Idéia de Precurssores

Para Motta (2001), autores precurssores são aqueles que precederam aos estudos clássicos da Administração. Para o autor, Morelly (1755), evidencia e antecipa às idéias de Taylor no que diz respeito a especialização do trabalhador, em mais de cem anos. Em seu livro *Código na Natureza*, Morelly defende a idéia de harmonizar trabalho com habilidade.

Já Piozzi (2006) amplia o estudo sobre Morelly, citando, além de sua importante obra *Code de la nature* [*Código da Natureza*] (1755), a obra *Basiliade* (1753), um poema que narra a história de um reino fictício chamado Pilpai, no qual cidadãos e governantes nada possuem, vivem em um sistema comunitário cuja coesão é selada por sentimentos imediatos de afeição recíproca, independentes de qualquer cálculo ou conveniência. Percebe-se, nessa obra, que antecede o “Código”, um traço de ruptura com as concepções iluministas, contudo, a ordem social não baseia-se apenas na fraternidade, mas a existência de uma harmonia entre a natureza que propicia e a política que realiza, ou seja, na comunidade os cidadãos são mantidos por uma ordem jurídica regulamentadora que aliam as necessidade gerais às diferenças de capacidade e de inclinações de uma política distributiva e rigorosamente igualitária. Assim, dizia o autor:

A comunidade de todos os bens, de todos os recursos, fundada entre uma unanimidade geral, sabiamente administrada, pode reunir os homens mais eficazmente que os tristes motivos dos interesses particulares, que os mantêm sujeitos a medos frívolos, esperanças e pontos de vista bastante limitados, empreendimentos tímidos, intrigas baixas, ocupando-se exclusivamente dos cuidados, ansiedades e penas do crescimento de sua fortuna, os quais pouco influem sobre o bem da sociedade [...] O comércio dir-se-á, que liga os cidadãos e os povos da terra, fundado sobre os interesses particulares, [...] mas nem um terço dos homens tiram disso proveito [...] (MORELLY, 1753, p. 72 apud PIOZZI, 2006, p. 81).

A autora lembra, ainda, que o reino de Pilpai assemelha-se a uma organização política plena, em que a continuidade com a ordem natural é medida pela ciência e garantida pela lei, antecipando-se à sua obra seguinte, *Código da Natureza* (1755), na qual Morelly inverte os pressupostos do contratualismo e concebe agrupamentos sociais (tribos, famílias, organizações, entre outras) como unidades primárias constituídas pelos indivíduos e os grupos dispostos nesses agrupamentos. Morelly, semelhante a Rousseau, acredita na “simplicidade e inocência do povo”, e que são essas as premissas que permitem a continuidade das comunidades primitivas. A proposta de Morelly fascinou Babeuf, inspirou a utopia de Cabet, mas fez Proudhon lamentar que esses não tenham entendido a negação do Estado por Morelly, visto que “no sistema morelliano, os governantes são meros executores das leis comunitárias e, como tais, permanentemente submetidos ao julgamento e controle populares. A autora tenta ainda refletir o pensamento morelliano:

Essa relação orgânica entre governo e cidadãos desvenda o sentido do pacto morelliano: o povo reconhece a capacidade superior dos governantes e compromete-se a obedecer, desde que estes orientem a sua atuação pelos princípios verdadeiros. Caso contrário, cabe ao povo destituí-los (PIOZZI, 2006, p. 85).

Seguindo sua linha de abordagem, Motta (2001), cita o Conde Henry de Saint-Simon (1760 - 1825) que em seus trabalhos, “O Organizador” e “O Sistema Industrial”, prescreveu uma sociedade organizada em câmaras constituídas por industriais, capitalistas e banqueiros, a

fim de assegurar a tranquilidade pública. Nesse sentido, para Tragtenberg (1992) esses seriam os mais interessados na economia das despesas públicas, restringir o poder arbitrário e os que mais têm dado prova de capacidade na administração positiva” (O **Positivismo** como uma corrente filosófica cujo iniciador principal foi Augusto Comte (1798-1857). Saint-Simon teria sido o primeiro a criticar a emergência do modelo liberal valorizando a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, vista por ele como a solução para os problemas sociais, tendo como pressuposto que o contexto mais favorável à indústria será o mais favorável à sociedade. Posteriormente, ele irá sugerir uma sociedade governada por cientistas. Para o autor é uma antecipação aos ideais tecnocráticos do século vindouro. As idéias de Saint-Simon podem ser refletidas, assim:

Saint-Simon remonta à tradição de Bacon, a quem atribui a previsão do regime industrial, pois enquanto para ele qualquer raciocínio deva fundar-se em *fatoss*, a *praxis* industrial é a única que considera *positivamente* (faturalmente) os interesses públicos. Saint-Simon coinsidera-se herdeiro também de Montesquieu, valorizando o comércio que humaniza os costumes, herdeiro de Condorcet para quem o progresso levaria ao sistema industrial; de Comte para quem os povos devem organizar-se para a *produção* que corresponde melhor as capacidades positivas; de Benjamin Constant que criticara o regime feudal-militar [...] Para Saint-Simon, os chefes industriais dirigirão os operários, mantendo-os subordinados, [...] mediante os princípios da moral positiva (TRAGTENBERG, 1992, p. 67).

O autor destaca Saint-Simon pela sua “posição-chave” entre os teóricos das “ideologias totais”, pois ajudou na transformação da sociedade pelo socialismo. Sociedade na qual Adam Smith e David Ricardo, expoentes da corrente filosófica utilitarista empiricista, definiram sua formula básica, na qual o valor teria por medida o trabalho.

