

ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS OU 'COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS'

Autoria: Dayse Mendes

RESUMO

Neste artigo busca-se estabelecer uma relação entre a criação da Escola de Relações Humanas e o contexto de seu surgimento, examinando características histórico-culturais-econômicas de seu país de formação, os Estados Unidos, no período compreendido entre o final da década de 1920 e a década de 1930. Percebe-se que o período foco de análise ficou conhecido pela busca e desenvolvimento, em todos os setores da sociedade norte-americana, da prática de relações humanas como meio para obtenção de sucesso pessoal ou empresarial. Deste modo, relações humanas torna-se uma atitude desejada para convivência 'harmoniosa e positiva', seja no lar, seja na fábrica. O objetivo deste artigo é iniciar uma contribuição no sentido de um melhor entendimento dos desenvolvimentos da ciência da administração, visto serem estes referidos ao seu contexto histórico, contexto este que pode explicar as sucessivas reestruturações deste campo do saber bem como sua atual configuração.

1. INTRODUÇÃO

Pretendo com este artigo iniciar um estudo¹ que busque estabelecer relações entre história geral e história da administração, pois acredito que um entendimento mais adequado da evolução da administração e de cada uma de suas escolas (ou abordagens²) só se dá a partir de uma contextualização histórica, da compreensão do ambiente, da cultura, da economia e da própria personalidade dos que a fizeram. Parto do pressuposto de que qualquer ciência pode ser produto social ou histórico, posto que "[...] não se pode isolar o método científico de suas relações com os problemas e configurações do saber de uma época. Estes problemas só podem ser postos e resolvidos naquela época. A história da ciência não resulta [...] de uma simples acumulação de teorias, dados, leis e observações, mas do modo *sui generis* que tem cada época de por problemas [...]" na medida em que há envolvimento direto da ciência com a sociedade e, portanto, com seus valores e ideologias (ARAÚJO, 1993, p.187-188).

Não só a ciência (no caso, administrativa) como também os objetos de estudo da administração, entre eles, as organizações, são sujeitos a impactos da época em que surgem e existem.

"Não se pode pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se assim num formato sócio-histórico. O social e o histórico são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre indivíduos e grupos, nem entre estes e os objetos sociais, que se dêem sem referência a um espaço e a um tempo. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da história." (FREITAS, 1999, p.53)

No entanto, a tarefa a que me proponho não é simples. Muitas são as variáveis a serem analisadas no que diz respeito ao contexto histórico e muitas são as abordagens desenvolvidas ao longo de cem anos de história da ciência da administração (tomando-se como marco inicial os métodos 'científicos' desenvolvidos por Taylor no começo do século 20). Buscando, deste

modo, um foco de análise, selecionei como variável dependente a Escola de Relações Humanas e como variável independente a cultura americana do período compreendido entre o final da década de 1920 e a década de 1930, sem descuidar da questão econômica (em especial a quebra da Bolsa de Valores de Nova York em 1929), que entra como pano de fundo para a discussão. A escolha se deu com base na maior facilidade em estabelecer tal relação visto que este período ficou conhecido como uma época de interesses comportamentais por parte de teóricos e da sociedade americana, de um modo geral.

Corroborando esta idéia, MOTTA (1997) propõe que as causas gerais que levaram ao surgimento da abordagem de Relações Humanas foram, num primeiro momento, o desenvolvimento das ciências comportamentais, assim como as modificações no sistema de equilíbrio entre empregados e empregadores e as condições históricas da época. Como causa imediata o autor aponta as experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard na fábrica de equipamentos telefônicos da *Western Electric*, mais especificamente por Elton Mayo, e seus resultados.

Vale ressaltar que não pretendo analisar a lógica do método exposto neste artigo (Relações Humanas) posto que, normalmente, não se pode explicar um método científico em sua estrutura ou lógica por meio de contextualização histórica, mas sim tentar esclarecer o surgimento do mesmo. Para tanto, utilizo como metodologia de trabalho a pesquisa histórica, definida em RICHARDSON (1989, p.199) como aquela que consiste em “localizar, avaliar e sintetizar sistematicamente e objetivamente as provas, para estabelecer os fatos e obter conclusões referentes aos acontecimentos do passado”. Como limitação deve-se citar a dificuldade em ter acesso às obras originais dos autores de Relações Humanas (boa parte delas não são mais publicadas). Pauto-me portanto, de um modo geral, porém não restrito, em fontes secundárias de pesquisa para descrever os acontecimentos de *Hawthorne*.

O artigo conta com os seguintes itens: um relato sucinto da criação da Escola de Relações Humanas, uma pequena biografia de Elton Mayo, a descrição do final da década de 1920 e da década de 1930 nos Estados Unidos nos seus aspectos culturais e econômico-sociais e, finalizando, considerações sobre a relação entre o período foco de estudo e a Escola de Relações Humanas.

2. AS RELAÇÕES HUMANAS NA ADMINISTRAÇÃO

Neste item, não pretendo analisar de forma crítica³ a abordagem de Relações Humanas, mas sim, relatar de modo descritivo seu surgimento e as conclusões obtidas por seus formuladores mais importantes, destacando entre eles Elton Mayo, Fritz Roethlisberger e William Dickson.

