

Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições

Autoria: Vaner José do Prado, Bárbara Carole Passos Alves

Resumo

As raízes da Escola das Relações Humanas – ERH foram os estudos realizados em Chicago, na *Western Electric*, denominados de pesquisas de Hawthorne, que formaram um marco para a ciência da Administração. Foi somente a partir das idéias plantadas por esses estudos que a Administração, como área do conhecimento, passou a incorporar, mesmo que tardiamente, em seus estudos, as questões relacionadas ao indivíduo: a função de pessoal, as questões sobre motivação e comportamento humano, a questão da liderança, a questão da cooperação e da comunicação, as questões sobre as equipes de trabalho e temas como participação, reconhecimento, afeto, lealdade e muitos outros correlacionados. Esse legado ou os resultados desse conjunto de pesquisas são tanto defendidos com veemência, quanto criticados com veemência por muitos autores. Busca-se então com este trabalho encontrar alguns caminhos que possam esclarecer ou confrontar essas defesas e críticas. O objetivo é proporcionar um diálogo entre as várias correntes do pensamento administrativo e das ciências sociais, que possa servir de base para uma reflexão mais ampla sobre as contribuições e reverses deixados pelas pesquisas de *Hawthorne*. Isso será feito investigando as proposições deixadas pela ERH, já que não foram um conjunto de prescrições, observando outras possibilidades de leitura desse legado, visando fortalecer o embasamento e a compreensão das contribuições e imperfeições dos estudos de *Hawthorne*, para a ciência da Administração. A metodologia utilizada foi a construção de uma análise histórica dos eventos e fatos acontecidos sob o enfoque de algumas correntes de pensadores: o enfoque dos pesquisadores de Hawthorne, o enfoque dos cientistas sociais americanos, o enfoque estruturalista, o enfoque ideológico e o enfoque de cientistas sociais brasileiros. Assim, é possível perceber que mesmo com todas as limitações (conceituais, contextuais e metodológicas) alegada por alguns autores e reconhecida pelos próprios pesquisadores que realizaram os estudos de *Hawthorne*, seus resultados ou suas conclusões foram capazes de deixar alguns marcos e pontos de partida para a evolução dos estudos organizacionais. Esse legado deixado pela ERH, neste ensaio observado pela ótica de alguns dos mais importantes pensadores, seja por uma visão mais funcionalista das organizações, seja por uma visão ideológica dos sistemas de produção, seja por uma visão das relações de trabalho e do comportamento dos indivíduos, seja por uma visão da economia das organizações, de forma crítica ou de forma contributiva (favorável), torn possível perceber que todos os autores, mesmo ao criticarem os fundamentos, reconhecem de certa forma uma influência das pesquisas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da Administração, tanto em seus aspectos teóricos ou das práticas da gestão, quanto em seus aspectos de críticas ou elogios, às suas contribuições.

Palavras-Chaves: Escola das Relações Humanas; Análise histórica; Contribuições e críticas.

Introdução

A Escola das Relações Humanas – ERH traz a tona uma discussão sobre possíveis formas de aumentar a eficiência e a produtividade, sem mesmo ter questionado os fundamentos básicos da questão capitalista e muito menos questionou a forma de organização do trabalho. Esses aspectos haviam sido ou estavam sendo construídos na ciência da Administração, por engenheiros preparados para produção e eficiência. As organizações industriais vistas como estruturas e processos racionais e formais, com métodos e técnicas

aplicadas para a racionalização do trabalho e princípios e configurações aplicadas às organizações.

Assim, aquilo que para os engenheiros clássicos parecia tão certo, pronto e acabado, poderia ainda permitir outras possíveis interpretações. Dentro desse contexto, no mínimo, o aparecimento de outra possibilidade, embora amplamente questionada por muitos teóricos, emergiram os estudos de Hawthorne. Não como fruto do acaso, mas como produto gerado em um contexto: a tradição da *Western Electric* em pesquisas, a possibilidade de ganhos de produtividade advirem de fatores físicos, ambiente e iluminação, a frustração dessa possibilidade já nos primeiros experimentos, a inserção de Elton Mayo nas pesquisas e a sua ligação com a Universidade de Harvard e o encaminhamento de outras etapas posteriores culminando com a as conclusões ou com o legado de orientações deixados pela ERH, para as questões de estudo sobre motivação, liderança, comunicação, comportamento humano, cultura etc.

A proposta é investigar sobre essas proposições deixadas pela ERH, já que não foram prescritivas, observando outras possibilidades de leitura desse legado, visando fortalecer o embasamento e a compreensão das contribuições e imperfeições dos estudos de Hawthorne, para a ciência da Administração. O caminho a ser percorrido é a visão histórica traçado sobre algumas correntes de pensadores.

A contribuição de Roethlisberger: “O Moral e a Liderança”

O professor Roethlisberger, associado de Elton Mayo nos estudos de Hawthorne, em seu livro *Management and Morale* (Administração e Moral), sob pretexto de afirmar a sua tese de que um problema humano requer uma solução humana, ou seja, aprender a reconhecer e lidar com ele com dados e instrumentos humanos, utilizou as pesquisas de Hawthorne como ilustração para sustentar suas idéias por acreditar que demonstrariam esse fato e ainda mostrariam o “retorno à sensatez” nas relações entre empregados e administração. Assim ele explica os caminhos adotados pelos pesquisadores.

Segundo Roethlisberger (1966) os experimentos de Hawthorne começaram sob o intuito de estabelecer uma relação entre qualidade e quantidade de iluminação e a eficiência dos trabalhadores industriais, contudo, os resultados foram muito diferentes do esperado. Ele valida esse pensamento explicando que em um dos experimentos dois grupos foram utilizados, sendo um de controle e um grupo teste. O grupo de teste fora submetido às variações de iluminação, quanto que o grupo de controle era mantido sob iluminação constante. Somente quando a luz foi diminuída em uma intensidade equivalente à luz lunar é que houve diminuição da produção. A conclusão de todos esses experimentos: **não havia natureza positiva na relação entre eficiência e iluminação, tampouco relação entre esses fatores.**

Como os investigadores perceberam a dificuldade em investigar o efeito de uma única variável em uma situação que havia diversas variáveis incontroláveis, se fez necessário, portanto, realizar outros experimentos que permitisse um melhor controle dessas variáveis que afetassem a produção. Roethlisberger (1966) confronta essas conclusões a sua idéia de que não haveria possibilidade de lidar com uma situação humana com fatores não humanos, visto que os experimentadores estavam às voltas com lâmpadas, curvas medianas, produção etc. e

não obtinham nenhuma significação humana. Ficam evidentes as dificuldades metodológicas da pesquisa.

