

Entre o Legado da Escola das Relações Humanas - ERH e as Idéias Originais de Elton Mayo

Autoria: Vaner José do Prado, Bárbara Carole Passos Alves

RESUMO

O objetivo deste estudo talvez seja pretensioso demais. Objetiva levar para alunos e professores da disciplina de Teoria Geral da Administração - TGA um pouco mais sobre o ideário presente nas obras do principal teórico da Escola das Relações Humanas- ERH: George Elton Mayo. O caminho para essa compreensão é visitar ou revisitar, pelo método histórico, alguns dos trabalhos desenvolvidos pelo autor, contidos em suas obras principais e nas pesquisas realizadas na fábrica *Western Electric*, denominadas experimentos de *Hawthorne*. Essa revisita buscará encontrar primeiro, alguns dos pressupostos básicos que levaram Mayo a realizar os estudos e desenvolver suas idéias; segundo, encontrar algumas das possibilidades de interpretação das principais contribuições e conclusões retiradas de suas obras, por alguns autores de TGA e; terceiro, a possibilidade de uma maior compreensão e reorientação sobre o legado da ERH para as práticas atuais das organizações, por meio do legado de estudos realizados por Mayo e sua equipe. O caminho metodológico trilhado enquadra-se no método histórico. Com a análise feita na revisita foi possível perceber que pouco é encontrado nas obras dos autores de Teorias da Administração, com relação a algumas das preocupações centrais de Mayo como: estudos sobre a fadiga e monotonia, o desenvolvimento técnico e a anomia, a necessidade de intervenção política (governos) na proteção da sociedade e dos trabalhadores, a perda do sentido de vida para os trabalhadores com a urbanização da sociedade, a necessidade de qualificação dos administradores etc. É possível perceber, também, que as interpretações pouco abordam as idéias mais fundamentais de Mayo. Esse fato levado em conta para o ensino teórico da administração pode não permitir uma compreensão maior do Administrador sobre as verdadeiras raízes e preocupações centrais de Mayo, que o levaram investigar desde as condições físicas e psicológicas dos indivíduos no trabalho, até as condições sociais e de governo, na transição de uma sociedade rural para uma sociedade urbana, ou mesmo, de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial. Quem sabe pode ter levado até a um processo de menor relevância, tanto das pesquisas e resultados obtidos, quanto das contribuições para a teoria da Administração.

Palavras Chave- Elton Mayo, Escola das Relações Humanas, Teoria da Administração, Fadiga, Monotonia e Anomia.

Introdução

Para entender os pressupostos do “principal teórico” da Escola das Relações Humanas - ERH se fez necessário o estudo de suas principais obras - Os problemas Humanos de uma Civilização Industrial edição original 1933, edição analisada de 1959 e Os problemas Sociais de uma Civilização Industrial edição original de 1946, edição analisada de 1957, tendo ainda, a análise dos Problemas Políticos de uma Civilização Industrial, como um apêndice dessa obra - procurando verificar quais as suas idéias principais, em quais autores se fundamentou para essa elaboração e quais as principais reflexões Elton Mayo trouxe para a teoria das relações humanas e para a ciência da Administração.

O caminho a ser percorrido na elaboração do presente trabalho passa por duas etapas: a primeira é a visita às obras de alguns dos principais autores de TGA, que se preocuparam em sintetizar as principais contribuições da ERH para a o ensino da Ciência da Administração. A ERH, apesar de não ter proposto significativas alterações nas estruturas organizacionais, na organização do trabalho e no modo de produção, com certeza trouxe à

tona reflexões importantes para o reconhecimento da existência de grupos informais nas organizações, na percepção do homem como um ser social que deveria ser participativo nas decisões e ações da organização, nas questões sobre participação, reconhecimento, comunicação, liderança e motivação.

Foi, talvez, a partir dessa perspectiva que alguns campos das Ciências Sociais e muitos pesquisadores voltaram seus estudos para o estudo do elemento humano, na Administração, nesse momento não mais como uma extensão da máquina, mas como uma variável, recurso ou elemento componente das organizações que requer habilidades sociais no seu trato. A depressão econômica e as mudanças nas condições de trabalho motivaram a revisão dos modelos administrativos vigentes. Portanto, alcançar a tão clamada produtividade, requeria no mínimo, a partir desse momento, a observação das condições comportamentais do trabalhador, pelo administrador.

O intento é observar como a ERH e as considerações e conclusões de Elton Mayo são abordadas por alguns dos principais autores de obras sobre Teoria Geral da Administração, observando-se, que a palavra “**principais**”, está voltada para aqueles autores que são mais utilizados e se encontram mais presentes nos planos de ensino da disciplina de Teoria Geral da Administração ou Teoria das Organizações, nos cursos de graduação, em Administração.