Ainda, em sequência ao histórico proposto por Motta (2001), Charles Fourier (1772 - 1837) é outro teórico precursor que ganha notoriedade pela antecipada visão da transformação da sociedade de “cultura não-material” em sociedade de “cultura material”. Ele, ainda, vislumbrava trabalhadores ocupando cargos por vocação e aspiração e não por determinação. Acreditava que isso tornaria o trabalho prazeroso e, portanto, produtivo. Idealizava uma sociedade organizada em comunidades auto geridas, unidas por uma associação de coordenação. Designava as comunidades de “falanstérios” e a associação de “omniarca”. “Nos falanstérios não haveria nenhum trabalho desagradável. Todos fariam o que desejassem, de acordo com suas propensões e junto aos que estimavam. O trabalho digno e atrativo levaria ao aumento da produção” (MOTTA, 2001, p. 4). De acordo com Pisier (2004) os falanstérios, portanto, seria a solução da organização social. O trabalho não seria imposto, todos teriam acesso à propriedade e ao dinheiro, o que eliminaria o roubo e a espoliação. A coletividade protegeria o individual.

Segundo Tragtenberg (1992) torna-se possível observar os primeiros princípios da racionalização da sociedade industrial. Além disso, para o autor, Fourier é o predecessor das técnicas de grupo, pois enxerga as empresas como um grupo. Acreditava na criação de uma ciência capaz de trazer a felicidade à humanidade “combatendo a pobreza como a mais escandalosa desordem social”. Apesar de acatar a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, assim como Saint-Simon, também é um dos poucos teóricos socialistas a defender de uma teoria da harmonia universal.

Pisier (2004) lembra que Fourier é um crítico radical da civilização e da ordem social existente. Nele se encontra a proposta para um “Mundo Harmônico”. Acreditava que a civilização era só repressão, correção e moderação do “real”, no qual ela introduz apenas desordem, contra-senso e violência. Fourier não tende a uma teoria, mas a proposições práticas para liberação desse real, pois acredita que utópico é o sistema que pretende omitir positivamente essas contradições. Ao propor a substituição do mundo civilizado pelo mundo harmônico, Fourier sugere a destruição e reconstrução de todos os princípios morais do sentido de civilizado, aquilo que a “sociedade civilizada decretou como más ou boas certas paixões”, a fim de que se chegue “à unidade e a uma harmonia universal”. “Trata-se de pensar às avessas princípios e conseqüências da civilização: é o que permite a teoria das paixões” (PISIER, 2004, p. 221). Tragtenberg, também reflete isso em sua expressão:

Na sua teoria social total, Fourier vê o elemento afetivo como fator de solidariedade social, estruturando a “concepção social das paixões humanas”. Elas devolverão o espírito dos agrupamentos sociais, levando “à economia de tempo, matérias-primas, maior rendimento, menor fadiga, desaparecimento do desprezo do rico pelo pobre. Não haverá mais vagabundos, nem pobres, as antipatias sociais desaparecerão com as suas causas que as engendram” (TRAGTENBERG, 1992, p. 67 e 68).

Para Tragtenberg (1992), Fourier e Saint-Simon, seriam os últimos defensores de soluções sociais globais em curto prazo e que suas previsões de futuros utópicos referem-se ao desagrado com a sociedade vigente.

Outro autor citado por Motta (2001) é Robert Owen (1771 - 1858). Fundamentalmente importante pelo caráter pragmático de suas teorias e por suas idéias sociais, merece um destaque entre esses precursores. Abaixo, um apanhado interessante de sua vida e obra:

[...] Owen foi negligenciado pelos teóricos empresariais, destacado como um anão no reduto capitalista. No rol dos grandes industriais – Arkwright, Brunel, Carnegie, Du Pont, Ford, Sloan – parece haver pouco espaço para Robert Owen, porém sua ascensão à proeminência foi tão impressionante quanto à desses ilustres empresários. O que o diferenciou dos demais foi o fato dele haver rompido todas as regras. Por anos, Owen buscou acúmulos de riquezas, revolucionando as práticas administrativas e provando que era possível dirigir uma empresa têxtil sem espremer os trabalhadores até a última gota de suor (DONKIN, 2003, p. 98).

Muitas de suas realizações em New Harmony - EUA, uma comunidade precedida por George Rapp, foi considerada pioneira: jardim da infância, escola primária, biblioteca pública gratuita, grupo teatral civil. Em New Lenark, Escócia, não fora diferente. David Dale, seu sogro, também se preocupava com o bem estar de seus empregados. Outro aspecto relevante em Owen foi a criação de um dispositivo denominado de Monitor Silencioso, uma espécie de registro de temperamento ou comportamento, um primitivo sineiro psicológico.

Consistia em um bloco retangular de madeira, suspenso ao lado de cada funcionário. Cada lado vinha pintado de uma cor diferente [...] a cor que estivesse voltada para frente representa uma avaliação da conduta do indivíduo no dia anterior [...] também era anotada em um “livro de caráter” (DONKIN, 2003, p. 104).

Ainda em *New Lenark*, reduziu o dia de trabalho de doze horas para dez horas e imbuído da idéia de que a “educação substituiria qualquer comprometimento com a realização do trabalho físico”, esboçou o “aprendizado dos pobres”. Seus sócios, horrorizados com suas idéias, removeram Owen da administração da fábrica, comprando sua parte do negócio. Contudo, sem desistir, Owen expôs seus ideais de bem-estar social, moral e educacional de sua força de trabalho, atraiu novos aliados e regressou a Fábrica.

Sua teoria era que a educação constituía a chave capaz de livrar a sociedade da pobreza e do crime. [...] Ele tencionava usar um segundo terreno para a construção de seu “Instituto para a Formação do Caráter”. O experimento social estava prestes a ter início efetivo, mas não sem oposição [...] Que idéias os indivíduos podem associar ao termo *milênio* eu não sei, ele escreveu, “mas sei que se pode constituir a sociedade de tal modo que ela exista sem pobreza, com a saúde substancialmente melhorada, com pouca ou nenhuma aflição e com a inteligência e a felicidade aumentada cem vezes, sendo que nenhum obstáculo há de intervir neste momento, salvo pela ignorância, para impedir que tal estado societário se torne universal”. Essas eram palavras inebriantes, sustentadas por políticas empregatícias e atitudes para com a educação tão revolucionárias quanto às próprias fábricas (DONKIN, 2003, p. 106 e 107).