Para se descrever a abordagem de Relações Humanas como inovação administrativa para a época há que se ter uma noção de como a administração vinha tratando seus objetos de estudo até então. Tomando como começo da Administração os estudos de Taylor e Fayol, denominados de Escola de Administração Científica e Escola Clássica respectivamente, pode-se notar que de 1900 à 1920 algumas características são recorrentes no modo de administrar as empresas de então. Melhorar a eficácia do trabalho, seja no chão de fábrica, de acordo com os princípios científicos de Taylor, seja na organização como um todo, de acordo com os quatorze princípios de Fayol, era o *leit motiv* da administração. Até a década de 1920, acreditava-se que uma maior produtividade só seria conseguida através da extinção de movimentos dispendiosos na execução do trabalho, fadiga e deficiências do ambiente físico.

Como motivação única para tal, o incentivo financeiro para os empregados. No que se refere aos teóricos, o único desenvolvimento aceitável da administração era por meio de métodos científicos.

Em 1924 uma grande empresa americana que fabricava equipamentos para telefonia, a *Western Electric Company*⁴, objetivando melhoria no desempenho da organização, mostrou-se interessada em conhecer mais profundamente a rotina de trabalho de seus, aproximadamente, 40.000 funcionários. Para tanto, buscou ajuda na Universidade de Harvard. As pesquisas foram conduzidas, por meio da *Harvard Graduate School of Business Administration*, pelo Comitê do Trabalho na Indústria do Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos.

Dentre a equipe de pesquisadores de Harvard, montada para o estudo, estava um psicólogo industrial que iria mudar algumas concepções da época acerca de administração: George Elton Mayo. O australiano Elton Mayo teve uma carreira diversificada. Frequentou o curso de Medicina, fez pesquisas na África e foi professor na Universidade de Queensland. Ficou mais conhecido pelas experiências na fábrica da *Western Electric*. O principal objetivo das experiências, no seu conjunto, foi a exploração das ligações entre o moral e o resultado final do trabalho dos empregados. As pesquisas iniciaram-se em 1927 e durante vários anos (de 1927 à 1932) Elton Mayo e a equipe de Harvard realizaram diversos experimentos dentro da fábrica da *Western Electric*.

Até então o conceito que se tinha do trabalhador era o de *homo economicus*, ou seja, acreditava-se que o homem era regido por um comportamento econômico, em que, quanto maior seu pagamento, maior seu esforço no trabalho. A partir desta idéia, Mayo formula a ‘hipótese do populacho’ na qual os trabalhadores são tidos pela sociedade como uma horda de indivíduos desorganizados, cada um deles atuando somente em benefício próprio. São as experiências na fábrica de *Hawthorne*⁵ que começaram a se contrapor a tal concepção.

As experiências de *Hawthorne*:

Vários experimentos foram conduzidos na planta de *Hawthorne*. O programa de pesquisas nasceu de um estudo que buscava determinar a relação entre intensidade de iluminação e eficiência dos operários, medida pela sua produção. Deste modo, num primeiro momento, os experimentos tiveram um caráter fisiologista, ou seja, buscava-se a influência de fatores ambientais como intensidade de iluminação, nível de ruído e temperatura ou pausas para descanso, sobre a produtividade. No entanto, conforme não se revelavam os resultados esperados, os objetivos da pesquisa começam a modificar-se, culminando no que atualmente se conhece por abordagem das Relações Humanas. Das experiências realizadas, selecionei para descrição aquelas que ficaram mais conhecidas. São elas:

- 1. O experimento da iluminação:** selecionou-se dois grupos de operários. Um grupo ficou em uma sala de testes onde a iluminação era variável e outro em uma sala de controle onde a iluminação era constante. Os resultados esperados seriam de que os níveis de produção fossem diferentes, porém isto não ocorreu. Não houve uma relação direta entre a variação de intensidade de iluminação e a produtividade. Os pesquisadores concluíram que o resultado negativo foi obtido não porque não houvesse relação, mas porque existiam outras variáveis não identificadas influenciando no resultado.

- 2. O experimento da sala de prova de montagem de relês:** em abril de 1927 foram selecionadas seis moças com produtividade média para formar o grupo de observação. A sala onde as moças trabalhavam era isolada da linha de montagem normal. As moças tinham, além do supervisor, um pesquisador observando seu trabalho. O objetivo do experimento era relacionar a produtividade com variáveis como local de trabalho, sistema de pagamento, intervalo de descanso, menor jornada de trabalho (fadiga). As moças sempre eram informadas de todos os passos a serem dados no prosseguimento da pesquisa e tinham o poder de aprová-los ou não. Todos os novos elementos introduzidos no trabalho fizeram com que a produção aumentasse. No final de um ano foram retirados todos os benefícios, com o consentimento das moças. Como resultado a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente. Esta experiência prosseguiu até 1933 com nível de produção crescente, tendência que só se alterou pela depressão econômica que precedeu o final do experimento.