O segundo caminho é observar o que se fazia presente nas obras de Elton Mayo que o levou a dar o enfoque na condução dos trabalhos em *Hawthorne*. Esse ponto é importante por dois aspectos: As obras de TGA conseguem refletir na abordagem da ERH as idéias de Mayo e, portanto, podem embasar melhor a compreensão do contexto de surgimento da ERH para alunos e professores de TGA? Quais eram as fontes que deram a Mayo o embasamento para suas idéias?

O Contexto do Surgimento e Uma Visão Geral da ERH

A pretensão aqui é desenvolver um apanhado de alguns teóricos da Administração para a compreensão das principais conclusões retiradas dos estudos sobre a Escola das Relações Humanas na Administração, visando explicar suas contribuições. Para tanto, um roteiro básico será utilizado para essa análise: **o contexto histórico, as estruturas de abordagem, alguns fatores para o surgimento e contribuições.**

Para o entendimento do **contexto histórico** torna-se preciso levar em conta o momento econômico, social, político e cultural da sociedade na qual surgiram os estudos sobre a ERH. Caravantes (2000) traz como contexto histórico os princípios da administração científica que moldavam a teoria gerencial vigente sobre dois pilares: especialização funcional e alcance de controle. Evidencia também que o trabalhador era considerado individualmente e que o dinheiro era o mais importante, senão, o único fator motivador. Já Kwasnicka (1989) contextualiza a ERH como uma abordagem advinda da Administração Científica, a qual abriu largo espaço para o surgimento de abordagens teóricas que se superpõe. Já para Oliveira da Silva (2001) o contexto da Escola das Relações Humanas era a base teórica clássica, na tentativa de transferir a ênfase nas tarefas (Taylor), estruturas (Fayol) e autoridade (Weber), para as pessoas. Maximiano (2000) expõe que a Escola Clássica enfocava primordialmente a parte técnica da organização como os métodos, organização, atribuições, eficiência dos recursos de dos materiais e deixa em segundo plano as necessidades e sentimentos das pessoas, contudo, por se perceber que a produtividade também depende do comportamento

das pessoas e ainda, o surgimento dos sindicatos e o movimento dos ludditas (que para o autor representam membros dos grupos de trabalhadores ingleses que no início da revolução industrial, revoltaram-se contra o desemprego causado pelo novo maquinário têxtil, procurando destruí-lo) fizeram ver que as organizações são capazes de provocar insatisfação e criar condições desfavoráveis para os trabalhadores. No entanto, o autor defende que esse desdém da Escola Clássica ao fator humano é apenas aparente.

Motta e Vasconcelos (2002) relatam que os históricos da época enfatizavam o aperfeiçoamento dos sistemas de trabalho, a fim de torná-los mais eficientes e racionais ao máximo, pois acreditavam que sistemas perfeitos trariam bons resultados. A burocracia era a estrutura ideal para favorecer a racionalização da atividade humana. Contudo, aos poucos os estudos organizacionais evidenciaram que a natureza humana, ao contrário da afirmação clássica, era incerta e complexa. Esses estudos compreenderam aspectos motivacionais, afetivos e que o controle burocrático, como forma de regulação social, era limitado.

Já Chiavenato (2003) diz que a abordagem humanística teve seu início numa época marcada por recessão econômica, inflação, alto índice de desemprego e atuação dos sindicatos. Aliados a esse contexto, existia uma insatisfação quanto aos princípios da Teoria Clássica da Administração, apesar de sua hegemonia, que passou a ser interpretado pelos trabalhadores e sindicatos como um meio de exploração. A ERH nasceu como tendência a humanizar o trabalho e adequar a administração ao estilo democrático dos americanos.

Há, nesse ponto, uma quase unanimidade entre os autores em afirmar que o movimento da administração científica moldava o paradigma gerencial vigente. Oliveira da Silva (2001) e Motta e Vasconcelos (2002) citam a presença das estruturas burocráticas descritas por Weber. Maximiano (2000) e Chiavenato (2003) já ressaltaram a presença de movimentos paralelos em reação ao modelo vigente.