Segue o autor afirmando que na sala de testes do conjunto de relés, planejou-se outra experiência. Desta vez com um grupo de moças, devidamente controladas. Foram introduzidos intervalos, temperatura e umidade, devidamente controlados, registrava-se quantidade de horas dormidas à noite, alimentos que ingeriam, faziam-se exames regulares, entre outros cuidados. A produção também foi cuidadosamente sistematicamente medida com os devidos registros de qualidade. E assim foi por cinco anos. Um perito estatístico por alguns anos tentou correlacionar as variações da produção com as variações físicas dispostas às operadoras, entretanto, “não resultou em sequer uma correlação de significação estatística que pudesse ser reconhecida por qualquer estatístico competente como tendo qualquer sentido” (ROETHLISBERGER, 1966, p. 470).

Mas, nem tudo foi negativo. Segundo Roethlisberger (1966), antes do término de cinco anos, os experimentadores já percebiam que as alterações propostas à medida que melhorava as condições de trabalho, melhorava o clima e a produção e acreditavam na fadiga como limitador da produção. Mas, um dos investigadores propôs um retorno às antigas condições de trabalho e “aquele venturoso estado de coisas” se foi, mas a produção se manteve. Chegaram, então, a conclusão de que **a situação humana é complexa e que além das condições físicas de trabalho, os fatores psicológicos também influenciavam nos experimentos**. Os experimentadores incluíram os trabalhadores nos experimentos, eram consultados, conheciam e participavam das decisões, foram tratados com simpatia, suas opiniões, esperanças e receios eram desejados. **Houve uma completa alteração da situação social da sala de trabalho, e mais, a supervisão fora revolucionada.**

Como afirma Roethlisberger (1966), apesar de todas as dificuldades e empirismo, **os experimentos já podiam comprovar a importância das atitudes e sentimentos dos empregados**. As reações dos trabalhadores dependiam da significação da mudança, mais do que da própria mudança. Quando passaram a atacar o problema da significação, perceberam que as coisas nunca são aquilo que aparentam ser. Os instrumentos “não-humanos”, destinados à mensuração da produção, não tinham mais utilidade, pois agora desejavam saber o que as pessoas sentiam, pensavam, se preocupavam, gostavam (ou não) em relação ao trabalho, ou seja, o que tudo isso significava. Desprovidos dos aparatos lógicos e com humildade, se destinaram a compreender esse mundo subjetivo aplicando um programa de entrevistas, que para o ano de 1928, era uma idéia revolucionária e um marco para as relações de pessoal: **elaboraram um novo método, ainda que imperfeito, de controle humano.**

Ao iniciarem o programa de entrevistas, a princípio com a simpatia e aversão, perceberam que não havia uma simples conexão entre o sentimento e o objeto. Para os “manhosos crônicos”, cujas insatisfações estavam ligadas às suas histórias pessoais, por exemplo, não bastava mudar o objeto que a queixa desapareceria. Algumas vezes, ocorreram situações nas quais após a entrevista, sem que nada fosse feito, o empregado agradecia. Perceberam, portanto, que muitas vezes as pessoas não falavam a fim de que algo fosse feito, apenas **queriam uma oportunidade para falar dos seus problemas a uma pessoa simpática disposta a ouvi-las.**

No terceiro momento, na sala de observação da bancada de fio de contato, ocupada por quatorze trabalhadores divididos em três grupos ocupacionais, pôde-se observar que a produção é uma forma de comportamento social. Como esses homens trabalhavam sob

empreitada, ou seja, quanto maior a produção, maior o ganho, esperava-se que haveria produção total, mas isso não acontecia. Roethlisberger (1966) explica que nesse grupo havia quatro sentimentos: “quebrador de média” caso produzisse muito, “logrador”, se produzisse pouco, “delator” se falasse algo para o supervisor que prejudicasse alguém e o “oficioso” caso procedesse como um inspetor. **O grupo constituía o trabalho de um dia e os padrões sociais. Para um membro ser aceito precisava agir de acordo com esses padrões.** Contudo, havia uma diferença de produção entre eles. Inicialmente, isso foi percebido como um fator de habilidade, e por isso fizeram uma comparação de relação entre trabalhador, inteligência e destreza, medidos por testes. Os resultados foram surpreendentes:

[...] o último classificado em produção da sala estava classificado em primeiro lugar em inteligência e terceiro em destreza; o de mais alta produção na sala era o sétimo em destreza e o último em inteligência [...]. Do ponto de vista do procedimento lógico, econômico, esta sala não fazia sentido. Somente em termos de sentimentos poderosos poder-se-iam explicar estas diferenças individuais nos níveis de produção. O nível de produção de cada trabalhador refletia sua posição na organização informal do grupo (ROETHLISBERGER, 1966, p. 477).

Com o crescente interesse pelos grupos informais, os experimentadores tentam entender suas crenças que têm o efeito de fazer com que o trabalhador coopere (ou não) com o grupo e chegaram aos **atos de reconhecimento social**. Roethlisberger (1966) define esses atos como o desejo de ser aceito e reconhecido como pessoa de valor, pela utilidade, por amigos e colegas de trabalho, desejo de segurança. O dinheiro, nesse contexto, é apenas uma parte desse reconhecimento.

Para Roethlisberger (1966) os experimentos de Hawthorne e suas conclusões dão o “fio da meada” para o entendimento das disputas trabalhistas. Salários, horas de trabalho, condições físicas, entre outras inquietações, são disfarces que revestem as situações humanas. O autor afirma ainda que o empregado que deseja mandar seu patrão às “favas” pode ter em suas condições de trabalho situações que abalaram seus sentimentos de integridade pessoal.

Um homem cujo emprego careça de função social é como um homem sem nação: a atividade a que tem de dedicar à maior porção de sua vida se torna despida de todo o sentido e significação humanos. [...] Se a indústria hoje em dia está cheia de pessoas que vivem em um vácuo social e destituída de função social, pouco pode fazer um contrato de trabalho para tornar possível a cooperação. [...] Nossos métodos são arcaicos. Se esta civilização tem de sobreviver, cumpre que alcancemos uma nova compreensão da motivação e da conduta humana nas organizações de empresa. [...] As pesquisas da Western Electric contribuem com um primeiro passo nessa direção (ROETHLISBERGER, 1966, p. 478 e 479).

Diante disso, é possível perceber que Roethlisberger, pesquisador experiente, que participou efetivamente da experiência, inclusive escrevendo o relatório junto com Dickson, tem uma concepção muito própria do desenvolvimento e evolução das pesquisas, interpretações dadas e resultados descritos. É possível perceber sua preocupação com os métodos adotados, e com a análise de variáveis complexas que foram estudadas. Assim, sua contribuição se torna importante na relativização das interpretações dadas aos estudos de Hawthorne.

Contribuições das Ciências Sociais e Estudos Organizacionais Americanos

Com as pesquisas aplicadas, a Escola das Relações Humanas - ERH influenciou as técnicas de controle das organizações, ao mesmo tempo em que propiciou importantes críticas de base moral, teórica e empírica. Sobre essas técnicas e críticas, alguns autores dessa corrente, discorreram, contribuindo com alguns aspectos na busca por pontos positivos e negativos das contribuições desse movimento importante.