Algo estava acontecendo fora do previsto pelos pesquisadores. “O aumento de produção durante a experiência não pode ser relacionado com qualquer mudança experimental ou fortuita nas condições físicas de trabalho. Este aumento pode ser apontado, isso sim, como consequência direta de desenvolvimento de um grupo socialmente organizado, que marchava dentro de peculiar e eficaz sincronização com os superiores.” (HOMANS, 1965, p.14). A partir desses acontecimentos, o interesse na pesquisa começa a mudar de foco. Ao invés de se ater às condições físicas do trabalho, os pesquisadores começam a interessar-se pelas condições psicológicas e sociais no trabalho.

- 3. Programa de entrevistas:** em setembro de 1928 iniciou-se um programa de entrevistas, que com sua ampliação fez nascer na empresa, em fevereiro de 1929, uma divisão de pesquisas industriais. Neste programa, 21116 empregados foram entrevistados, no período de 1928 a 1930, com o objetivo de conhecer suas atitudes e sentimentos. “Os pesquisadores haviam deixado a experiência dos relês com a impressão de que a administração realmente pouco sabia a respeito do que vinha a ser a boa supervisão e da opinião dos empregados quanto às suas condições de trabalho. O programa de entrevistas foi estabelecido para prover tais conhecimentos.” (HOMANS, 1965, p. 19). As entrevistas revelaram, entre outras coisas, um tipo de comportamento indicando o agrupamento informal dos operários a fim de protegerem-se daquilo que consideravam ameaças da administração contra seu bem-estar. Havia lealdade entre os operários.
- 4. O experimento na sala de montagem de terminais:** à vista dos resultados colhidos com o programa de entrevistas decidiu-se, em maio de 1931, realizar um novo experimento. Para tanto, escolheu-se nove operadores que passaram a trabalhar em uma sala especial com condições idênticas às do departamento. O pagamento era feito de acordo com a produção do grupo. Os salários cresciam somente à medida em que a produção aumentava. Esperava-se que o grupo estivesse interessado em elevar o rendimento total e que o trabalhador mais rápido pressionasse os mais lentos. Isto não aconteceu. O grupo estabeleceu uma produção que julgava normal e exercia pressão e punições simbólicas (pequenos socos, sarcasmo, apelidos jocosos) sobre aqueles que produziam além desta cota. A experiência durou sete meses, de novembro de 1931 a maio de 1932. Constatou-se que os operários que produziam acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito dos colegas. Os trabalhadores na sala de montagem de terminais preferiam produzir menos, e ganhar menos, do que por em risco as relações amistosas com seus colegas. O incentivo salarial era menos importante que a aceitação social.

“A experiência terminou justamente devido à grande crise pela qual passa o capitalismo, em 1933, conhecida como a “grande depressão”. A emergência da crise e suas conseqüências impedem que Mayo e Roethlisberger continuem com suas observações no ‘laboratório de Hawthorne’”. (FARIA, 1985, p.65).

Conclusões das experiências de Hawthorne:

Conforme ROETHLISBERGER e DICKSON (1971) “a administração está constantemente [...] procurando novos métodos para aumentar a eficiência. [No entanto], os sentimentos sociais e os costumes de trabalho dos operários não se acomodavam às rápidas inovações técnicas introduzidas. O resultado foi o aparecimento de uma cega resistência a quaisquer inovações e a formação de uma organização social que se opunha à organização técnica”. Deste modo, as observações feitas durante o período passado na fábrica da *Western Electric* trouxeram à tona para os pesquisadores de Harvard um novo modo de organização.

De acordo com esta idéia, além da organização formal (composta essencialmente por uma estrutura de autoridade, pela criação de áreas funcionais cada qual com sua especialização, pela designação de cargos, pela fixação de objetivos a serem alcançados, pela imposição de regras e normas), existiria uma organização informal que surge da interação das pessoas, que encontram na organização formal um elemento de opressão, autoritarismo, perda de liberdade, restrições ao comportamento individual. Em sendo assim, a ‘revolta comum’ fornece um elemento de união, de apoio recíproco. O pequeno grupo informal, interagindo repetidas vezes com naturalidade, acaba criando uma estrutura paralela de poder que vai se contrapor àquilo que representa a organização formal, seus sistemas repressivos de punição, seu sistema rígido de autoridade, imposto de cima para baixo, sua falta de diálogo.

As conclusões de Mayo podem ser agrupadas em quatro categorias principais, delineando o que ficou conhecido como Escola de Relações Humanas:

- Efeito *Hawthorne*: a qualidade do tratamento dado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. Deste modo, a colaboração grupal deve ser planejada, desenvolvida.
- Lealdade ao grupo: o sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo que à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados porque há, entre seus membros, uma espécie de acordo que define uma quantidade ‘correta’ a ser produzida, normalmente menor do que a pretendida pela administração. Em síntese, o trabalhador é uma pessoa cujas atividades são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro quanto fora da empresa em que trabalha.
- Esforço coletivo: devido a influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe e a cooperação. Se a colaboração for alcançada, as relações de trabalho vão ser mais eficientes.
- Conceito de autoridade: o supervisor de primeira linha deve ser não só um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho. O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.