A análise das **estruturas de abordagem** permite a compreensão de como os autores situam a Escola. Caravantes (2000) faz uma análise das teorias administrativas por blocos denominados Pré-Sistemas, Teoria Geral dos Sistemas (sendo o divisor de águas) e Pós-Sistemas. A ERH situa-se no bloco Pré-Sistemas e a Abordagem Comportamental se distingue pelo enfoque nos aspectos específicos do comportamento humano, tanto no sentido individual, quanto nos aspectos de grupo. Kwasnicka (1989) analisa as Teorias Administrativas sob três enfoques: Escola Clássica (I), Escola Neoclássica (II) e Escola Moderna da Administração (III). A ERH está inserida na parte II. Ainda que a Abordagem Comportamental esteja separada da ERH, a autora traz as contribuições de alguns autores comportamentalistas para esta Escola. Oliveira da Silva (2001) faz uma decomposição das teorias por perspectivas, são elas: clássica, humanística, quantitativa, moderna e contemporânea. A ERH é percebida pela perspectiva humanística, na qual ele distingue as Teorias de Transição, A Escola das Relações Humanas, Comportamentalista e a Teoria Estruturalista. Para Maximiano (2000) as teorias administrativas são aglomeradas por temas, sendo parte I Fundamentos da Administração, parte II da Escola Clássica ao Sistema Toyota, parte III sobre o Enfoque Comportamental, parte IV As empresas e o Ambiente e parte V os Novos Paradigmas. A ERH é introduzida no Enfoque Comportamental, no qual ele trata de definir os fatores psicossociais na administração como dinâmica de grupo e liderança, grupos informais, cultura organizacional, entre outros.

Motta e Vasconcelos (2002) dividem sua obra em três grandes partes. Os pilares do pensamento administrativo: as Escolas de Administração; os enfoques explicativos e

transversais e os enfoques teóricos pós-contingenciais. Precedida de uma introdução que abrange o pensamento administrativo como fruto de um processo de modernização da sociedade e uma breve revisão histórica do contexto socioeconômico da modernidade, é na parte II que se encontra a ERH. Chiavenato (2003) agrupa os capítulos, separados em dez partes, entre introduções e abordagens da administração. Na parte IV, a qual o autor trata como Abordagem Humanística da Administração, está inserida a Teoria das Relações Humanas com a idéia de humanização da empresa e, em outro capítulo as decorrências dessa teoria, centrando-se na importância dos grupos.

Apesar de todos os autores tratarem da ERH como uma Teoria Administrativa, identificam-na em posições diferentes em suas obras. Como uma abordagem humanística e até, comportamental. Caravantes (2000) e Kwasnicka (1989), no entanto, diferentemente dos demais, classificam-na como uma abordagem Pré-sistemas e Neoclássica, respectivamente.

A análise dos **fatores que motivaram o surgimento das Teorias da Administração** remete a observar aquilo que cada autor entende como responsável pelo surgimento da Escola das Relações Humanas. Caravantes (2000) evidencia como fator primordial para o surgimento dessa escola os estudos na unidade de *Hawthorne*, da fábrica da *Western Electric*. Inicialmente, Mayo e sua equipe tinham o intuito de responder qual era o efeito da iluminação na produção. Como o resultado fora surpreendente, reformularam o planejamento da pesquisa com o propósito de responder quais fatores do ambiente físico e social são capazes de afetar o desempenho no trabalho e a satisfação pessoal com a tarefa realizada. Kwasnicka (1989) atribui o surgimento da ERH aos estudos dos psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas, políticos, professores e praticantes da administração, sobretudo dos estudos conduzidos por Elton Mayo na fábrica *Western Electric*, na unidade de Hawthorne, com ênfase nos grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilo de liderança. Já Oliveira da Silva (2001) indica três fatores que culminaram para o surgimento da escola, a saber: o enfraquecimento do sindicalismo devido à grande depressão de 1930; a filosofia humanista que tinha como objetivo provar que a produtividade depende do tratamento dispensado aos indivíduos e dos estudos da Fábrica de *Hawthorne*.

Maximiano (2000) cita como raízes do enfoque comportamental o movimento pelo bem-estar dos trabalhadores (sindicatos, utopistas, marxismo e doutrina social da igreja), o pensamento humanista dentro da Escola Clássica, a Psicologia Industrial, o estudo do fator humano no papel dos gerentes e o estudo da dinâmica de grupo e da liderança. Como responsável pelo surgimento da Escola das Relações Humanas, o autor indica o experimento de Hawthorne. O aparecimento da ERH para Motta e Vasconcelos (2006) se deu por fatores imediatos e mediatos. Imediatamente, se deu em função dos estudos e experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard na fábrica *Western Electric*, a partir de 1927, os quais foram precedidos por outros estudos realizados desde 1924, pela Academia Nacional de Ciências, orientados por Taylor, Gilbreth e sucessores, a fim de analisar as relações de produtividade com a iluminação no local de trabalho.