Para Whyte (1973), Mayo atacou os conceitos vigentes acerca do comportamento dos indivíduos e da organização. Os conceitos vigentes no movimento clássico sobre os indivíduos percebiam o homem como um ser isolado, de comportamento individual e motivado por dinheiro. Do ponto de vista organizacional a especialização funcional equivalia à eficiência e o alcance de controle determinava adequada a supervisão de um só homem para um pequeno número de pessoas.

Para o autor o desafio a essas premissas veio com Mayo e seus associados, os quais estabeleceram: o incentivo econômico como não sendo a única força motivadora, haja vista, que mesmo com a possibilidade de aumentar a produção e ganhar mais, o indivíduo atrasava. Por isso, percebeu-se que a produtividade é afetada por suas relações, por problemas pessoais dentro e fora da fábrica; o operário não reage como um indivíduo isolado, ele é membro de um grupo que influencia fortemente seu comportamento, cria padrões próprios e pode divergir dos padrões formais e; como alguns operários freqüentemente trocavam de posição, mesmo contrariando a política formal, mas mantendo a produção, e os efeitos dessas trocas eram percebidos na elevação do moral do grupo, concluiu-se então que a extrema especialização nem sempre significa mais eficiência.

Contudo, a pretensão de Whyte (1973) é examinar a ERH com a finalidade de percorrer o progresso dos conceitos nascituros com ela, que em linhas gerais, sintetiza esse progresso em três fases: inicialmente põem em questão alguns pressupostos vigentes; em seguida, houve uma obediência daquilo que Mayo tinha exposto como não verdadeiro, mas não se esclareceu o que era verdadeiro e; recentemente se segue um novo padrão de teoria e pesquisa, insuficiente, mas em desenvolvimento. Baseado em uma série de pesquisas recentes, Whyte (1973), explana as projeções dos conceitos de Elton Mayo a fim de responder a sua incessante pergunta: “Mas, para onde partimos desta pressuposição?”. Fica, no entanto, a sua contribuição, em busca de contornos para um novo padrão nas relações humanas:

Elton Mayo destruiu a teoria econômica ortodoxa da motivação dos operários. Por algum tempo tentamos desenvolver uma teoria de motivação que não considerasse o dinheiro. Também esta foi desejada e estamos agora concebendo outra teoria, que integre incentivos econômicos e relações humanas. [...] Mayo e seus associados mostraram que não podemos nos permitir pensar em um empregado individual isolado. Precisamos considerá-los como parte de um grupo de trabalho. Mas para onde partiremos daí? (WHYTE, 1973, p. 112).

É possível perceber assim, que o autor entende que há um legado que precisa ser desenvolvido a partir das contribuições da ERH. Mas, enquanto Whyte (1973) vislumbra projeções dos conceitos instituídos por Mayo, autores como Bendix e Fisher (1973) analisam “as perspectivas de Elton Mayo”, evidenciando a influência deste para a ciência social, que aplicam ao estudo da sociedade moderna as técnicas e conceitos desenvolvidos por meio da análise de culturas mais simples. Mayo, portanto, seria um antropólogo da vida moderna

agregado ao seu senso de necessidade de relações estáveis, voltado para administração industrial?

Para Bendix e Fisher (1973), as obras de Mayo, sobretudo a trilogia sobre os problemas da sociedade, emanam um senso de perigo em relação à “saúde” da sociedade. O conflito é visto como uma espécie de sintoma de uma chaga social, a cooperação espontânea, portanto, seria uma exigência da organização sadia, e assim, essência e consequência de uma sociedade sadia. Vale lembrar que espontâneo não significa voluntário.

De acordo com Bendix e Fisher (1973), o declínio da civilização não advém apenas dos conflitos políticos, ao contrário, podem representar a condição necessária para a construção de uma sociedade liberta, por isso pode ser errônea a concepção de Mayo quanto à doença (conflitos) e ao remédio (função social), apenas é um pretexto para conformar a sua preferência pela organização social da Idade Média. Os autores evidenciam as críticas feitas por Mayo aos sociólogos pelo fracasso em resolver o problema da cooperação humana. Para eles havia uma necessidade de se fazer pesquisas detalhadas da estrutura social e psicológica da cooperação, ou seja, os sociólogos tinham conhecimento sobre o fato, mas não dos fatos. Talvez, foi baseado nisso que Mayo se voltou para as pesquisas, sendo essa a forma encontrada para abordar o problema da cooperação na sociedade Moderna. Em Hawthorne, as pesquisas conduziram à conclusão de que a produção do trabalho é uma função do grau de satisfação no trabalho, a qual depende do padrão informal do grupo. Isolado um grupo de trabalho e verificado que o simples fato do isolamento não alterava a produção, havendo elevação contínua da produção.

Contudo, Bendix e Fisher (1973) afirmam que Mayo não demonstrou como essas condições seriam reproduzidas na fábrica, e mais, o isolamento por si só não alterou a produção, mas propiciou condições para uma supervisão mais eficiente e o “sentido da função social” dependeu do isolamento e da ligação simpática dos membros entre si. Vale salientar que o operário está sujeito à autoridade e o senso da função social será limitado aos padrões da fábrica. Para eles é possível perceber claramente que Mayo considera que “função e cooperação social” são sinônimas de “bem-estar social”, que o objetivo comum dessas é comum, também, à administração e que geram auto-realização. Essa cooperação dos operários com a administração é socialmente sadia, ao passo que se os operários utilizarem essa cooperação para fins próprios não será assim, considerado.

Para os autores, a filosofia de Mayo em restaurar a cooperação espontânea implica em negar a autoridade, criando assim, um amplo senso de futilidade. Exorta, portanto, aos administradores que se crie uma elite administrativa capaz de lidar com as dificuldades inerentes à colaboração humana, analisar as atitudes individuais e grupais e aplicar a lógica da compreensão, ou seja, que adotem a prática das relações humanas. “O sentido da função social”, que foi criado no grupo experimental, foi um exercício intenso da autoridade, constitui para Mayo, a solução ideal. Neste contexto, os autores fizeram uma contundente crítica ao proposto por Mayo:

Não cuidou saber se os administradores industriais podem operar uma fábrica toda baseados no modelo de um grupo de trabalho de cinco moças; simplesmente presume que os administradores podem organizar a produção com um exercício mínimo de autoridade e máxima atenção à satisfação do indivíduo no trabalho. E como a cooperação dos operários no grupo experimental constitui evidência convincente da “cooperação espontânea”, insiste junto aos administradores para que organizem a fábrica de acordo com esse modelo. Desta maneira, Mayo passou a defender relações industriais que não consideram o papel da autoridade na organização da produção. É injusto

atribuir a um autor o emprego que outras pessoas fazem de suas idéias. Mas não é totalmente acidental que os administradores, tendo adotado a teoria de Mayo, mas precisando independentemente exercer autoridade para atender às cotas de produção freqüentemente se concentrem em verbalismos que dissimulam o exercício de autoridade no vocabulário de Relações Humanas (BENDIX E FISHER, 1973, p. 127).