Ainda que não fosse aceito pelos empresários e até pela própria classe de trabalhadores por acreditarem na família como unidade econômica, Owen declarava que as crianças deveriam freqüentar a escola, e isso era uma condição. Segundo Donkin (2003), o teórico da administração Lyndall Urwick, descreveu Owen como “o pioneiro da administração de pessoal”:

O comentário de Urwick se baseia em parte na convicção de que observar os empregados é tão importante quanto assegurar que a fábrica e os equipamentos estejam em perfeita ordem “Muitos de vocês conhecem de longa data, no processo de produção, vantagens de um maquinário substancial, bem concebido e bem operado”, escreveu ele em um ensaio dirigido a gerentes de fábricas. “Sendo assim, se o devido cuidado com o estado de suas máquinas inanimadas pode ocasionar resultados tão positivos, o que não se deve esperar se vocês devotarem igual atenção a suas máquinas vitais, que são de constituição muitíssimo mais notável?” [...] Tal defesa administrativa do tratamento humanitário dos funcionários seria tão pertinente no terceiro milênio quanto na época de Owen e na era da Roma imperial, quase dois mil anos antes (DONKIN, 2003, p. 107).

Owen não obteve sucessos em todos os seus empreendimentos, ao contrário, alguns fracassaram, mas sua determinação e a chance de se deparar com pessoas dispostas a ajudá-lo e cooperar, foram imprescindíveis ao seu reconhecimento como precursor da Escola Clássica de Administração.

Finalizando, Motta (2001), também suscita como autor precursor Louis Blanc (1840), pois em seu livro *Organização do Trabalho*, apresenta idéias de construção de sociedades igualitárias, a partir do Estado, que criaria “oficinas nacionais”. Essas idéias inspiraram futuramente a criação de cooperativas de produtores.

Assim, é possível perceber no histórico desses precursores, que apesar do evidente saudosismo utópico sobre uma sociedade orgânica, muitas de suas idéias atravessaram o tempo e foram absorvidas, desenvolvidas, aperfeiçoadas e, se devidamente analisadas, quem

sabe, ainda estejam sendo muito utilizadas, atualmente. Os trabalhos desses estudiosos muito contribuíram para a ciência da administração. Por outro lado, autores como Marx e Proudhon, que sucederam esses autores precursores e abordaram temas semelhantes, também deixaram suas marcas e contribuições.

Segundo Tragtenberg (1992), em uma sociedade em que os filósofos tem apenas interpretado o mundo, autores como Karl Marx (1818 – 1883) e Proudhon (1809 - 1865), também trouxeram contribuições significativas. Marx é concebido como “filósofo da ação”, considerando a vontade humana como criativa, superando as determinações ambientais, constituindo o proletariado como classe, com a finalidade de derrubar a burguesia manipuladora das estruturas que ela própria criara para manter a riqueza. Para Motta e Vasconcelos (2006), Marx elaborou uma “filosofia do conflito social”, da qual as premissas são os homens, no seu processo de vida com a sociedade, dispendo uma visão da sociedade global e criticou os socialistas utópicos nomeando suas proposições de “quixotescas”.

Para Bertero (1968), Marx aponta que a sociedade, em virtude da divisão da manufatura do trabalho como combinação de ofícios independentes, o que corrobora na concentração do processo produtivo, desenvolve uma patologia industrial. Ele propõe uma solução baseada em uma revolução da classe proletária, a fim de eliminar a propriedade privada de produção. O legado deixado por Marx figura como base fundamental para toda a teoria crítica das organizações, assim retratada:

O trabalho industrial, pela sua monotonia e condições sociais da fábrica, acaba por gerar uma série de anomalias e distúrbios sociais e individuais. [...] O conflito industrial era uma dessas manifestações a nível social, enquanto os mecanismos de ansiedade e compulsão de neuroses e psicoses constituiriam suas manifestações o nível individual. Karl Marx chamou a esta situação de *Alienação*, e a solução proposta inseria-se no plano político, [...] por via revolucionária [...] eliminar a propriedade privada dos meios de produção, e o trabalhador deixasse de alienar em favor do capitalista a mais valia, [...] todas as demais alienações desapareceriam (BERTERO, 1968, p. 80 e 81).

Com a mesma importância e nesta mesma linha teórica de negação ao governo, Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que Proudhon era mais radical e propunha a extinção do Estado e das relações capitalistas, baseadas na propriedade privada. Propunha o retorno a uma era em que a agricultura em pequena escala e a produção artesanal voltaria a imperar. Apesar das críticas aos ideais comunitários, por crer que esses sobrepujassem o coletivo ao individualismo. Já segundo Piozzi (2006), Proudhon comungava dessas idéias no que diz respeito à ordem social sobre a unanimidade dos membros em torno de leis imutáveis da natureza.

Apesar de todo esse embate feito pelos autores, torna-se necessário compreender que os acontecimentos da revolução industrial foram inevitáveis e suplantaram esse conjunto de proposições por um longo período. O curso da história foi irreversível. A sociedade se transformou, as tradições caíram, a racionalidade metódica e econômica abriu espaço para que as idéias de outros pensadores, com outros fundamentos, comesçassem a surgir nesse novo contexto. Porém, seria inoportuno negar ou desconhecer as idéias trazidas pelos autores precursores ou pelos socialistas utópicos.

## Os Pioneiros e a Administração

Concomitantemente com o avanço da revolução industrial, as idéias econômicas, principalmente de Adam Smith passaram a fundamentar o lucro e a mudança de concepção quanto ao trabalho honesto e a retenção da riqueza como a busca do interesse próprio e a promoção do bem comum, sem a intervenção do Estado.

Enquanto o Novo Mundo adotava a servidão, o Velho Mundo a deixava para trás. Os franceses aboliram formalmente a servidão e seu sistema feudal, em 1789. Paralelamente, os Estados Unidos, estavam prontos para assimilar as progressivas idéias econômicas delineadas em *A Riqueza das Nações* não era nada menos que o maná dos céus, um modelo para a indústria e o comércio em um manual para a concretização do sonho americano. Ela não era menos importante para os envolvidos com negócios do que fora a Declaração da Independência para o republicanismo americano. Pessoas do nível de Benjamin Franklin estavam se despojando do manto puritano para desfrutar dos benefícios materiais da riqueza (DONKIN, 2003, p. 112).