Cria-se para a administração uma nova mensagem: a de que as pessoas, suas motivações e seu comportamento são elementos fundamentais para as organizações que pretendem ser bem sucedidas. Deste modo, “o trabalho de Mayo e de seus colegas em *Hawthorne* refez o equilíbrio na teoria administrativa. O viés científico dos primeiros pesquisadores foi considerado sob nova perspectiva [servindo] o trabalho de Mayo como um fundamento para [administradores e teóricos] que adotaram o lado humanista da questão.” (CRAINER, 1999, p.160).

3. ‘UM HOMEM BAIXO, QUE FUMAVA DEMAIS...’

Nascido na Austrália em 1880, o caminho de George Elton Mayo para se envolver com os experimentos *Hawthorne* foi indireto. A fase inicial de sua carreira teve espaço em muitos lugares e ocupações. Ele estudou medicina em Londres e Edimburgo, passou um tempo na África, trabalhou em uma gráfica em Adelaide e lecionou na Filosofia Mental na Universidade de Queensland. Os alicerces do trabalho de Mayo começaram a ser lançados na Austrália onde fez conferências para a Associação de Educação de Trabalhadores; lançou seu primeiro livro *Democracy and Freedom* (1919) em que já se nota um princípio de discussão sobre o que vai ser o tema central de suas obras posteriores, ou seja, a questão dos grupos e de sua função nas organizações e na sociedade; estudou as sociedades aborígenes da Austrália, nas quais cada membro tinha seu lugar e possuía consciência disto.

A partir desta experiência Mayo relata o seguinte: “Quer como antropólogos estudando uma raça primitiva quer como industriais estudando alguma parte do esquema moderno, caótico e complexo de produção, encontramos sempre grupos de indivíduos, tanto nas selvas naturais como nas cidades modernas, que encontram sua felicidade e segurança pessoal desde que exista a subordinação do indivíduo a um objetivo comum. O homem solitário que trabalha só é sempre uma pessoa muito infeliz.” (HAMPTON, 1992, p.18). Ainda na Austrália, vai atuar, após a Primeira Guerra Mundial, na psicanálise de vítimas de bombas estudando a natureza de colapsos nervosos.

Mayo chegou aos Estados Unidos em 1923, tendo lecionado na universidade da Pensilvânia antes de ir para Harvard. Na universidade da Pensilvânia, Mayo teve a oportunidade de ser consultor de uma indústria têxtil perto da Filadélfia, no começo da década de 1920. O fracasso no alcance da eficiência através dos estudos de engenharia e de administração científica levou a empresa a procurar ajuda externa. Esta ajuda veio em ganhos de produtividade ao implantar-se um novo arranjo de trabalho. Os trabalhadores da empresa reclamavam por ficarem 10 horas em pé, executando seu trabalho. Além disso, mostravam-se pessimistas e deprimidos. Mayo recomendou que fossem colocadas à disposição dos trabalhadores camas onde pudessem ter períodos de descanso entre o período de trabalho. Esta mudança trouxe não só uma baixa na rotatividade de pessoal, como um aumento significativo na produtividade. Após a conclusão deste trabalho, Mayo começou a suspeitar que a mudança de produtividade se deu muito mais devido a uma socialização dos trabalhadores em seu período de descanso do que ao descanso propriamente dito.

No entanto, foi somente na universidade de Harvard (como professor convidado em Pesquisa Industrial) que Mayo consolidou sua contribuição de longo prazo para o pensamento empresarial. Ao conviver com os trabalhadores de *Hawthorne* e estudar seu comportamento, Mayo, um otimista com respeito a natureza humana, traz a luz a importância de características psicológicas e sociais para a ação administrativa. A partir dos estudos em *Hawthorne*, Mayo

vai lançar uma trilogia de livros intitulados *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945) e *The Political Problem of an Industrial Civilization* (1947). Ao todo, Mayo publica seis livros e cerca de trinta artigos científicos. Apesar do número reduzido de obras, a extensão de sua influência foi considerável. “Muitos cientistas sociais e comerciantes [...] devem-lhe muito. Suas idéias estimularam as pesquisas no setor das ciências sociais e da administração de fábricas.” (BENDIX e FISHER, 1973, p.119)

Descrito como um homem baixo, que fumava demais e sofria de hipertensão crônica, Elton Mayo faleceu na Inglaterra em 1949. “Em conclusão, quanto a Elton Mayo, podemos dizer que seu pensamento sofreu influência das próprias condições de sua época, não podendo lhe ser tirado o mérito de ter aberto novas perspectivas à teoria e à prática administrativa.” (MOTTA, 1997, p.21).

5. A ÉPOCA DO ‘COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS’

Ao som de *Rhapsody in Blue*, símbolo musical da época, o americano viveu um período que se notabilizou por uma série de altos e baixos, seja no aspecto cultural (caracterizado pelo êxodo para a Europa de sua classe artística e pela apologia às relações humanas⁶) seja no aspecto econômico (da euforia à total depressão do período pré e pós 1929). Esta *montanha-russa* histórica é descrita a seguir.