Assim, é possível perceber que para os autores as pesquisas trouxeram avanços, mas não se podia tratar de forma romântica e muito menos pensar essas orientações fora do contexto econômico, político, administrativo e social da época. Pensar fora do contexto representaria, no mínimo, ingenuidade.

Outra visão importante é a de George Homans (1973). Professor de sociologia de Harvard, autor de um dos estudos mais complexos da Sociologia Funcional de Grupo (*The Human Group*) e aluno de Elton Mayo, tece algumas considerações às críticas de Bendix e Fisher, dispostas em um artigo denominado “As perspectivas de Elton Mayo”. Na verdade, ele acaba analisando e rebatendo, também, as críticas de outros autores. O autor inicia suas considerações alertando que as pesquisas em Hawthorne revelaram algumas determinantes do comportamento humano, nem todas é claro, mas, contudo, suas descobertas foram apreciadas e confirmadas em outras pesquisas posteriores. Nesse sentido, enquanto alguns autores definiram as pesquisas de Hawthorne como um fracasso, o autor retruca afirmando que se isso fosse realmente um fracasso, muitos sociólogos teriam sido fracassados felizes. E mais, o autor ainda afirma que nenhuma avaliação posterior poderá negligenciar as descobertas de Mayo.

Das questões levantadas por autores como Bendix e Fisher, se as descobertas se aplicam a outras situações e qual a interpretação do próprio Mayo em relação às descobertas, Homans (1973) responde que a primeira questão apenas será respondida por pesquisas posteriores. Quanto à segunda questão, diz que qualquer um poderá responder, contudo erroneamente, pois é possível a qualquer um dispor significados diversos a declarações alheias. Em outro ponto levantado por Bendix e Fisher, Mayo teria disposto mais tempo aos pequenos grupos, mas que as condições de supervisão atingidas para este grupo não poderiam ser reproduzidas na fábrica, Homans (1973) replica assegurando que, de fato, nunca foram feitas tentativas, porém Mayo revelou a necessidade de tentar e aprender com os resultados, quaisquer que fossem eles.

Homans (1973) ressalta ainda que Mayo não estudou e nem tampouco saberia responder a todos os problemas. É fato que as relações sociais como a dos sindicatos ficaram a “ermo”, todavia não se deve esquecer que só havia um sindicato, o da própria companhia. Alguns de seus discípulos incumbiram-se em estudar tais relações. Existem outras questões e situações a serem resolvidas e Homans (1973) exemplifica a necessidade de avaliar a alta administração como grupo. Preocupando-se em esclarecer qual foi à interpretação de Mayo quando dispôs seus escritos, Homans (1973) assegura que Bendix e Fisher cometeram erros cruciais. Para o autor o maior interesse do Mayo era esclarecer como acontece a cooperação espontânea, e ao contrário do que afirma Bendix e Fisher, espontâneo significa sim voluntário.

Uma descrição de uma sociedade primitiva, tal como a definida por Malinowski, mostra que a cooperação pode ser tradicional e voluntária, no mais alto grau. [...] Errôneo também é a concepção de que Mayo tinha preferência pela ordem social da Idade Média. Ao diferir sociedade “estabelecida” de sociedade “adaptativa”, intencionalmente salientou que qualquer sociedade atual sob análise sofre mudanças rapidamente, o

problema, portanto, está em atingir a cooperação espontânea quando não se pode deixar a cooperação entregue à tradição. Seu objeto era a cooperação tradicional, não o seu modelo, pois a sociedade se tornaria adaptativa (HOMANS, 1973, p. 133).

Homans (1973) diz que implicam à Mayo também a classificação de anarquista, pois todo aquele que acredita nos “efeitos perigosos e destruidores” exercidos pela ação do governo, se põe em posição de oposição ao governo (contra ou a favor?). O autor afirma que Mayo, diante desta questão, diria que tal escolha do “tudo ou nada” é característica do pensamento obsessivo.

A sua verdadeira posição é bem em uma declaração, mencionada por Bendix e Fisher, que não perceberam a importância e significado desse tópico: “a ação política em determinada comunidade pressupõe o desejo e a capacidade de indivíduos trabalharem em conjunto; a função política não poderá atuar em uma comunidade, de onde esta capacidade desapareceu (HOMANS, 1973, p. 133).

Conforme Homans (1973), no máximo, Mayo considera que a cooperação forçada pela ditadura destrói a sua espontaneidade, base da manutenção da civilização. Isto não é oposição ao governo. Mayo, quando se afastou de Harvard, nada o impediu, tampouco suas declarações, de ser consultor de problemas industriais do Governo trabalhista da Grã-Bretanha. Em outro ponto refere-se à “Elite de Administradores”. Como a indústria se constituiu um setor chave da sociedade moderna e os administradores tendiam suas competências para o setor tecnológico, Mayo exortava-os para essa responsabilidade e oportunidade, afirmando que não seria possível depender apenas da Legislação para ajudar nas dificuldades, sendo necessária uma nova concepção da administração.

Quanto à autoridade, Homans (1973), assegura que esta não é antagônica à cooperação espontânea e evidencia que operários e administradores compartilham, no mínimo, uma atividade em comum: produzem para o público. Nota-se a posição defensiva do autor em relação às obras de Mayo. Sua intenção em corrigir o artigo de Bendix e Fisher, como dito anteriormente, acaba por agregar e/ou opor-se a outros escritos por outros autores. Suas considerações podem ser reunidas neste parecer:

Mayo jamais “condena todos os tipos de conflito. Não raciocina em termos absolutos, porém em valores relativos. Acha que, quantitativamente, há em nossa civilização conflitos não solucionados suficientes para possibilitar o perigo de um colapso rumo à Idade Média, que supostamente ele tanto admira. Esta crença certamente não será difícil de considerar como original de Mayo. Realmente, a preocupação com os conflitos sociais e internacionais é compartilhada em escala tão ampla que, se Bendix e Fisher não a compartilham, talvez devessem ser eles que esclarecessem suas “pressuposições éticas (HOMANS, 1973, p. 134).

Esse grupo de teóricos americanos traçam os pressupostos gerais de Elton Mayo e da Escola das Relações Humanas sob a ótica de uma perspectiva de teoria aplicada. Em um debate entre os prós e contras desta abordagem, discutem sobre as bases morais, teóricas e empíricas. Trazem perspectivas de projeções a partir das contribuições originais (Whyte, 1973), fazem uma série de ponderações e críticas quanto às intenções, às limitações e amplitude da abordagem (Bendix e Fisher, 1973; Homans, 1973).