Chiavenato (2003) aborda como as origens da ERH a necessidade de humanizar e democratizar a administração, aliviando os conceitos mecânicos da teoria clássica; o desenvolvimento das ciências humanas, sobretudo a psicologia; as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin e a sociologia de Pareto; as conclusões da experiência de Hawthorne com a coordenação de Elton Mayo. Esses fatores de surgimento puseram em cheque a unicidade dos principais pressupostos da Teoria Clássica da Administração.

Muitos foram os fatores que, para os autores, culminaram no aparecimento da ERH, mas as pesquisas realizadas em *Hawthorne* foi o principal fator para todos eles. Outros fatores citados pela maioria, com exceção de Kwasnicka (1989) e Caravantes (2000), foram o desenvolvimento das Ciências Sociais e as necessidades de observar os fatores comportamentais nas relações industriais. Motta e Vasconcelos (2006) e Oliveira da Silva (2001) levantaram ainda as condições econômicas e sociais da época. Vale ressaltar que Chiavenato (2003) também faz uma viagem nessas condições, mas não leva em consideração como fator de surgimento.

A análise das **contribuições** da ERH para a Administração levará aos seguintes aspectos. Para Caravantes (2000) a principal contribuição foi revelar ao mundo que o homem e suas relações sociais eram essenciais para os resultados tão perseguidos pelas organizações. Colocou os princípios da Administração Científica em questão ao propor que o incentivo monetário não é o único fator motivador, mas que o trabalhador também seria influenciado pelas relações sociais e pelos seus problemas dentro e fora da fábrica. Que essas relações constituem os grupos informais e que a especialização funcional não é o suficiente para tornar uma organização eficiente, visto que a rotação de cargos contribui para um melhor desempenho, bem como os fatores ambientais não eram, dentro dos limites, impeditivos à produção.

Kwasnicka (1989) diz que a ERH procurou solucionar problemas como conformismo dos trabalhadores às normas de comportamento, desconhecimento dos objetivos da organização por parte dos trabalhadores pela ênfase dada às regras políticas e aos procedimentos, crescimentos descontrolados, rigidez, maximização dos benefícios da especialização e perda de motivação. Com isso, a Escola contribuiu para o surgimento de uma teoria social (Chester Barnard), demonstração das relações de trabalho e dos grupos informais (Elton Mayo), entendimento de motivação pela psicologia social (Follett), entendimento da interação individual (Kurt Lewin) e a importância da cooperação e inter-relação de grupo (Herbert Simon). Oliveira da Silva (2001) resume que a ERH contribuiu para o entendimento de que a produtividade não é um problema de engenharia e sim de relacionamento, de que havia uma exagerada preocupação com o pagamento ao trabalhador, de que as habilidades administrativas são importantes para o nível gerencial e para que haja produtividade é necessário atentar-se para os relacionamentos interpessoais.

Considerado por Maximiano (2000) como um dos eventos mais importantes para o enfoque comportamental na administração, a ERH revelou a importância do grupo para o desenvolvimento dos indivíduos e deu início para estudos sobre a organização informal. Portanto, para o autor, contribuiu para alterar atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, levando ao reconhecimento de que é preciso considerar o comportamento das pessoas para fazer a organização funcionar e porquanto, modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores.

Motta e Vasconcelos (2006) citam três grandes contribuições que a ERH trouxe: a) o modelo de natureza humana baseado na concepção do *homo economicus* da Escola Clássica é criticado e se propõe a substituição pelo *homo social* que tem como características principais comportamento imprevisível e complexo, condicionado social e biologicamente, independente das diferenças, possui necessidades semelhantes no que se refere à segurança, afeto, afiliação, prestígio e auto-realização; b) utilizando o conceito de grupo primário da sociologia, a ERH enfatiza o grupo informal e aplica-o na administração. Por reconhecer que

há nas organizações grupos e não “hordas de indivíduos”, acabaram tornando-se importante conhecer seu funcionamento e perceber que é a frequência com que interagem que determina a existência do grupo e que essas interações são provocadas pela tecnologia adotada e a semelhança de interesses entre eles, a fim de que suas necessidades como segurança, aprovação social e afeto sejam atendidas e ainda em detrimento da monotonia e a fadiga e; c) com foco na relação entre moral e produtividade, a ERH percebeu que a motivação torna possível fazer o indivíduo trabalhar para atingir os objetivos da organização formal. Para tanto seria necessário que o indivíduo tivesse conhecimento dos fins de sua tarefa, fazendo-o participar das decisões que a originasse.