O contexto cultural

O período compreendido entre a segunda metade da década de 1920 e a década de 1930 trouxe uma série de mudanças significativas na cultura do norte-americano. Do começo do século até então houve uma apologia às inovações tecnológicas. As pessoas estavam encantadas com todas as possibilidades de melhoria de seu dia-a-dia trazidas com a revolução industrial. Tecnologia, realização científica, instituições e organizações, poder e sucesso material se transformaram em sinônimo de civilização. No entanto a glorificação de uma civilização industrial-urbana começa a trazer, em contraposição, um sentimento de perda da condução da própria vida. Neste sentido,

“[...] o historiador Carl Becker anunciou tristemente que ‘a humanidade entrou numa nova fase de progresso humano – uma época em que a aquisição de novos instrumentos de poder ultrapassa rápido demais o necessário ajuste dos hábitos e idéias às recentes condições criadas para seu uso’. Esse grito está muito distante dos gloriosos brados de esperança de uma era progressista quando o *progresso*, o *poder* e, na verdade, a *eficiência* ou a *organização* eram palavras mágicas, quando se sentia que a aplicação das próprias técnicas revolucionárias da comunicação talvez criassem uma comunidade e uma sociedade mais desejáveis.” (COBEN e RATNER, 1985, p.279).

Em oposição às ciências exatas, aos engenheiros e suas maravilhosas máquinas, começa a nascer um crescente interesse nas ciências sociais. Surge o conceito de relações humanas como “uma atitude que deve prevalecer no estabelecimento e na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve estar assentada no princípio do reconhecimento dos seres humanos como entes possuidores de uma personalidade própria que deve ser respeitada.” (CORDEIRO, 1967, p.65). Estabelecer e manter contato entre seres humanos, compreendendo que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais e psicológicas que conduzem seu comportamento, torna-se fundamental para a convivência em sociedade.

Deste modo, principia-se a busca da resolução dos problemas **humanos**, trazendo um aumento sensível de uma consciência cultural. Mais do que isso, o americano comum já podia ter uma idéia ‘científica’, uma certeza empírica de como seus semelhantes pensavam, no que acreditavam. São postas em prática nesta época as primeiras pesquisas de opinião pública, que surgem como indicadores de valores, opiniões, símbolos que ajudavam a definir o modo americano de ser. E nada mais marcante no *american way of life* do que a vontade de ter ‘sucesso na vida’.

Qualquer estudioso do período em questão fica impressionado com a enorme quantidade de material literário planejado para instruir e informar, no que diz respeito às maneiras de ter sucesso. Foi a grande era das publicações sobre auto-ajuda. “Mas o fato mais raro sobre toda essa literatura, em vista do enorme assalto crítico sobre o capitalismo e até a pressuposição amplamente sustentada entre muitos da direita, da esquerda e do centro, de que o capitalismo estava condenado, é o seu princípio básico: o fracasso é pessoal, não social, e o sucesso pode ser alcançado através de determinado ajuste, não na ordem social, mas na personalidade individual.” (COBEN e RATNER, 1985, p.290).

O *best seller* do período foi *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie, publicado em 1937, que serve de marco para o estudo da cultura popular americana. Carnegie vinha trabalhando desde o começo da década de 1910 com técnicas e cursos de comunicação e de desenvolvimento de habilidades nas relações humanas para negociantes. O autor relata, na introdução de sua obra, que, na década de 1920, foi feita uma pesquisa por uma Comissão composta pela Universidade de Chicago e pelas escolas da Associação Cristã de Moços (ACM) cujo objetivo era saber o que adultos gostariam de estudar. Ao final da pesquisa dois assuntos se destacaram: saúde e pessoas. Como entender e como lidar com pessoas, como fazer com que as pessoas o estimem, como levá-las a pensar como você, era o segundo item de maior interesse de aprendizado por parte de adultos. “A Comissão resolveu instituir tal curso para adultos. [...] Os seus membros procuraram cuidadosamente um livro didático sobre o assunto e não encontraram. [...] Uma vez que tal livro não existia, resolvi [...] escrevê-lo.” (CARNEGIE, 2000, p.34).

Usando uma terminologia simples, acessível a qualquer indivíduo, Carnegie trouxe um acerto para a ordem existencial. Todas as pessoas queriam sentir-se importantes; o meio para se conseguir tal coisa era fazendo outras pessoas se sentirem importantes. Sendo assim, o desenvolvimento da personalidade era o mais considerável instrumento de sucesso para qualquer indivíduo. A partir deste conceito surgem inúmeras ferramentas, entre elas os indefectíveis testes psicológicos. O desenvolvimento deste tipo de testes levou um estudioso da época (Henry Link) a inventar o método de ‘testar’ a personalidade, um modo de avaliar o ‘Quociente de Personalidade’. QP era claramente mais importante do que QI. A mensagem implícita: faça as pessoas gostarem de você; desenvolva hábitos e habilidades que interessem e sirvam às outras pessoas; enquadre-se.