Para Silva (1987), a evolução das máquinas e o desenvolvimento das indústrias culminaram na segunda fase da Revolução Industrial, trazendo consigo a especialização, que impede a ascensão social, e a produção em larga escala, excedendo a capacidade de torná-la lucrativa. Tornaram imperativos os métodos mais eficientes de usar os equipamentos industriais, a fim de diminuir os custos e, conseqüentemente, aumentar os lucros. Isso está retratado em Tragtenberg:

O aumento da dimensão da empresa no período da Segunda Revolução Industrial, além de ocasionar uma mutação, onde as teorias sociais de caráter totalizador e global (Saint-Simon, Fourier e Marx) cedem lugar às teorias micro-industriais de alcance médio (Taylor e Fayol), implica, no plano da estrutura da empresa, a criação “em grau maior ou menor de uma direção determinada, que harmonize as atividades individuais e que realize as funções gerais que derivam da atividade do corpo produtivo no seu conjunto”. O crescimento da dimensão da empresa irá separar funções de direção, de funções de execução. Dá-se, assim, a substituição de capitalismo liberal pelos monopólios. [...] É necessário evitar-se o desperdício e economizar mão-de-obra (TRAGTENBERG, 1992, p. 70).

Silva (1987) afirma que nos EUA, Frederick Taylor, surge com as repostas para esse novo contexto industrial e evidencia-se como “figura exponencial”. Em 1903, usando a expressão “shop management”, Taylor apresentou à Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos seu sistema de gestão que tinha como idéia principal padronizar e medir o trabalho de um homem em um dia.

As idéias de Taylor afetaram os costumes, a produção e distribuição de bens, convenções e valores do povo americano, que seria impossível isolar e identificar, em toda a extensão e em todas as repercussões, o volume e a intensidade de sua influência (SILVA, 1987, p. 7).

Porém, para Silva (1987), foi somente por volta de 1910, que os representantes das classes de comércio, assustados com a possibilidade de aumento das tarifas ferroviárias, em função dos aumentos de salários dessa categoria de trabalhadores, clamaram pela redução de



custos e melhoria na administração das estradas de ferro em detrimento do aumento das tarifas. Entre os opositores para o aumento das tarifas encontrava-se o advogado Louis Brandeis que defendeu as técnicas de Taylor, ainda desconhecidas, com tal veemência que impressionou a opinião pública. Segundo Donkin (2003), as declarações de Louis Brandeis afirmando que as ferrovias poderiam economizar “um milhão de dólares” por dia se adotassem a Administração Científica, foram suficientes para que muitas das empresas do ramo comprassem cronômetros e cadernetas.

Eis aí a administração de prancheta apresentando cifras e resultados mensuráveis fascinantes [...] para convencer quem quer que fosse dos méritos associados àquele que provou cientificamente ser o melhor modo de fazer as coisas. Eram crianças com brinquedos numéricos (DONKIN, 2003, p. 184).

Silva (1987) afirma que os adeptos das idéias de Taylor constituíram uma comissão formada por engenheiros, da qual faziam parte Gantt e o casal Gilbreth, e adotaram a designação que sugerisse a idéia de uso de “pesquisa – método científico por excelência” para as soluções de âmbito gerencial: “*scientific management*”. A afirmação desta teoria, no entanto, contou com a colaboração de Carl G. Barth, H. K. Hathaway, Morris Cooke, dentre outros.

Se não é ciência, no sentido cartesiano da palavra, porque seus princípios não são enunciáveis em termos quantitativos, ou demonstráveis em termos matemáticos, como as leis da física, a construção de Taylor pode ser considerada como produto da aplicação do positivismo lógico. Com efeito, Taylor elaborou seus princípios experimentalmente, de estrito acordo com os cânones do espírito científico (SILVA, 1987, p. 11).

Em 1911, conforme Silva (1987), Taylor, movido por sua popularidade publicou nos EUA o livro *Princípios da Administração Científica*, o qual se tornaria o mais popular. “Definiu o tom que sustentaria as indústrias de abordagem processual pelo resto do século, de tal modo que: “o que não se pode mensurar não vale à pena fazer” é ainda uma máxima popular nos conselhos empresariais” (DONKIN, 2003, p. 184). Por outro lado, alguns anos depois, em 1916, na França, Henry Fayol, publica o seu livro *Administração geral e industrial*.

Segundo Silva (1987), esse engenheiro industrial atuando como empregado de uma empresa carbonífera e metalúrgica galgou uma honrosa carreira profissional, sendo “senhor de sólida reputação de administrador eficiente”. Utilizando princípios lógicos dedutivos - verificação de princípios e indução de regras por meio de fatos observados - salvou a empresa da falência e transformou em uma das mais prósperas da França. “Fayol com sua experiência como administrador de cúpula conduziu para uma análise lógico-dedutiva, visando estabelecer os princípios da boa administração, voltada para a definição de tarefas dos gerentes e executivos” (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 32).

Segundo Silva (1987), Fayol foi considerado o primeiro a propor a inserção da administração como disciplina nas escolas em todos os níveis, defendendo a idéia de que todos têm necessidade de noções de administração. Ainda com méritos de pioneirismo, cabe à Fayol a “concepção e a propagação da idéia de planejamento global e de longo prazo”, antecipando-se em alguns anos ao lançamento do plano quinquenal soviético. Para ele, planejar é calcular o futuro e preparar-se para a ação, - e administrar, um processo que começa precisamente pelo planejamento.