Chiavenato (2003) considera como contribuição a revelação da existência da organização informal como proteção em relação à administração. Tal organização manifesta-se por meio de padrões de produção, práticas de punição social, expressões de insatisfação quanto ao pagamento e incentivos, liderança informal, entre outros; A Escola também contribuiu para o surgimento da abordagem social e não individual e do conceito de homem social, que trata a motivação econômica como secundária em relação ao reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades grupais. Ainda como contribuição, a ERH trata da necessidade de cooperação em contradição ao foco na eficiência que gera um conflito na sociedade: incompatibilidade entre os objetivos da empresa e dos indivíduos.

Embora com abordagem mais específica, ou mais profunda ou mais superficial, o fato é que as contribuições são citadas semelhantemente por todos os autores. A abordagem social, a revelação dos grupos informais, a mudança nos fatores motivacionais, a concepção do homem e a “negação” dos princípios Tayloristas como únicos são contribuições comuns consideradas por todos.

Finalizando esse bloco de análise, são analisadas, também, as principais **conclusões** dos autores em relação à ERH. Caravantes (2000) conclui que à ERH dá-se o mérito de reduzir os efeitos mecanicistas da Escola Clássica. Kwasnicka (1989) resume que a ERH evidenciou a importância dos indivíduos e sua influência no comportamento organizacional e nos resultados. Oliveira da Silva (2001) afirma que a experiência na unidade de *Hawthorne* evidencia quesitos importantes como outros fatores de motivação além do econômico e do fisiológico. Que as pausas renderam bons resultados, mas não podem ser analisadas isoladamente. Que o relacionamento social estimula bons resultados na produtividade. Que há liderança do grupo social e cooperação entre eles. Que a satisfação influencia na produtividade e na intenção dos trabalhadores. Que os grupos informais afetam na produção tanto quanto as determinações formais exercem poder sobre os indivíduos e estabelece suas próprias diretrizes, bem como a produtividade independe das habilidades desse grupo, mas das suas restrições. Que as inovações e melhorias não eram bem vistas pelos operários porque se sentiam explorados.

Os estudos de *Hawthorne* concluíram, segundo Maximiano (2000), que o desempenho das pessoas depende muito mais dos fatores emocionais ou comportamentais, sobretudo os que decorrem da participação em grupo, do que de métodos de trabalho. Para melhor compreensão do seu funcionamento, a fábrica deveria ser vista não apenas como sistema econômico ou industrial, mas também como sistema social. A qualidade do tratamento influencia o desempenho dos trabalhadores, mas não em todos os casos, pois é o grupo que define os padrões e resultados. Por isso, a administração deve compreender o comportamento dos grupos e desenvolver bases para trabalho em equipe, autogoverno e a cooperação, e o

supervisor de linha deveria adotar um papel de intermediário entre a administração e os grupos e deixarem de serem controladores, apenas.

Motta e Vasconcelos (2006) fazem referência a Miller e Form, autores que fornecem conclusões tiradas das pesquisas de Mayo, que são consideradas como sendo o centro da ERH. Tratam que o trabalho é uma atividade grupal; o mundo social do adulto é primeiramente padronizado em relação ao trabalho; o reconhecimento, segurança, afiliação sobrepõem as condições físicas na determinação do moral do trabalhador e produtividade; uma reclamação não é apenas uma exposição de um fato, mas pode ser um distúrbio relacionado com o status do indivíduo; as demandas sociais condicionam as atitudes e eficiência do trabalhador, tanto dentro como fora da fábrica; os hábitos e atitudes do trabalhador são, em grande parte, controlados pelos grupos informais; deve-se alcançar a colaboração grupal com planejamento a fim de promover uma coesão que se conserve mediante desdobramento de uma sociedade em adaptação.