Todos os desenvolvimentos culturais da época são voltados para o aperfeiçoamento de um melhor relacionamento entre as pessoas. Na literatura, destaque para Eugene O’Neil para quem a vida “parece ter sido sem significado religioso e filosófico e só conseguir esse significado quando os homens entrassem em contato uns com os outros.” (CRUNDEN, 1990, p.255). Na música, a aculturação de grupos étnicos, em particular os negros com seus *blues*, *spirituals* e *jazz*, música esta que, cooptada por músicos brancos, torna-se aceita pela sociedade como um todo. Na arquitetura, a ênfase na idéia da família unida junto a uma

lareira central, onde todas as pessoas compartilhassem o calor da lareira e o calor humano. Este conceito de construir é transportado para os edifícios industriais. Havia a crença de que uma arquitetura adequada poderia promover melhores negócios. “Alguns projetos de fábricas tentaram conscientemente alimentar o espírito de grupo [buscando aumentar o rendimento]. Na época, um eminente arquiteto de Chicago argumentou que os líderes da indústria deveriam utilizar a arquitetura aperfeiçoada para manter feliz o operariado [...]” (BURCHARD e BUSH-BROWN, 1969, p.318).

A época em foco pode ser descrita como inocente, um período pautado pela crença na expressividade da vida das pessoas e na dignidade humana, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da idéia de cultura e da idéia de compromisso. Sentia-se a necessidade de ser parte de uma entidade maior, tinha-se um senso de objetivos maiores a serem alcançados em conjunto. Esta foi, por princípio, a década da participação e da necessidade de ser mais um elemento do todo, não importando qual seja este todo. Cresce e cria raízes o senso do trabalho unido, do compartilhamento de idéias e crenças, na realidade o senso de pertencer, de ser **grupo**. (COBEN e RATNER, 1985).

O contexto econômico-social

Nos Estados Unidos pós Primeira Guerra Mundial observava-se, na dimensão da empresa, o desenvolvimento das grandes *corporations*, do monopólio exacerbado. A inserção de qualquer medida governamental era vista com desagrado pelos donos das grandes empresas que dominavam o mercado de então. “Era opinião comum na década de 1920 que os males econômicos da época tinham sua origem nos deslocamentos legados pela Primeira Guerra Mundial e nas perturbações monetárias do pós-guerra, e que, como desajustamentos transitórios, tais males passariam uma vez que a estabilização (uma restauração de algum tipo de conjunto normal de relações de preços) fosse atingida.” (DOBB, 1983, p.229).

Antes da década chegar ao fim, os Estados Unidos passam por uma fase de prosperidade que pareceria ilimitada aos olhos da sociedade americana. A expansão econômica desses anos começou a assumir a aparência de maior alta de todos os tempos. No comando deste crescimento, um ‘baronato econômico’ lutando por supremacia e por lucros cada vez maiores (utilizando como estratégia para tal o aumento de preços e a redução da produção). Tal política monopolista aliada a uma notável e irracional especulação financeira nas Bolsas de Valores, no entanto, vai acabar com os sonhos de um paraíso econômico, fomentando no período de 1929 a 1933, uma crise econômica sem paralelo na história do país e do mundo.

De um modo específico no que se refere às Bolsas, a prática em vigor no período era extremamente arriscada. Permitia-se que os especuladores adquirissem ações com uma entrada de somente dez por cento. Tal prática produziu o que se denominou de ‘ação de alavanca’, ou seja, dados os preços em constante elevação de grupos de ações, não pagas ainda, compravam-se outras, que por sua vez eram usadas para comprar ainda outras, e assim por diante, até que o mercado de ações deixou de ser um mecanismo de financiamento da vida econômica e transformou-se em puro meio de especulação. “Em princípios da década de 1920 raro era o dia em que se vendia 1 milhão na Bolsa de Nova York. Em 1929, o total alcançou 1 bilhão e 125 milhões. [...] A ascensão, naturalmente, jamais foi regular. Tampouco o seria a queda. Em 29 de outubro de 1929 (a data mais terrível na história da Bolsa de Valores de Nova York) venderam-se 16 bilhões de títulos. Foram inúteis todos os esforços para evitar o

colapso e uma série de aterrorizantes falências e quebras levou o mercado ao nadir no verão de 1932.” (ALLEN, 1968, p.236)

A quebra da Bolsa de Valores em 1929 se viu acompanhada por uma grande depressão cujas dimensões eram incalculáveis. Com a recusa do governo a intervir no setor privado, grandes empresários, que em tempos prósperos se opunham a qualquer interferência por parte do Estado no mercado privado, enfrentam o colapso de seus impérios. O próprio sistema capitalista parecia ter fracassado. A guerra entre a cidadania e o sistema de classe capitalista parecia ser aniquilada à medida que a recuperação da depressão se prolongava. (NARO, 1986)