De acordo com Tragtenberg (1992), os modelos administrativos propostos por Taylor e Fayol eram determinados linearmente, estruturas burocráticas, nas quais as pessoas alienavam-se em seus papéis pré-definidos, acentuando a impessoalização. A decisão, totalmente centralizada e absolutamente monocrática, na qual a direção possui quase que um direito divino e emite comunicações descendentes. Nesses modelos a hierarquia, ordem, disciplina e unidade de comando eram imprescindíveis para o perfeito funcionamento, assim como a visão mecânica com a divisão das tarefas a “mola do sistema”. Taylor e Fayol acentuam a separação entre as funções de execução e planejamento.

Nas reflexões de Bertero (1968), a Administração Científica conforma o homem aos moldes conceituais do *Homo Economicus* do Liberalismo Econômico, atribuindo à natureza humana racionalidade absoluta e maximização dos resultados - neste caso, pecuniários – por meio de suas ações, e ainda, tendo adotado o pensamento do *Contratualismo Hobbesiano* para justificar o exercício da “violência legítima” a fim de obter obediência mecânica dos seus administrados e evitar a sua essência hedonista.

[...] o *homo economicus* é um hedonista que, de maneira mais esquemática possível, comporta-se buscando o prazer e evitando a dor e o sofrimento. Não é necessário dizer que a maioria dos homens detesta o trabalho e são preguiçosos congênitos. Só o fazem porque devem assegurar a sobrevivência e quando se aplicam com afinco aos seus afazeres o fazem por temor imediato ou remoto do desemprego (BERTERO, 1968, p. 78).

São essas conformações, aliadas ao desconhecimento da “fadiga nervosa”, que permeiam a atitude dos clássicos no que se refere à remuneração, fazendo do aumento salarial o único elemento motivador. Como lembra Tragtenberg (1992), o pretexto de Taylor para esta limitação baseava-se em sua idéia de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja: incentivo pecuniário. Afirma o autor que Taylor e Fayol partem do pressuposto de que a organização formal predomina sobre o homem e que o interesse deste converge ao da administração, sem enxergar os conflitos entre essas partes. Para o autor a racionalidade burocrática desses modelos e a ênfase na disciplina, fundamentam a correlação da organização militar e industrial feita pelo Coronel Urwick, já descrita por Max Weber.

Com efeito, a guerra criou, à sua maneira, um tipo de diretor industrial, integrando o engenheiro civil, mecânico e marítimo. Por outro lado, o exame topográfico, o uso dos mapas, planos de campanhas, prefiguram o conceito atual de campanha publicitária. As condições de transporte, intendência, divisão de trabalho entre cavalaria, infantaria e artilharia, a divisão dos processos produtivos entre essas três armas, definem que a mecanização se dera antes na área militar e posteriormente na manufatura industrial. A mecanização industrial como sistema permanente, sempre tendeu a copiar os modelos militares (TRAGTENBERG, 1992, p. 78).

Não obstante, alguns seguidores da Administração Científica já demonstravam interesses em estudar outros fatores que poderiam influenciar o comportamento das pessoas e conseqüentemente afetar positivamente a produtividade. Essa já poderia ser uma forma de verificar que os incentivos monetários não eram suficientes e de que a gestão das tarefas não poderia submeter à gestão das pessoas. Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que Lilian e Frank Gilbreth desenvolveram trabalhos a fim de aplicar em sua empresa a Administração Científica, sobretudo os estudos de tempo e movimentos. Mas, por conta de Lilian Gilbreth, havia nesses estudos, também, o intento de inserir a psicologia na administração. Outro

colaborador da Administração Científica que já enxergava suas falhas quanto aos incentivos exclusivamente monetários e o desprezo pelo moral do trabalhador, foi o consultor Henry Gantt:

[...] chegou a conclusões próprias quanto aos problemas de administração. Tendo melhor compreensão da natureza psicológica do trabalhador, tornou-se mais liberal ao tratar de problemas de produção e usou, assim, a psicologia para aumentar a produtividade (MOTTA, 2002, p. 5)

Motta (2002) afirma que a visão ampla e a habilidade social conferida à Gantt foram conseqüências de um trabalho de consultoria na Remington (1910 – 1917), na qual teve contato com o Major Fred Miller, quando apreendeu a importância do tato, da paciência e da consideração para com os conflitos, na tomada de decisões. Contudo, sob a perspectiva de Motta (2001), Taylor e seus contemporâneos Fayol, Gantt, Frank e Lilian Gilbreth foram os *pioneiros* da Teoria da Administração, fundadores da Escola Clássica, e, portanto, os principais representantes desta corrente, no início do século XX. Foram assim considerados em função da semelhança de suas idéias, que resumidamente convergem na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho.

E foi essa tônica que delineou, por alguns anos, o sistema industrial e o campo do trabalho: aperfeiçoamento contínuo do sistema de trabalho pela eficiência e racionalização, o modelo burocrático como estrutura definida para favorecer a racionalização da atividade humana por vias de regras definidas para o alcance das metas e objetivos. Nesse contexto, o homem era visto como unidade isolada, previsível, controlável e utilitarista, eminentemente racional, capaz de tomar sempre as melhores decisões e maximizar seus resultados, incentivado monetariamente.

Todavia, alguns estudiosos passaram, também, a perceber que o ser humano não poderia ser totalmente controlável e previsível. O conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foi se tornando de uma complexidade cada vez maior. Aos poucos os aspectos da motivação e afetividade surgiram como incertezas no tratamento com as pessoas. Isso foi talvez o suficiente para que os fizessem perceber os limites da regra do controle burocrático, como única forma de regulação social.

## Os Antecedentes, o Indivíduo e a Administração

Esses ideais clássicos, de cunho econômico, foram aceitos por muitos anos, sem questionamentos, no campo do trabalho. Porém, certas sementes de outras visões, também possíveis, começaram a elevar-se e a abrir espaço. Na seqüência desses fatos algumas dessas mudanças, foram evidenciadas por pesquisas e experimentos, inicialmente com a luz elétrica, com os pesquisadores sucessores de Taylor, e posteriormente, principalmente, com professores da Universidade de Harvard.