Uma Perspectiva Estruturalista da ERH

A citação, abaixo, pode exprimir bem a visão da corrente estruturalista, que tende a perceber a complexidade das relações e dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. Com a pretensão de ser uma síntese da Escola Clássica (formal) e da Escola das Relações Humanas, (informal) e inspirada nos trabalhos de Max Weber e Karl Marx, esta corrente compreende a Escola das Relações Humanas nascida em reação à abordagem formal clássica. Atribui a Elton Mayo a criação e a John Dewey e Kurt Lewin, como sendo essenciais para as contribuições.

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1974, p. 7).

Como contribuições, os Estruturalistas levantam as principais descobertas, velhas conhecidas desta pesquisa: a) quantidade de trabalho não é determinada pela capacidade física apenas, mas também por sua capacidade social; b) as recompensas não econômicas são imprescindíveis para a motivação do operário; c) especialização não significa eficiência e; d) os trabalhadores não reagem individualmente, mas em grupo, por isso a necessidade de salientar o papel da comunicação, da participação e da liderança.

Mas, não há, nessa altura da pesquisa, nada de novo. No entanto, Etzioni (1974) relata a pesquisa de Merville Dalton, afirmando que nem sempre isso ocorre. Nessa pesquisa, foi visto que os colossos, citados por Roethlisberger, eram indivíduos sem muita afeição, ao menos no trabalho, normalmente vindouros de fazendas e pequenas cidades e quando defrontados com o contexto urbano, buscavam o progresso. Verificou-se também que um dos oito colossos era católico, sendo todo o restante contingente católico analisado não se enquadravam na definição. Provavelmente os católicos fossem mais sociáveis, enquanto que os protestantes mais auto-orientados.

Outro aspecto interessante levantado por Etzioni (1974) foi contribuição de Lewin a respeito da influência do grupo sobre o indivíduo diante da mudança. Para o autor Kurt Lewin afirmava que para convencer o indivíduo a aceitar alguma mudança, o foco deveria estar nos padrões do grupo. Uma vez modificado, eliminar-se-ia a resistência. Em experiência, a fim de verificar a maneira mais eficiente de convencer, o grupo de Lewin chegou à conclusão de que as discussões de grupo tinham muito maior eficiência para mudar atitudes que outros métodos.

Quanto à importância da liderança para imposição das normas, bem como a diferença entre liderança formal e informal, Etzioni (1974) ressalta outra grande modificação aos conceitos Tayloristas: enquanto a Administração Científica previa que a única liderança sobrevinha dos supervisores, os estudos de Hawthorne revelavam a existência de líderes informais. Aquele que mais encarnava as normas do grupo, admirado por sua capacidade de conseguir que as coisas acontecessem, seu conselho mais solicitado, e assim ele mantinha o controle do grupo. Eis, nesse contexto, outra interessante inserção de Etzioni (1974), pois traz os estudos de Lippitt e White no comportamento do grupo, que orientados por Kurt Lewin, destinaram-se a comparar estilos de lideranças autoritário, democrático e *laissez-faire*.

Segundo Etzioni (1974), após esses estudos e experimentos de Mayo e Lewin, a abordagem das Relações Humanas passou a evidenciar a importância da comunicação, da liderança e participação. Em suma, a ERH previa o equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos trabalhadores e sugestionava o papel da ciência social. Em relação à Escola Clássica, dentre suas divergências, havia um questionamento em comum: não percebiam a contradição na relação entre a procura da racionalidade da organização e a busca de felicidade. Visto as contribuições de ambas para a administração, coube, talvez, à Escola Estruturalista a proposição sistemática dos problemas e evidenciar que a alienação e o conflito são inevitáveis, contudo desejáveis ocasionalmente e, sobretudo, a ciência social não é um meio capaz de servir às necessidades do trabalhador ou da organização, tampouco está interessada em legislar para quaisquer das partes.

Uma Visão da ERH Sob o Enfoque Ideológico

Outra contribuição pode ser vista a partir do ideário Marxista, a qual compreende a sociedade advinda do movimento revolucionário, de lutas de classes com pretensa idéia de transformar a sociedade pelo desenvolvimento de seu sistema produtivo. Nessa linha, pode-se observar as contribuições feitas:

[...] Portanto, a teoria ou doutrina das Relações Humana, como ele conceitua, teria nascido com a intenção explícita de defender ideologicamente o capitalismo, sob o pretexto de iludir o trabalhador com a possibilidade de haver interesse comum e boas relações entre empregados e empregadores com uma particularidade: a) atribuir a importância nesse contexto na aplicação de procedimentos psicológicos e métodos de manipulação dos trabalhadores, que sob interesse do capital, visam atenuar as contradições entre as partes; b) antever as possíveis lutas de classe; c) impossibilitar a ideologia comunista e; d) facilitar a direção e a coordenação do trabalho criando uma relação entre trabalhador e trabalho, a fim de aumentar a sua própria exploração (BOGOMOLOVA, 1975, p. 23).

Para o autor deve se levar em consideração os fatores sócio-econômicos da época como causa do aparecimento da doutrina das Relações Humanas, pois são esses fatores que interessam à organização capitalista. Assim ele associa o surgimento da teoria, entre 1920 e 1930, à primeira fase da crise geral do capitalismo, entre os anos de 1929 e 1932, a qual desestabilizou o sistema capitalista mundial, sobretudo nos Estados Unidos, e fez com que a burguesia agisse para encontrar soluções imediatas.

Por um lado reflete as exigências objetivas do desenvolvimento da produção social e contem as mais preciosas conquistas científicas destinadas [...] à elaboração dos métodos de trabalhos mais racionais, à introdução dos melhores sistemas de contabilidade e controle, etc. e por outro lado, reflete os interesses egoístas da burguesia e a refinada crueldade da exploração burguesa (BOGOMOLOVA, 1975, p. 13).

O sistema taylorista, trouxe alta produtividade, mas por sua característica exploratória acabou por destruir a força de trabalho. Nos anos 30, conforme afirma o autor, aconteceram inúmeros casos do que se chamou “tédio industrial”, uma apatia e perda de interesse de trabalho que provocaram “paragens”, inconstância de pessoal e, sobretudo, uma deterioração das relações de trabalho, o que ocasionava baixa produtividade. Em meio às greves e movimentos de classe, sobretudo após a Lei Wagner nos Estados Unidos, que

garantia o direito de constituir sindicatos e negociações de convenções coletivas, a teoria das Relações Humanas encaixa-se nesse contexto com a finalidade de desenvolver forças produtivas que tivessem uma atitude de dedicação pelo trabalho e pelos interesses da organização, visto o crescente movimento de greves que ocasionavam grandes perdas aos monopólios. Para tanto, pesquisadores verificaram a importância dos relacionamentos e a necessidade de se considerar os fatores psíquicos e humanos, pois perceberam que a produtividade dependia cada vez mais desses fatores.