Chiavenato (2003) evidencia as conclusões da experiência de Hawthorne, pois foram essas que delinearão a Escola das Relações Humanas. Enumera os seguintes fatores: a) a produção não é determinada pela capacidade física ou fisiológica – executar movimentos eficientes –, mas por normas e expectativas grupais. Quanto maior a integração, maior a disposição. b) os trabalhadores agem como membros de grupos e não isoladamente. Os desvios às normas grupais são punidos socialmente e moralmente. Esse fator também influencia na resistência às mudanças. c) assim como o comportamento, a produção também é condicionada pelo grupo, que tem expectativas e crenças quanto à administração. Os padrões fixados pelo grupo são critérios de avaliações e propõem recompensas ou sanções sociais àqueles que cumprem ou não. d) diferente dos clássicos, os aspectos informais – grupos informais, comportamento, crenças, atitudes, motivações, entre outros – eram o foco dos humanistas. A empresa passou a ser vista como uma organização social composta por grupos sociais, na qual a estrutura informal nem sempre coincide se conforma aos pressupostos formais. Os grupos informais compõem a organização humana e eventualmente contrapõem a organização formal. e) a ERH, por entender que os grupos informais mantêm interações sociais, desenvolveu as relações humanas que compreendem as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos com as pessoas, considerando a diversidade de personalidades que influencia o comportamento humano e nas suas atitudes e do grupo em contato. As pessoas têm necessidades de aceitação, participação, compreensão a fim de atender seus interesses pessoais. Portanto, a compreensão das relações humanas permite ao administrador a interagir entre as pessoas e os grupos, adquirir bons resultados e criar um clima favorável e sadio. f) no intuito de evitar a monotonia, os trabalhadores trocavam de posição. Apesar de provocar efeitos negativos à produção, elevavam o moral do grupo, portanto, Mayo e seus colaboradores perceberam a importância do conteúdo e da natureza do cargo sobre o moral do trabalhador. Trabalhos repetitivos afetavam negativamente a atitude do trabalhador e reduzia sua satisfação e eficiência. g) a ERH enfatizou os aspectos emocionais que não podem ser planejados e influenciam no comportamento humano. Salienta-se que o autor ainda traz uma tabela comparativa de evolução conceptual entre a Escola Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

Uniformes, os autores fazem perceber que as conclusões dos estudos de *Hawthorne* foram essenciais para demonstrar a importância de compreender o indivíduo, suas características e comportamento, os grupos sociais, os diversos fatores motivacionais, o desenvolvimento de relações humanas entre líderes e liderados, e, sobretudo, compreender que a organização é, acima das ênfases mecânicas, social, assim como a eficiência também

seria alcançada, sem danos a ambas as partes, se observado todos esses fatores que a ERH evidenciou.

As abordagens usuais, conforme exposto, tendem a uma similaridade quanto aos tópicos apresentados. Alguns autores, no entanto, aprofundam um ou outro tópico, mas todos se mantêm numa zona confortável e similar o suficiente para transmitir a essência da ERH. Assim, em relação à obra de Elton Mayo e a experiência em *Hawthorne*, fica nítido o superficialismo dispensado à ERH. Algumas idéias apresentadas por Mayo, Roethlisberger e Dickson são ou literalmente suprimidas, ou descritas sucintamente, ou tratadas com a finalidade de legitimar as convicções firmadas. O que difere, no entanto, é o estilo, perspectiva, objetivo e o valor que cada autor tende a agregar às contribuições deixadas pela ERH.

Em uma perspectiva de análise mais pragmática e funcionalista percebem-se os autores como Geraldo Caravantes, Antônio César A. Maximiano, Reinaldo Oliveira da Silva e Idalberto Chiavenato. Vale ressaltar que todos, além de extrema penetração na área acadêmica, e, por conseguinte, professores de disciplinas de administração, são consultores organizacionais e/ou atuam em áreas de direção e gestão.

Chiavenato, por sua formação acadêmica mais ampla (filosofia, pedagogia, psicologia, direito e administração), transita entre a aplicabilidade dos conceitos trazidos pelas teorias administrativas e suas descrições minuciosas e didáticas. Em seus livros é comum a citação de estudos de caso para contextualização e aplicação da teoria explicada, além de uma linguagem extremamente coloquial. Chiavenato acentua-se entre esses autores por uma característica de historicidade que dá à sua obra. Em consonância à formatação dada por Chiavenato, Maximiano e Reinaldo da Silva, este com formação em Engenharia Mecânica, tendem a uma linguagem extremamente pragmática e segue uma linha de abordagem que exalta a consultoria e o estudo do desenvolvimento organizacional. Caravantes, apesar de não “prescrever fórmulas” de aplicabilidade, sucintamente insinua o tom funcional das teorias.

Em uma perspectiva mais teórica e crítica das teorias administrativas, encontram-se autores como Fernando P. Motta, Eunice Kwasnicka e Isabella Vasconcelos. Esses autores, com semelhantes carreiras acadêmicas, são professores de disciplinas de administração. Propõem uma desconstrução analítica das teorias com uma forte visão crítica sobre as estruturas organizacionais. Perseguem a origem e formação da teoria administrativa dentre as ciências sociais e sua evolução e ampliam a perspectiva de análise, com teorias transversais. Percebe-se um conteúdo crítico mais marcante e uma abordagem voltada para reflexão de forma menos funcional.