Segundo Donkin (2003), as pesquisas que precederam essas mudanças teriam surgido com a campanha de marketing da *General Eletric – GE*. Baseada na “ciência do ver”, sugerindo que a iluminação elétrica tornaria o trabalho mais fácil e trazer ganhos de produtividade, muito embora por métodos empíricos. Para o autor essa possibilidade foi suficiente para convencer a GE a aumentar a promoção da iluminação das fábricas e a

fortalecer a sua já predominante posição no setor. Chegaram a colocar uma substancial quantidade de especialistas em vários grupos de pesquisas sobre a iluminação em outras empresas, incluindo a unidade de *Hawthorne, na Western Electric*. O autor afirma ainda que, apesar de outras empresas terem colaborado para essas pesquisas, foi na unidade de *Hawthorne* que essas tiveram os resultados mais significativos e, também os mais ambíguos.

*A Western Electric* não era do tipo de empresa que desconsideraria algo capaz de melhorar o bem-estar e, mais importante, a produtividade de seus funcionários. Como muitas outras grandes empresas da época, ela seguia a idéia de emprego de berço ao túmulo, recompensando a lealdade e a dedicação prolongadas. A *Western* possuía uma escola vespertina para trabalhadores, chamada de Universidade Hawthorne; tinha um plano de benefícios e seguridade trabalhistas e promovia piqueniques anuais para os funcionários. [...] A *Western Electric* ficou ao lado de seus operários nas boas e más horas. [...] Como a maior empregadora de Chicago, a *Western Electric* era uma escolha óbvia para as experiências com iluminação. Não sofria as pressões competitivas de suas proprietárias, já que o complexo Bell comprava tudo o que ela produzia. [...] A *Western Electric* não partilhava do desconforto da GE frente aos resultados ambíguos (DONKIN, 2003, p. 187 e 188).

De acordo com Donkin (2003), um dos pioneiros em psicologia industrial, Hugo Münsterberg, em 1914, já havia sugerido uma ligação entre iluminação e comportamento, questionando se o uso de técnicas psicológicas poderia avaliar a eficiência da iluminação. A *Western Electric – WE*, já havia convidado e flertado com Walter Dill Scott, professor da matéria na universidade de *Northwestern*, para proferir palestras a seus administradores tendo aplicado alguns testes para avaliar o potencial dos engenheiros daquela empresa. O diretor de pessoal da *WE*, Walter Dietz, utilizando esses métodos avaliou alguns graduandos em engenharia, e dois deles, Stanley Bracken e Heine Beal, com resultados excelentes nos testes, tornaram-se presidente e vice-presidente da empresa, respectivamente. Esses poderiam ser considerados os “primeiros testes psicométricos ocupacionais, que, posteriormente foram utilizados em larga escala para os processos de recrutamento e seleção. Portanto, já havia evidências que os estudos vindos da psicologia seriam importantes para a Administração.

Diante disso, e visando descobrir o elo entre comportamento e produtividade, a *Western Electric* deu início a uma nova série de estudos com foco nos padrões de trabalho e comportamento. Estes estudos suscitaram uma série de questionamentos em relação ao declínio da produtividade em determinado horário, cansaço, postura em relação ao trabalho e a empresa, instrumentos de trabalho, entre outros. Para essa segunda bateria de testes, George Pennock, engenheiro encarregado do programa, convidou o psicólogo George Elton Mayo a coordenar essa nova fase. Elton Mayo, professor da *Harvard Business School*, que já tinha exposto um ciclo de palestras bem sucedido, dentre outros trabalhos que lhes rendera bons créditos, chega a Hawthorne para participar e coordenar as pesquisas

Ele reconheceu de imediato que a *Western Electric* era o que muitos chamariam de “boa empregadora”, descrevendo-a como “uma empresa definitivamente comprometida com a justiça e a humanidade em sua lida com os operários e com um alto nível de disposição geral” (DONKIN, 2003, p. 190).

Segundo o autor, Mayo enfatizava a necessidade de recuperarem o “espírito comunal”, o que evidenciava o aumento de produtividade das equipes de trabalho desde os primeiros

experimentos. Ele em suas palestras divulgava que as reações vindouras das experiências com iluminação foram em consequência do envolvimento dos empregados com as experiências, pois se sentiam parte de “algo especial”, eram consultados, deixaram de ser anônimos ou parte de máquinas, eram uma unidade social e que tratados como seres humanos, seriam capazes de tudo, até trabalhar à luz da lua. Essa, talvez seja a retomada das idéias dos precursores, cerca de cem anos depois:

Essa era a pregação que Mayo repetia palestra após palestra. Tratava-se de restaurar a face da humanidade no trabalho industrial. Talvez fosse isso que as pessoas – administradores e empregados –, qualquer que fosse seu comprometimento com a administração científica, quisessem ouvir. Mas, será que eles acreditavam nisso? [...] tudo que precisavam era uma fórmula para a produtividade e não debates infundáveis sobre a família corporativa foram [...] um alerta providencial de que as pessoas não eram máquinas, mas não ofereceu uma fórmula clara, nem delineou [...] o melhor método de administração de pessoas (DONKIN, 2003, p. 192 e 193).

Além disso, alguns estudiosos clássicos também contribuíam:

As pessoas que iniciaram o movimento da Administração Científica não contavam com o benefício de uma formação em Artes e Letras ou de uma experiência em Filosofia, não liam e nem falavam outras línguas com fluência, nem tinham viajado muito. Eram Engenheiros mecânicos, treinados a maneira de seu tempo. Ingressavam na Indústria e dedicavam suas vidas a fazer o melhor uso possível do tempo, da energia e do dinheiro, tanto os seus próprios como os de outras pessoas. Não percebiam que a Administração sempre existirá ao longo das eras e que fora praticada de uma forma ou de outra, em todos os países do mundo (GILBRETH, LILIAN, 1953, apud DONKIN, 2003, p. 192).