Uma vez encontrado a fonte de contentamento, propuseram a procura do descontentamento dos operários, mas, Bogomolova (1975) afirma que Mayo e Roethlisberger asseguravam que os operários não precisavam disso, ao contrário, era necessário fazê-los compreender as causas e que estas estavam ligadas aos traços de caráter, relações familiares e a outras circunstâncias independentes da administração. Essa ajuda deveria conformar o modo de pensar do operário de forma favorável à direção e à adaptação do operário às exigências capitalistas. E mais, era necessário estudar os grupos sociais que mantinham regras de conduta uns com os outros e com a direção, e inclusive as relações “não regulamentares” que independiam dos regulamentos da organização. Esta era a recém descoberta organização social, segundo Roethlisberger ou Grupos Informais, segundo Mayo.

Bogomolova (1975) entendia que para os investigadores era necessário compreender essas relações, como elas influenciavam na produtividade e, sobretudo, como se daria a manipulação da classe proletária a partir dessas concepções. Ele expõe que Mayo tinha suas próprias concepções da realidade social. Era uma realidade hostil, não havia compreensão entre empresários e trabalhadores e que, em função da sua condição alienada, da falta de sentido social e da insegurança em relação ao futuro, as pessoas se sentiam cada vez mais infelizes.

Como observa o autor, as concepções de Mayo refletem os antagonismos do capitalismo, e, por sua condição burguesa e idealismo subjetivo, não percebeu que todos os fenômenos observados são conseqüências do capitalismo. Contudo, o autor reconhece que os conceitos de Mayo, com exceção dos grupos formais e informais, não eram apenas resultados dos estudos de Hawthorne. Porém, como alerta Bogomolova (1975), o interesse dos monopólios por suas teorias, principalmente de suas deduções práticas, se dão pelo agravamento da crise geral do capitalismo e a sua posição diante da *Harvard Graduate School of Business*, a qual era ligada às grandes corporações americanas. Esses fatores contribuíram para a difusão da Doutrina das Relações Humanas. Aliado a esses fatores, o ensino desta doutrina em Harvard, a criação de um curso universitário de relações humanas, a obra posterior de Roethlisberger e Dickson, a iniciativa de sociólogos e industriais de criar na Universidade de Chicago um “Comitê das Relações Humanas na Indústria”. A escola das relações humanas ganhava cada vez mais adeptos.

Com a segunda fase de crise do capitalismo entre 1945 a 1960, a doutrina das relações humanas torna-se popular a fim de ultrapassar as dificuldades advindas dessa nova fase, mais graves comparados aos anos 30. O sistema socialista, o desenvolvimento do movimento sindical nos Estados Unidos e o aumento da qualificação da classe operária atraíam uma força, a qual necessitava ser contida. Aumentava também a quantidade de profissionais (engenheiros, técnicos...) que trabalhavam sob tensão intelectual e nervosa, os chamados colarinhos brancos que já ultrapassavam, em número, os chamados colarinhos azuis (chão de fábrica). Era necessário, portanto, a aplicação de uma política sutil com certo

liberalismo, “o tato e a diplomacia do que os métodos do punho de ferro” (BOGOMOLOVA, 1975, p. 31).

Então aparece uma série de livros de conselhos empresariais e a burguesia recorre aos métodos das relações humanas. Contudo, a classe operária, que submetida sempre aos mesmos métodos de lutas da burguesia: violência – negação intransigente das reformas; liberalismo – desenvolvimento dos direitos políticos aprendeu a responder com táticas semelhantes. É um ciclo complexo. Percebe-se, portanto, como são vastas e ilimitadas as percepções sobre um só tema. Suscita-se, então, a importância de observar essas várias perspectivas.

Algumas Contribuições à Brasileira Para a ERH

No Brasil, as ciências sociais estão amplamente representadas por autores como: Bertero (1968), Wahrlich (1977), Guerreiro Ramos (1984), com formação nas variadas disciplinas das ciências sociais como Filosofia, Sociologia, História e com atuação em estudos organizacionais.

Filósofo de formação, Bertero (1968) é um dos autores que em artigo para a Revista de Administração de Empresas, faz importantes observações em relação à obra de Elton Mayo, ao afirmar que suas obras, como principal teórico do Movimento da Escola das Relações Humanas, foram distorcidas e minimizadas a prática como “habilidades das relações humanas” que passaram a significar atitudes de um profissional articulador e político pró administração. Com essas interpretações, as obras de Elton Mayo são ofendidas. Outras distorções atribuídas às suas obras são a negação do sistema erguido pela Escola Clássica, o menosprezo pela organização formal e pelos incentivos monetários. Portanto, Bertero (1968) resume que não acredita que Elton Mayo se apresentou em oposição aos clássicos, tão pouco sugeriu o “oportunismo elegante”.

Em busca dos fundamentos teóricos das obras de Elton Mayo, Bertero (1968) faz um histórico das idéias que as norteiam. Mayo encontra no liberalismo econômico do século XIX, em Thomas Hobbes, a fundamentação da prática dos padrões rígidos de autoridade e liderança, do exercício da violência legítima, do controle da satisfação dos subordinados, do controle contra interferências de elementos como o Estado ou o sindicato que possam interferir na “ordem natural das coisas” (na estabilidade e sobrevivência da organização) e, sobretudo, da visão da natureza humana (*homo economicus*). Outra leitura que Mayo fez é que a dicotomia entre operários e administradores (proprietário dos fatores de produção) baseava-se numa referência de julgamento na qual o ser administrador era constituído de virtudes de uma ética cristã, descrita por Max Weber e R. H. Tawney, e os operários constituídos de uma visão hedonista e hobbesiana. Portanto, as obras de Mayo unem as idéias do pensamento clássico do século XIX, que se formatavam as práticas administrativas da Escola Clássica de Administração, as quais permitem entendê-las com uma manifestação do capitalismo industrial.

Mayo, portanto, foi levado a condenar erros crassos da Escola Clássica a partir dos resultados de suas pesquisas em Hawthorne, na qual descobriu a importância das relações informais, na compreensão do funcionamento do pequeno grupo, inclusive enquanto instrumento de satisfação individual, da canalização da energia desses grupos para

consecução dos objetivos organizacionais. Bertero (1968) observa que a compreensão da dinâmica do pequeno grupo constituía meios para entender toda a organização e conciliar os valores do pequeno grupo aos objetivos da organização formal.

Bertero (1968) explica que a alienação, situação industrial causada pelas patologias sócio-econômicas da época definidas por Karl Marx, não é um termo utilizado por Mayo. O conflito industrial, o baixo moral, o elevado *turnover*, o desinteresse dos operários pelo trabalho, as greves, entre outras, são manifestações que Mayo denomina como anomia, mas como tais manifestações se identificam com o encadeamento da situação patológica definida por Marx, aplica-se ao conjunto de situações descritas por Mayo, o qual pretendia anular pela reconciliação do operário com seu trabalho através de supervisores habilitados em relações humanas. Os pequenos grupos, portanto, tinha elevada importância porque por intermédio dele se daria a satisfação no trabalho. Essa hipótese se formatava na crença de que o homem se realiza inteiramente no grupo, fundamentado pelos ideais helênicos que o homem apenas se realiza como homem quando faz parte da “Polis”. E assim, o conflito desapareceria. Para esta pretensão de Mayo, outra crítica afinada por Bertero:

Quanto à possibilidade de que os administradores não aceitem ou simplesmente não pudessem aceitar as idéias propostas, não entra nas cogitações de Mayo que preferia ater-se ao refrão escolástico de que *bonum effusivum sui*. Aqui a originalidade faz falta a Mayo, porque há alguns séculos já se pensou que os reis deveriam filosofar, sem toda via terem jamais outorgado aos intelectuais o privilégio de ter idéias nos limites de seus reinos (BERTERO, 1968, p. 87).

