

5 - SEGUNDO MOMENTO DA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO

ADMINISTRATIVO: MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

ABREU, A. Bergamini de. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional.

Revista de Administração Pública, V. 16. Nº4, out/dez 1982, p.39-52

O segundo momento no desenvolvimento da teoria organizacional tem sua origem, possivelmente, nas experiências realizadas, a partir de 1927, na fábrica da Western Electric Co., em Hawthorne, subúrbio da cidade de Chicago.

Essas experiências, levadas a cabo por dois professores, Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, basearam-se, inicialmente, em premissas que se enquadravam na corrente mecanicista da Escola Clássica, isto é, a tentativa de determinar a relação entre os níveis de iluminação existentes em uma área de trabalho e a eficiência dos trabalhadores nela localizados.

Graças provavelmente ao fato de que Elton Mayo era, por formação, um médico interessado em pesquisas de natureza psicopatológica, foi possível perceber-se, em caráter experimental, que os operários que trabalhavam em linhas de montagem sentiam-se mal-ajustados e insatisfeitos ao realizarem as suas atividades quotidianas.

A busca das verdadeiras causas dessa insatisfação levou os pesquisadores a concluir, depois de muitos anos de experiências, que outras variáveis, além do ambiente físico de trabalho, afetavam o comportamento dos operários e sua produtividade.

A partir da descoberta, à luz das ciências sociais, da importância do papel desempenhado pelos operários, a preocupação com o elemento humano na administração não mais esmoreceu.

Seria praticamente impossível enumerar a quantidade de pesquisas feitas e teorias desenvolvidas por psicólogos, sociólogos, antropólogos, psicossociólogos, enfim, cientistas sociais das mais variadas qualificações, para encontrar a melhor maneira de integrar o operário à sua organização, ou, pelo menos, para minimizar o conflito entre ambos.

Embora este segundo momento possa ser desdobrado em duas fases (a de relações humanas, propriamente dita, e a comportamentalista, segundo a classificação adotada pela maioria dos estudiosos do assunto) nos limitaremos a citar, sem distinções acadêmicas, duas ou três das mais significativas contribuições, de uma ou da outra escola.

Em relação às diferenças existentes entre as duas correntes (as quais, na verdade, estão interligadas conceitualmente) basta que se diga que a escola de relações humanas deu ênfase ao trabalho em grupo e procurou ignorar, ou minimizar, todas as idéias ligadas a princípios ou funções administrativas, que se enquadravam nos postulados da Escola Clássica.

Já a escola comportamentalista apresenta concepções mais amplas, nas quais se incluem não só preocupação com o ambiente geral das empresas, como também a introdução das idéias de participação dos trabalhadores no processo decisório e de democratização no ambiente de trabalho.

Assim, por exemplo, Rensis Likert chama a atenção para o fato de que as organizações a que ele denomina de *people-centered* (organizadas, basicamente, sobre o trabalho em equipe) são, em geral, mais eficientes do que as chamadas *job-centered* (nas quais predominam as idéias da teoria clássica).

Já McGregor e Argyris chegaram, em suas pesquisas, a conclusões próximas das de Likert, isto é, de que a organização tradicional, com suas tarefas superespecializadas, processo decisório centralizado e comunicações verticais de cima para baixo (Teoria X), é menos eficiente do que as em que os trabalhadores podem ter um certo controle (autonomia) sobre as atividades que têm que executar, além da possibilidade, dentro de certas condições, de participarem do processo decisório e de serem consultados sobre as tarefas que lhes cabe realizar (Teoria Y).

Merecem, também, referências as conclusões a que chegaram A. Maslow e F. Herzberg. Maslow identificou uma hierarquia de necessidades humanas, partindo das mais imediatas até alcançar as de maior significado humano (fisiológicas, de segurança, associação, estima e auto-realização). O estudo pormenorizado desse esquema constitui a base da sua teoria da motivação.

Para Herzberg, a motivação não pode restringir-se ao meio-ambiente em que as tarefas são executadas, devendo levar em conta, também, as características do trabalho em si.

Daí a identificação dos chamados fatores higiênicos (condições físicas, salários, regulamentos, benefícios sociais, etc.) e os fatores motivacionais (referentes ao conteúdo do cargo), cujos efeitos, ao contrário dos anteriores, são duradouros e asseguram o aumento da produtividade em níveis acima dos normais. Como conseqüência imediata da aplicação de sua teoria, propõe Herzberg o enriquecimento das tarefas, como meio de se alcançar maior dose de motivação no trabalho.

Em termos práticos, dos ensinamentos obtidos das experiências dos diferentes cientistas sociais que compõem as Escolas de Relações Humanas e Comportamentalista, resultou uma crescente aceitação, pelo menos em alguns países altamente industrializados (Suécia, Inglaterra, Noruega, Alemanha Ocidental, EUA, etc.) de que tanto a estrutura formal quanto a informal devem ser objeto de atenção por parte dos dirigentes de organizações industriais.

Exemplo concreto dessa afirmativa é o conhecido caso da fábrica da Volvo, em Kolmar (Suécia), na qual a tradicional linha de montagem (em que o trabalho é realizado em série ou em cadeia) foi substituída, com vantagens psicológicas, pelo trabalho em equipe.

Resumindo, pode-se dizer que enquanto a Escola Clássica (que corresponde; ao primeiro momento no desenvolvimento da teoria organizacional) tem como ponto de referência a estrutura formal das organizações. o segundo momento, no qual aparecem as concepções das Escolas de Relações Humanas e Comportamentalista, visa à integração do trabalhador à sua empresa, dando-lhe oportunidades crescentes de participação no processo decisório, de comunicação com os companheiros de equipe, de variedade no trabalho (quebrando, assim, a monotonia do trabalho em série), de alteração no ritmo e na velocidade durante o desempenho de tarefas e, principalmente, de eliminação do trabalho em série e sua substituição pelo trabalho por equipe. Pode-se, pois, afirmar que o segundo momento corresponde ao reconhecimento da necessidade da humanização do trabalho e da sua democratização, a partir dos escalões inferiores.