Segundo as perspectivas de Motta e Vasconcelos (2006) foram esses estudos que suscitaram a emergência da Escola das Relações Humanas, que apesar de precedidos pelos teóricos da Administração Científica, orientados por Taylor, evidenciaram os aspectos complexos e ambíguos dos indivíduos e desfizeram o modelo de homem como unidade isolada, previsível, incentivado monetariamente, munido de racionalidade absoluta e sua eficiência medida cientificamente, tornando necessário, portanto, o surgimento de um modelo administrativo que conseguisse lidar com esse homem que emergia como um ser eminentemente social. Mais uma evidência da retomada do pensamento precursor.

É importante, também, atribuir ao surgimento dessa escola o desenvolvimento das ciências sociais. Para Bertero (1968) existia uma situação especial no mundo industrial: o desequilíbrio entre as habilidades técnicas e sociais. As habilidades técnicas estavam mais desenvolvidas. Isso se justificava pelo próprio sistema de educação formal e pelos desentendimentos do processo econômico social. Para o desenvolvimento das habilidades sociais seria necessária uma reformulação de todo o sistema educacional pela pedagogia, e na indústria pela participação dos administradores. Como as habilidades técnicas pertencem às virtudes econômicas, buscavam o controle e domínio da natureza física e a utilização dos fatores escassos com a mais alta eficácia possível. Este modelo, aderido do pragmatismo americano e inglês, condicionou a mentalidade administrativa. Contudo, como afirmam Motta e Vasconcelos (2006), antes que a psicologia e a sociologia fossem aplicadas à administração passaram por um prolongado estágio de desenvolvimento. Vale citar alguns outros grandes

acadêmicos dessas áreas em desenvolvimento que contribuíram para o enfoque humanístico na administração. Motta e Vasconcelos (2006) referem-se à Mary Parker Follett, Fritz Roethlisberger, William Dickson e Chester Barnard, Ordway Tead e outros.

Para Graham (1996), em recente reconhecimento, Mary Parker Follett é considerada a autêntica precursora da Escola de Relações Humanas por desenvolver, antes dos estudos de Hawthorne, pesquisas que detectaram a ineficiência das organizações em tratar os conflitos. Antecipou proposições como liderança democrática e participação, defendendo a dimensão criativa dos trabalhadores. Defendeu a idéia de que o conflito está inerente nas relações e que, como não se pode evitá-lo, é necessário tratá-lo de forma a beneficiar as relações entendendo o conflito e pressupondo inicialmente que ambos os lados estão certos. Depois, fazer com que o conflito “trabalhe para nós” de forma a fazer com que as partes se questionem se suas posições são racionais integrando as compreensões mútuas, a fim de transformar a diferença em uma nova resposta que ambos os lados entendam como correta.

Na verdade, a única maneira de resolver um conflito não é “vitória e nem “acordo”. É a integração de interesses” (DRUCKER 1996, p. 5). O autor afirma, ainda, que as idéias de Follett, nos anos 30 e 40, foram rejeitadas, sendo seus ensinamentos incompreensíveis naquela realidade, na qual a sociedade trazia uma posição social antagônica entre patrões e empregados.

Para Motta e Vasconcelos (2006), Fritz Roethlisberger (um acadêmico de Harvard) e William Dickson (um técnico da *Western Electric*), por suas grandes contribuições e herança descritiva das primeiras experiências da escola de relações humanas, no livro *Management and the worker*, descreveram os resultados das pesquisas “na sala de equipamentos de PABX” (Hawthorne) como a formação de um grupo ativo e da liderança natural, a indiferença quanto aos incentivos financeiros, à valorização dos costumes pelos indivíduos que compunham a equipe e a formação das regras próprias que excediam às regras formais. Essas descrições permitiram a esses autores propor um modelo de organização como sistema social, evidenciando as funções da organização industrial em eficiência técnica, na qual se busca a produção eficiente e o equilíbrio externo (mercado) e social, na qual se buscam a satisfação e realização dos membros a fim de prover o equilíbrio interno, antecipando em quase meio século os estudos sociotécnicos.

Ainda que se percebessem os incentivos psicossociais, que deveriam ser associados aos incentivos monetários, e que as necessidades afetivas dos indivíduos deveriam ser observadas a partir dos grupos informais, naquele momento existia ainda uma manutenção das estruturas de organização das tarefas propostos pelos seguidores de Taylor. Mesmo assim, como afirmam Motta e Vasconcelos (2006) começaram a surgir novas teorias sobre liderança e motivação que propõem reformas estruturais e nos métodos de trabalho. Distinguem-se a Teoria das Relações Humanas, base, mais tarde, para uma Teoria de Recursos Humanos, e entre essas correntes, aponta-se o trabalho de Chester Barnard, que adaptou a análise da organização formal para os grupos informais, reconhecendo a importância da organização informal para o funcionamento da organização formal, como forma de manter a comunicação, a coesão e a integridade dos indivíduos. Este autor diferenciava-se dos outros por sua experiência prática como gerente. Barnard, em sua obra (*As Funções do Executivo*), baseado na análise social de Durkheim, expõe e enfatiza as possíveis divergências existentes entre o indivíduo e a organização.

[...] os projetos organizacionais são construídos com fins específicos e determinados, porém empregam indivíduos que possuem objetivos

diversos e interesses próprios que possa não se coadunar com as da organização. [...] os indivíduos, que detêm objetivos próprios, não podem realizar esses objetivos sozinhos, então se associam a fim de satisfazê-los. As organizações são assim meios para a satisfação de objetivos individuais. [...] a ação humana continua a ter um caráter incerto e os indivíduos podem se recusar a cooperar. Uma forma de controle e integração necessária, para Barnard, seria o desenvolvimento de valores comuns e de uma ética (common moral purpose) que gerassem comprometimento dos indivíduos com a organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 61).

Para Barnard, como afirmam Motta e Vasconcelos (2006), os executivos não devem interferir nesse processo de socialização, antes, devem encorajar os sentimentos de cooperação. Fazem parte das funções do executivo, portanto, criar essas formas de incentivo, métodos de persuasão e valores a fim de obter o comprometimento.