Portanto, se existem pouca profundidade quanto ao conteúdo proposto por Mayo, existe, em menor proporção, abordagens que tratam as diversas interpretações dadas à sua obra. Ressalta-se, no entanto, que os autores usuais, com pretensão explícita de enquadrar a ERH a um padrão de ensino seqüencial de abordagens e teorias administrativas, inclinam-se a discutir seus fundamentos, conformados ao paradigma de pesquisa funcionalista, de forma pouco aprofundada (pelo menos em suas obras). Em tempo, entende-se que o superficialismo dispensado ao tema é uma consequência da condensação necessária para seu ensino, não havendo pretensão de afirmar que haveria uma limitação por desconhecimento do autor, bem como se deve destacar que essa tendência talvez, valha para todas as outras teorias administrativas dispostas para ensino. Dentro dessa proposta de análise torna-se necessário buscar alguns dos principais pontos trabalhados por Elton Mayo, nas suas principais

publicações, com uma única pretensão: contribuir para melhorar a compreensão. Assim, serão visitadas a partir deste ponto algumas das obras de Elton Mayo.

Os Estudos Sobre a Fadiga

Inicialmente, Mayo (1959) afirmava que os aspectos humanos com a industrialização haviam mudado consideravelmente, mas esse era um assunto suprimido por que faltava compreensão dessa mudança e que, além disso, os “remédios políticos”, amplamente discutidos, não solucionaram os problemas industriais. Por meio de alguns depoimentos e de experimentos, observou que a redução da jornada é aplicada apenas no século XIX, momento em que foi estabelecida a base da matriz de horários para a sociedade (horas de trabalho, horas para dormir e horas de lazer) e que alterava positivamente a produtividade e reduzia o número de acidentes. Foi o suficiente para começar sua investigação sobre a desconhecida **eficiência humana e fadiga**.

O autor afirma que em 1917 foi criada uma Junta para investigação da fadiga industrial. Muitos estudos de casos sobre o cansaço físico aconteceram e acreditava-se que se geraria conhecimento a partir desses experimentos. No informe anual de dezembro de 1929 já havia cerca de 60 monografias publicadas na área envolvendo os seguintes temas: horas de trabalhos e pausas de descanso, acidentes industriais, condições atmosféricas, visão e iluminação, orientação vocacional e seleção, estudos de tempos e movimentos, posição e estado físico, entre outros temas.

Para Mayo (1959) os fatores levados em conta indiretamente para determinar o grau de fadiga foram: variação de rendimento e qualidade do trabalho realizado, tempo perdido, movimento pessoal, enfermidades e mortalidades, acidentes e tempo de esforço realizado. Essas experiências foram realizadas nas fábricas de minérios, têxteis, calçados, confecção, lavanderia, imprensa e artigos de couro. Contudo, essas tentativas de verificar a fadiga física tiveram pouco êxito. Em um dos primeiros informes focava o tema como dos princípios que regem o exercício muscular.

O autor afirma que foi sob as reflexões de Dr. C. S. Myers (1925) que as pesquisas sobre a fadiga física e mental foram levadas a sério em laboratórios e mostraram importantes resultados. Sua aplicação se mostrou insuficiente porque existe uma relação muito distinta entre as condições do laboratório e o cotidiano fabril, no qual o cansaço muscular resultante não pode comparar-se ao cansaço gerado no laboratório, onde não existem fatores que influenciam o cansaço físico e mental como as habilidades e a inteligência que o correto funcionamento da atividade exige. Sugeriu-se, portanto, que além da impossibilidade de aplicar os estudos, a fadiga tem um caráter muito complexo, pois sofre influências diversas que alteram demasiadamente as conseqüências.

O entendimento comum é supor que a fadiga corresponde a algo definido, ocasionando muitas confusões. Para Mayo (1959), a fadiga provém de muitas manifestações como cansaço muscular, esgotamento de energia, cansaço no trabalho que causa aceleração cardíaca, alteração de pressão arterial e dificuldade de coordenação nervosa. Contudo, o trabalho só pode ser realizado em um estado de equilíbrio individual e que a interrupção de seu trabalho não provém apenas de um esgotamento parcial das reservas de energia, mas de outras interferências exteriores, ou seja, oriundas de outras causas que não sejam apenas fisiológicas, as quais acarretam um desequilíbrio orgânico, suficiente para impossibilitar a continuidade da realização de seus esforços.

Apesar da concepção fisiológica do trabalho não encontrar espaço na teoria econômica comercial vigente, pesquisadores sobre fisiologia descobrem que o trabalho só pode ser bem realizado em um estado de equilíbrio individual entre um grande número de fatores variáveis e interdependentes de origem interna e externa ao indivíduo.