Entre outros vícios, o mais profundo vício de Mayo, segundo Bertero (1968) é a tentativa de conciliar o inconciliável, nada poderia se opor entre a administração e operários, pois tudo não passaria de um “mal-entendido”. Essa leitura do conflito industrial, ou da sua eliminação, se dá pela pretensão de Mayo em vislumbrar um modelo de sociedade estática em detrimento de uma sociedade dinâmica. “Se o *ethos* estático é agrário, o dinâmico será urbano”. A sociedade estática é ordenada e harmoniosa, ao passo que na sociedade dinâmica o conflito é até estimulado uma vez que se acredita mais na dialética do que na lógica. Mayo, no entanto, adota a posição de conciliar as oposições e o seu ideal de bem estar poderia ser encontrado na Idade Média. O autor, também, atribui à Mayo uma insensibilidade à realidade política vigente.

Por outro lado, em sua análise sobre Teorias da Organização, Wahrlich (1977) dividiu o movimento comportamental em duas concepções: a concepção dos psicólogos, com ênfase no elemento humano, e a concepção dos sociólogos, com ênfase no comportamento social. Na concepção dos psicólogos, como afirma Wahrlich (1977), havia interesse pelo estudo da organização como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos, dinâmico. Existe uma despreensão em relação aos aspectos estruturais, contudo a contribuição desta concepção está no despertar para os aspectos humanos individuais. Portanto, é mérito desta concepção fazer perceber que a organização é resultado de uma série de possibilidades em torno de uma situação, que a organização é viva, móvel e fluida e que nas organizações têm pessoas que reagem e que não há como mensurar essa reação.

Para Wahrlich (1977), Mary Parker Follett é fundadora desta concepção. Deve-se a Follett a visão de que qualquer problema constitui problemas de relações humanas. Para a autora a concepção dos sociólogos e, de sua ênfase no comportamento social, só ocorreu

alguns anos após Mary Follett ressaltar aspectos que evidenciaram a importância dos grupos e dos métodos de compreensão do comportamento dos grupos formais e informais. Essas idéias advindas das experiências em Hawthorne dão ênfase ao indivíduo em seu meio social e aos aspectos sociológicos do problema.

Dentre os precursores, Wahrlich (1977) destaca a priori Mayo, Whitehead e Roethlisberger e Dickson e, a posteriori, Barnard, Simon, Smithburg e Thompson, Selznick, Redfield, entre outros. Os sociólogos de organização não aceitam a idéia, comum aos engenheiros e anatomistas, de correlacionar os deveres ou funções num todo coordenado, é um pressuposto incompleto. A autora expõe que Simon ratifica esta negação ao afirmar que a tomada de decisões, as questões de poder, os aspectos comportamentais, dentre outros fatores, não permitem que a organização seja baseada em princípios estabelecidos, sendo ela mais descritiva que prescritiva.

Os teóricos, portanto, passam a descrever, a partir do pressuposto que “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo”, o funcionamento dos grupos formais e informais e suas influências informais (comportamento adotado) no plano formal (padrão definido pela administração) e no comportamento individual, a importância dos grupos primários, os esquemas de aceitação de autoridade e obtenção de cooperação, as funções da comunicação, das forças de coesão, os valores humanos (sentimentos e integridade), o caráter orgânico emergente da organização.

Em suma, Wahrlich (1977) resalta as notáveis contribuições dos sociólogos de organização que, visando ser a organização um sistema de esforço cooperativo, introduziram a sociologia para explicar e interpretar os problemas administrativos, contudo, faz algumas críticas: os princípios organizacionais são tão criticados, mas os seus críticos são tão versados em lógica quanto aqueles que os instituíram; as expressões esotéricas são tão exaltadas que geram descrença e incompreensão àquilo que está escrito; os cientistas sociais tendem a generalizações que se destroem em si mesmas ou podem ter por efeito uma auto-realização; a aplicação da ciência das Relações Humanas envolve considerações éticas, pois constitui uma arma para a manipulação de homens.

De outro modo, sob o interesse de reavaliar a evolução das teorias administrativas utilizando os modelos de homem como referência desta evolução, Guerreiro Ramos (1984), sociólogo, faz uma retrospectiva que permite observar a atuação da lógica da Escola das Relações Humanas, nesse aspecto levantado pelo autor. O autor afirma que não mais se admite a teoria administrativa legitimar a racionalidade funcional como no passado, em que a organização baseava-se na superação da escassez dos bens materiais, e, portanto, inevitável tal feito. Contudo, a partir do século XIX, ocorrem mudanças nas abordagens e conseqüentemente na organização e no trabalho. Apesar de William Graham Summer ter afirmado que não existira a possibilidade de integrar os interesses de empregadores e empregados, a oposição entre esses interesses foram legitimados pelas práticas e pela ciência social vigente.

Assim, ao se vislumbrar tais dificuldades verificaram-se outros modelos de homem que não se ajusta à estrutura de valores organizacionais e baseia-se em percepções e interesses próprios, previamente fixados. Essa “conscientização crescente” superabundava os sistemas sociais vigentes e foi essencial para “superar o presente estado crítico da arte e da administração” (RAMOS, 1984, p. 4).

Conforme Guerreiro Ramos (1984) como o homem operacional, equivalente ao *homo economicus* da economia clássica, ao *homo sociologicus* da sociologia e ao *homo politicus* da ciência política têm entre eles características psicológicas comuns, a sociologia industrial conforma-os aos seus critérios busca apenas por sua manutenção. Sua validade, estabelecida e aceita, como um recurso organizacional a ser maximizado como um produto físico mensurável, uma visão de que a administração se mantém neutra.

Neste contexto, eis a pequena participação de Guerreiro Ramos (1984) no objeto desta pesquisa, quando afirma que a alternativa do homem operacional foi inicialmente sugerida nos estudos de Hawthorne, o início da Escola das Relações Humanas. Em comparação aos “operacionalistas”, a escola deu indícios de um homem mais complexo, deu uma visão aprimorada da motivação, percebendo o ambiente social externo à organização e, por isso, definiram a organização como um sistema social aberto, os valores, sentimentos e atitudes tinham um papel no processo de produção. Os humanistas, no entanto, desenvolveram um modelo de homem que Guerreiro Ramos (1984) denomina “homem reativo”, literalmente. Ratificam a visão dos operacionalistas em relação ao sistema industrial e a empresa que funcionam como variáveis independentes. Ratificam, também, o objetivo principal da administração e desenvolvem ferramentas para obter comportamentos de apoio à racionalidade instrumental, embora, mais preocupados com os colaboradores e com melhor discernimento sobre as motivações. Não houve alteração dos objetivos buscados.