Diante disso, esse talvez tenha sido o esforço feito por alguns autores que ousaram desafiar toda uma lógica já estabelecida: a lógica dos engenheiros clássicos. Mesmo que alguns desses autores clássicos começassem a perceber uma possível relativização de alguns dos fundamentos da concepção clássica, ainda predominava a idéia do método, do tempo, da eficiência e da produtividade, em detrimento do homem. Porém, o caminho futuro era inevitável. As idéias e sementes dessa concepção mais humanizada já haviam sido lançadas.

## Considerações Finais

Como visto neste pequeno e fragmentado histórico em busca de um ponto de inserção dos estudos sobre o indivíduo na administração, a Escola das Relações Humanas surge como uma decorrência da necessidade de “humanizar” e obter a “cooperação” e se torna a grande protagonista deste enredo. Apesar de não ser a primogênita em algumas concepções em relação ao indivíduo e ao grupo na organização, é mérito seu a exposição desses ideais, ainda que em reação ao Taylorismo ou complementar a ele, como pretensão para manipular as exigências operárias, nesse contexto, mais fortes em função da manutenção do capitalismo e da urgência de alta produtividade, herança da primeira guerra mundial e da grande crise econômica de 1929.

Assim, é possível entender que a Escola das Relações Humanas - ERH seria uma das correntes responsável por apontar o dinamismo e a complexidade das relações que envolvem fatores externos e internos à organização e aos indivíduos que a compõe. Portanto, apesar de não responder concretamente algumas questões, seja por ingenuidade ou por omissão, é compreensível a afirmação de Motta (2001) quando indica esta escola como responsável por prover condições para a teoria de sistemas abertos, ou seja, a necessidade de se visualizar uma organização de forma integrada.

Bem, se para muitos autores a ERH não teve todo o mérito dessas contribuições, foi Elton Mayo, conforme observação de Motta (2002), o responsável por evidenciar a importância desses fundamentos, sejam eles para as construções teóricas ou para o desenvolvimento posterior das práticas de Relações Humanas. Pode-se ressaltar ainda, a ênfase dada por Mayo para o “espontaneísmo” e “grupalismo”, “esses como sendo as bases para a criação das condições necessárias ao desenvolvimento das teorias administrativas,

sustentadas pelo interacionismo e pela importância da empresa como rede de comunicação, em que o operário seria o decodificador”.

Então, as evidências apontam para que Elton Mayo seja o principal autor e responsável pelo surgimento da Escola das Relações Humanas se fortalece no legado de suas obras, que concluem e dispõem sobre pensamentos essenciais para a compreensão dos aspectos humanos nas organizações, além de descrever a base dos estudos realizados na unidade da *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, já que esses experimentos são considerados, se não o maior, um dos mais importantes para a ciência social e que ainda têm influenciado o “desenvolvimento da sociologia industrial. [...] o que começou como um estudo da iluminação e, em suas relações com a produtividade do trabalhador, acabou por ser extenso inquérito sobre as condições de felicidade e eficiência do trabalhador na moderna sociedade industrial” (WALDO, 1966, p. 466).

Embora Bogomolova (1975) afirme que todo o reconhecimento de Mayo e não de outros autores para o início dos estudos sobre o indivíduo na Administração, tenha vindo de seu atrelamento a universidade de Harvard, não obstante, Bertero (1968) afirma que a obra de Mayo tem sido amplamente ofendida por interpretações reduzidas que torna as habilidades das relações humanas uma aptidão de um executivo hábil que as utiliza com o propósito oportunista de persuadir “pessoas-chave”, manter os pontos de vista da organização e disfarçar posições de privilégio. Além disso, para o autor, atribuíram à Mayo a negação de todo sistema Clássico, o menosprezo pela organização formal e pelos incentivos essencialmente financeiros.

Assim, talvez após a abordagem, tem-se a pretensão de ter construído uma das possibilidades de observar o conjunto de fatos históricos e autores que, por seus métodos, buscaram contar um pouco da trajetória do surgimento dos primeiros estudos sobre os indivíduos para a “Ciência da Administração”. Os autores principais utilizados na descrição dessa trajetória preconizaram cerca de cem anos antes algumas das idéias centrais da corrente de estudos sobre o indivíduo, na administração: sentimentos de afeição recíproca, sistemas comunitários e cooperativos, agrupamentos sociais como unidades primárias, costumes humanizados, declaração dos direitos do homem, ocupação de cargos por vocação e aspiração, trabalho prazeroso, técnicas de grupo, um mundo mais harmônico, elemento afetivo como fator de solidariedade, vida comunitária e preocupação com a educação e comprometimento dos trabalhadores, redução da jornada de trabalho, pioneirismo na administração de Pessoal, liderança, motivação, comprometimento...

## Referências

- BERTERO, C. O. Algumas Observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 8, n. 27, 1968.
- BOGOMOLOVA, N. **Teoria das Relações Humanas**: instrumento ideológico dos monopólios. São Paulo: Novo Curso, 1975.
- BRAVERMAN, Harry. **Capital e Trabalho Monopolista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DONKIN, Richard. **Sangue, Suor & Lágrimas**: a evolução do trabalho. São Paulo: Makron Books, 2003.



DRUCKER, Peter, **Introdução**. In: \_\_\_\_ GRAHAM, Pauline. *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: e evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução**. 22. ed. ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella S. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PIOZZI, Patrícia. **Os arquitetos da ordem anárquica: de Rousseau a Proudhon e Bakunin**. São Paulo: UNESP, 2006.

PISIER, Evelyne. **História das idéias políticas**. São Paulo: Manole, 2004.

ROETHLISBERGER, F. J. *Management and Morale*. Cambridge: Harvard Universidade Press, 1941.

\_\_\_\_\_. **A estrada do retorno à razão**. In: WALDO, Dwigth. *Problemas e Aspectos da Administração Pública*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1996.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.

WAHRLICH, Beatriz M. S. **Uma análise das Teorias de Organização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

WALDO, Dwigth. **Problemas e Aspectos da Administração Pública**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1996.