A recuperação só começou a acontecer a partir da tomada de medidas públicas e de despesas governamentais que tentavam estimular mercados e empresas. Com o *New Deal* de Franklin Delano Roosevelt, em 1932 o cataclisma começou a ser revertido. A partir dos programas destinados a restaurar o bem-estar capitalista, o governo forneceu projetos que visavam a rápida recuperação do mercado interno por meio de gigantescas obras públicas. Estes programas incentivaram a produção artística, mobilizaram o setor agrário, restabeleceram a indústria e nacionalizaram uma boa parte dos bancos. A diferença entre essa e outras épocas foi mais evidente no papel do Estado, que exerceu forte influência para garantir a todos direitos não apenas civis e políticos, mas também sociais da cidadania – o direito a um bem-estar na vida, acesso a cuidados de saúde, o direito à previdência social, à aposentadoria e à compensação para ausência de trabalho. (NARO, 1986)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período analisado mostra uma tendência de destaque do fator humano. Pode-se dizer que toda a ênfase na concordância com aquilo que a sociedade exigia teve o seu correlativo mais sofisticado nas áreas resultantes do controle das relações humanas de um modo geral e, mais especificamente, na indústria. Em seu trabalho (típico da década de 30), Elton Mayo sugeriu um ajuste nos padrões de organização industrial que não partisse da perspectiva do trabalhador, desejoso de “seguir em frente”, mas do gerente ansioso para fornecer uma força de trabalho feliz e eficiente.

Apesar da negativa de estudiosos da abordagem de Relações Humanas, de ser esta sinônimo para ‘a arte de fazer amigos’ na indústria, pode-se dizer que “pertencendo à Escola de Administração de Harvard, ao se expressar, Mayo certamente era um estudioso mais interessado e sofisticado em assuntos humanos do que Dale Carnegie ou Henry Link [o inventor do Quociente de Personalidade], contudo sua teoria se parece estranhamente com a deles, na medida em que procura um ajuste para os padrões de desenvolvimento cultural em vigor e em grande atividade.” (COBEN e RATNER, 1985, p.291-292). No plano metodológico, a Escola de Relações Humanas é *behaviorista*, procura por intermédio de estímulos adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio. Há ênfase nos testes psicológicos, tão em voga na época, aplicados pelos conselheiros, na *adaptabilidade* como categoria básica para medir o comportamento operário.(TRAGTENBERG, 1977).

Faz-se importante perceber que o enfoque das Relações Humanas na indústria surge em uma época de euforia econômica. As grandes corporações desenvolveram-se e as sociedades por ações ganharam amplitude, absorvendo a acumulação gerada no período imediatamente anterior e não tendo de resolver conflitos mais exacerbados. “As organizações fabris entram em uma fase em que a produtividade é alta, com a sociedade vivendo em uma época de

relativa opulência e abundância. Deste modo, resolvidos os problemas mais críticos, ou seja, resolvidos os problemas econômicos imediatos, as organizações passaram a preocupar-se com o atendimento dos problemas humanos, basicamente sua motivação, no intuito de aumentar a produtividade pela mudança do modelo administrativo.” (FARIA, 1985, p.63).

Mesmo com o advento da Grande Depressão iniciada em 1929, a ênfase no humano não se modificou, ao contrário, solidificaram-se as idéias desenvolvidas em *Hawthorne*. “A crise de 1929, que exige um novo esforço de adaptação, inaugura um segundo período, no qual os problemas sociais já não são sistematicamente iludidos: o crescimento da produtividade continua a ser uma preocupação essencial, mas deixa-se de esperar consegui-lo apenas pela via da racionalização técnica; adquire-se consciência de que o operário nunca é um puro e simples auxiliar da máquina, que as suas reações como ser humano interferem nos processos ideais imaginados para produzir mais e melhor.” (CHEVALLIER e LOSCHACK, 1980, p. 26).

Psicólogos e sociólogos descobrem a importância das relações interindividuais na empresa e põem em realce a existência, ao lado da organização formal e oficial, de regras e de práticas oficiosas, de ordem afetiva e irracional, cujo conjunto constitui a organização informal. Uma vez admitido que um bom moral contribui para aumentar a produtividade dos empregados e que as motivações psicológicas prevalecem sobre os fatores estritamente materiais, é aos especialistas das Relações Humanas mais do que aos engenheiros que se recorrerá para melhorar a eficiência das firmas. “Em estreita simbiose com os postulados ideológicos da sociedade circundante numa época em que desabrocham as tendências paternalistas do patronato americano, a Escola de Relações Humanas representa, por outro lado, uma nova etapa no desenvolvimento da ciência das organizações: rompendo com o racionalismo tecnicista, ela abre caminho a uma abordagem ‘sociológica’ das organizações [...]”(CHEVALLIER e LOSCHACK, 1980, p. 26). Conforme TRAGTENBERG (1977, p. 85), o “esquema global de Elton Mayo fundamenta-se numa [...] valorização do informal, portanto da comunicação afetiva e simbólica, levando à noção das *dinâmicas de grupo*, acentuando o papel da negociação e compromisso, elaborando uma visão otimista do homem, uma pedagogia em nível grupal e uma ação que visa mais à *formação* do que à *seleção*.”