[...] criar procedimentos para cooptação de grupos informais, o uso de “aconselhamento pessoal” e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como “um ser reativo”. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. [...] Tal teoria reativa parece basear-se em uma visão ingênua da natureza dos insumos e dos produtos [...] e perde de vista os fatores éticos e valorativos do ambiente, cujas racionalidades e legitimidade são sistemicamente ignoradas (RAMOS, 1984, p. 6).

O autor persegue o desenvolvimento das teorias administrativas baseado nos modelos de homens, sob o questionamento da progressão da prática administrativa a partir deste ponto. Quanto à Escola das Relações Humanas, a contribuição de Guerreiro Ramos (1984) fica exposta na afirmação acima.

Outro autor importante, formado em história e adepto às idéias trotskystas e marxistas, Maurício Tragtenberg (1992) explica que no momento histórico do surgimento da Escola das Relações Humanas ocorreram mudanças nas condições de trabalho: houve uma valorização do trabalho especializado em detrimento ao trabalho qualificado, se tornava necessário mais que habilidades profissionais, a percepção e atenção, o operário, que era produtivo, passa a ser de controle com características e funções de comunicação que sobrepõe as funções de execução, o conjunto tem prioridade sobre a parte, o princípio organizacional, que antes se estruturava na hierarquia de comando, agora requer cooperação entre os homens e os vários níveis hierárquicos e qualificação técnica, os problemas humanos passam ser percebidos. Essas mudanças impactaram os modelos administrativos vigentes. Inaugurava-se a era pós-industrial.

Solucionando problemas de alto turnover na Filadélfia, Elton Mayo surge como “um profeta secular, que critica a validade dos métodos democráticos para solucionarem os problemas da sociedade industrial” (TRAGTENBERG, 1992, p. 81), pois não admite a

possibilidade de se utilizar o conflito social construtivamente, uma vez que a burocracia e a Escola Clássica da Administração criam a cooperação forçada e desenvolvem a competição. Para o autor Elton Mayo acredita que a cooperação dos operários advém da aceitação das diretrizes da administração, retirando do contexto da sociedade industrial as situações de conflito nela existentes. Baseado no pressuposto da cooperação espontânea, Mayo propõe uma elite de administradores com habilidades para Relações Humanas. Percebe-se, portanto, uma substituição da imposição Taylorista pela manipulação. Contudo, o autor explica que a ERH surge em um contexto de sindicalismo vertical, por indústria.

De acordo com Tragtenberg (1992), Mayo comete uma série de falhas ao acreditar que os interesses dos operários identificam-se com os interesses da administração patronal, assemelhando-se a Taylor, acredita que a limitação da produção se dá pelo grupo por um fator específico do próprio grupo, quando na realidade é o medo do desemprego que os fazem limitar a produção, ou seja, um “fator estrutural do contexto”. Além disso, vê o conflito como mero desajuste, não percebe que a oposição se dá por duas lógicas - empresarial que visa maximizar o lucro e minimizar custos e do operário que visa maximizar seu salário. Devem-se observar as relações econômicas na conduta empresarial capitalista. Neste sentido a Escola Clássica era “menos alienada.”.

As teorias que permeiam a Escola das Relações Humanas foram construídas a partir de evidências de uma aproximação existencial (*Hawthorne*), quando deveria proceder de hipóteses testadas ante a realidade, o que exalta a linha empírica do Mayo, e conseqüentemente, a ERH pratica enganoso como não perceber a instituição do sindicato, principal “organizador coletivo dos conflitos do trabalho”; centra-se apenas no estudo das relações homem x grupo; a ideologia “participacionista” aparece com caráter instrumental e tende a manter a velha relação entre “capital e operário”. Acredita na comunicação como a “fórmula salvadora”, mas dá ênfase na máxima comunicação e não na ótima comunicação. Metodologicamente aplica técnicas behavioristas visando adaptar o indivíduo ao meio sem modificá-lo, por intermédio de estímulos.

Tragtenberg (1992) cita ainda que a Escola das Relações Humanas vista na URSS como um trabalho ideológico, propaganda e agitação, contudo, assim como nos EUA, tem o objetivo de manipular a mão de obra disponível. Enquanto que na URSS a função é aumentar a produtividade, nos EUA é integrar a mão de obra.

Negativamente, a ERH aparece como uma ideologia manipulatória que acentua a preferência do operário pelos grupos informais fora do trabalho, quando na realidade sonha com a maior satisfação: largar o trabalho e ir para casa. Valorizam neste sistema símbolos baratos de prestígio, quando o trabalhador prefere, a estes, melhor salário. Essa Escola procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima, a qual ela apenas reforça. (TRAGTENBERG, 1992, p. 85).

Assim, é possível perceber que os teóricos brasileiros analisam as perspectivas de Mayo e da ERH, a partir do contexto social vigente e das teorias basilares da abordagem. Ressaltam seus méritos, mas, fazem ferrenhas críticas aos pressupostos e ao modelo idealizado. Particularmente, evidenciam pontos específicos, seja a interpretação literal e crítica da obra (Bertero, 1968 e Wahrlich, 1977), seja análise das concepções emergentes (Guerreiro Ramos, 1984) e das ideologias tratadas (Tragtenberg, 1992).

Considerações Finais

É possível perceber que mesmo divergindo todos os autores abordam o tema da ERH e os resultados da experiência como sendo reais, apenas posicionando-se de forma a ratificá-los ou a imputar-lhes críticas, ficando evidente que, tanto os estudos, quanto os resultados obtidos na pesquisa, foram um marco para as ciências sociais, pois envolveram correntes de estudos sociológicos, antropológicos e psicológicos e econômicos, e para a administração, já que envolvem os estudos do comportamento e das relações de trabalho, nas organizações industriais.

Assim, seja na visão do funcionamento das organizações, na visão da ideologia de produção, na visão das relações e de comportamento no trabalho ou na visão econômica das organizações, é possível perceber que houve uma contribuição efetiva das pesquisas para o aperfeiçoamento da Administração, tanto em seus aspectos teóricos, quanto em seus aspectos da prática da gestão.

Referências

BENDIX, Reinhard; FISHER, Lloyd H. As perspectivas de Elton Mayo. In: ____ ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.

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.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.

_____. **Organizações Modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

HOMANS, George C. **Algumas correções às perspectivas de Elton Mayo**. In: ____ RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 18, n. 2, 1984.

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

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

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

WHYTE, William F. **Relações Humanas: Um relatório sobre o progresso**. In: ____ ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.