Vale ressaltar, a título de crítica, a observação de TRAGTENBERG (1977, p. 84) quanto a veracidade dos resultados das experiências de Hawthorne, em especial no período pós 1929: “é sabido que a *cooperação* operária na empresa capitalista aparece na forma de estabelecimento de determinados *standards* sociais. O medo ao desemprego leva operários a limitar a produção a determinado nível; é o caso da situação operária nos anos de 1931-1932. E isso não se constituía um fator específico do grupo, *mas sim um fator estrutural do contexto*.” Deste modo, talvez, mais importante que todo o discurso acerca dos relacionamentos desenvolvidos entre os operários, fosse a situação crítica do momento.

Porém, independente da validade dos resultados, o que se pode observar é a tendência dos pesquisadores envolvidos nas experiências de Hawthorne de, a partir de determinado momento da pesquisa, perderem o interesse nas questões fisiológicas e, depois, nas questões individuais, para voltarem-se a uma discussão acerca da organização social dos empregados. Ao final dos experimentos, os pesquisadores centravam-se no estudo das relações sociais existentes entre as pessoas no ambiente de trabalho. Em resumo, o campo de interesse foi mudando aos poucos e fixou-se definitivamente no estudo das relações humanas existentes na empresa. Deste modo, a principal conclusão de Elton Mayo é que a atitude do empregado, em

face de seu trabalho, e a natureza do grupo do qual ele participa são fatores decisivos da produtividade.

Finalizando, volto a ressaltar que o estudo de qualquer ciência no que diz respeito à sua formação deve estar atrelado à compreensão do período histórico em que foi desenvolvida. No caso em questão, pode-se argumentar que os desenvolvimentos da ciência da administração “devem ser referidos ao contexto econômico e social e à sua evolução, que explicam as sucessivas reestruturações deste campo do saber e a sua atual configuração.” (CHEVALLIER e LOSCHACK, 1980, p. 26).

Deste modo, além de uma melhor compreensão do surgimento da abordagem de Relações Humanas, o entendimento dos acontecimentos do passado pode ajudar na análise dos acontecimentos atuais bem como de desenvolvimentos futuros. Um exemplo crítico: assim como atualmente temos nossas panacéias, em 1930 não era diferente. A panacéia da época era a prática de relações humanas que (assim como qualidade, hoje em dia) não se restringia a academia ou a indústria, perpassava toda a sociedade: “encontramos, então, relações humanas ‘na família’, ‘na indústria’, ‘para vendedores’, ‘na escola’, ‘no trabalho’ e assim por diante, refletindo uma preocupação atual e geral pelo aspecto positivo das relações entre pessoas.” (CORDEIRO, 1965, p. 66). Fica a pergunta: será esta tendência de criação de modismos e panacéias uma pressão institucional natural na evolução da Administração?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, H.C. **História dos Estados Unidos**. Rio de Janeiro: Forense, 1968.
- ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia**. Curitiba; Editora da UFPR, 1993.
- BENDIX, Reinhard; FISHER, Lloyd H. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1973, p. 119-131.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BURCHARD, John; BUSH-BROWN, Albert. **A arquitetura dos Estados Unidos: uma história social e cultural**. São Paulo: Cultrix, 1969.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 48. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2000.
- CHEVALLIER, Jacques; LOSCHACK, Danièle. **A ciência administrativa**. Póvoa de Varzim, Portugal: Publicações Europa-América, 1980.
- COBEN, Stanley; RATNER, Norman. **O desenvolvimento da cultura norte-americana**. Rio de Janeiro: Anima, 1985.
- CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de “relações humanas”. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1965, p. 59-70.

- CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- CRUNDEM, Robert M. **Uma breve história da cultura americana**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990.
- DOBB, Maurice. **A evolução do capitalismo**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HOMANS, George C. As pesquisas na *Western Electric*. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1965, p. 05-34.
- MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- NARO, Nancy Priscilla S. **A formação dos Estados Unidos**. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1986.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROETHLISBERGER, Fritz J.; DICKSON, William J. **A organização e o trabalhador**. São Paulo: Atlas, 1971.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

¹ Devo agradecer ao Paulo pelas discussões em aula que geraram a idéia deste estudo.

² Neste artigo, uso de modo indistinto as expressões escola e abordagem.

³ Para tanto existem uma série de obras e artigos, dos quais destaco: TRAGTENBERG (1977), FARIA (1985) e BRAVERMAN (1987).

⁴ A história da *Western Electric Company* pode ser encontrada no site www.bellsystem.com/tribute.

⁵ O nome *Hawthorne* deriva de uma rua no subúrbio de Chicago, subúrbio em que se instalou a planta da *Western Electric Company* em 1905. Assim como a planta, também ficariam conhecidas como **Hawthorne** as pesquisas que deram origem à Escola de Relações Humanas.

⁶ Entendida como prática ou atitude que leva a um contato humano *positivo*, ou seja, sem conflitos. "Na ausência dessa atitude, o que resulta é um clima de ressentimento, resistência, incompreensão, falta de colaboração e iniciativa, enfim, uma atmosfera que não conduz a aproveitamento positivo na relação que se estabelece." (CORDEIRO, 1965, p. 66).