Os Estudos Sobre a Monotonia

Em estudo publicado pela Junta da Fadiga (*Fatigue board*, 1924), que tratava de trabalho muscular, observa-se que deve ser considerado o descanso para responder aos efeitos da fadiga fisiológica, mas, o **tédio e a monotonia** são fatores que devem ser levados em conta, antes da fadiga. Os problemas, como são considerados distintos, não devem ser tratados da mesma forma. Mayo (1959) observa os estudos que revelaram a independência dos fatores fadiga e monotonia é apontado por H. M. Vernon e por S. Wyatt. Ambos também acreditavam que a monotonia era advinha da divisão excessiva das tarefas e pela quantidade de trabalho repetitivo que essa divisão ocasiona. Portanto, propõem que a solução para esse problema é o descanso durante os turnos de 5 horas de trabalho. Isso, por razões fisiológicas, sendo freqüente que um período de seis horas se estenda entre o lanche e a refeição principal. Além disso, devem ser consideradas as razões psicológicas das quais dependam o alívio das conseqüências da monotonia.

As palavras monotonia e fadiga despertam questionamentos por que não são facilmente compreendidas, tão pouco explicadas. Literalmente monótono significa “**de um só tom**”, sugere ausência de troca e uniformidade sem movimento, o que proporciona ao indivíduo ausência de estímulo intelectual e nenhuma troca emocional. Mayo (1959) também aponta os estudos realizados pela Sra. Smith (1924), a qual afirma que para que se produza uma troca são necessários dois fatores: uma troca objetiva e real e uma pessoa que possa ser afetada por ela. Portanto, Smith conclui que para conhecer o que ela chama de monotonia é preciso compreender as condições externas do trabalho, a situação pessoal ou individual dentro da comunidade, que diz respeito aos indivíduos ao qual trata, e as diferenças individuais de capacidade e caráter.

Assim, as palavras monotonia e fadiga são empregadas para designar qualquer classe de desequilíbrio imposto ao trabalhador, de maneira que reduz o seu rendimento. Existem muitas possibilidades de causas de desequilíbrios para diferentes indivíduos e para diferentes situações. Os fatores podem estar nas condições externas ou internas do indivíduo.

Elton Mayo e os Experimentos de *Hawthorne*

A WE já estava empenhada em estabelecer os efeitos da iluminação sobre o operário em seu trabalho, porém nada havia sido publicado. Na primeira experiência com grupo de trabalho nada foi revelado de diferente e a experiência foi considerada frustrada. Novos experimentos ocorreram para que pudessem levar a descoberta dos efeitos da fadiga e monotonia sobre os empregados. Uma segunda investigação foi iniciada a partir dos efeitos da primeira, foi separado um novo grupo de trabalhadores para observar as mudanças e os efeitos nas condições de trabalho. “Quando se trata de ser humano não é possível mudar uma condição sem mudar também outras inadvertidamente, tal como já havia sido demonstrado nas experiências anteriores sobre a iluminação” (Mayo, 1959, p. 66).

As principais condições de trabalho para a experiência foram: Uma boa iluminação, controle de temperatura e umidade e outras mudanças que aconteciam de maneira imprevista. Foram introduzidos intervalos para descanso, alimentação no trabalho e outras melhorias. Ao final das doze semanas se voltou a implantar as condições originais de trabalho. As principais conclusões tiradas dessas experiências foram:

- a) Uma tendência contínua de crescimento dos rendimentos independentes das mudanças;
- b) A redução do cansaço muscular não foi fator primordial para o aumento de rendimento;
- c) Uma maior satisfação das pessoas envolvidas;
- d) Baixo nível de afastamento do trabalho;
- e) O rendimento tem mais relação direta com o tipo de jornada de trabalho do que com o número de dias trabalhados por semana;
- f) As novas condições de trabalho inspiravam os trabalhadores a virem para o trabalho;
- g) Uma supervisão menos cerrada favorecia a maior satisfação e maior rendimento.

Em conclusão, Mayo (1959) afirma que o conhecimento e a habilidade de um indivíduo não são adquiridos de uma vez por todas, mas, todos os dias, e são dependentes de certas condições externas. Diante disso, em um grupo os movimentos necessários para o trabalho (o ritmo de trabalho) estão em parte socialmente condicionados e em parte individualmente condicionados. No desenvolvimento da investigação na *WE*, Mayo (1959) afirma que em estudo feito pela federação de investigação de pessoas em Nova York, em novembro de 1929, o Sr. Putnam (dirigente da *WE*) disse que as conclusões da experiência mostraram um progresso contínuo no trabalho e atitudes perante as atividades e seu ambiente de trabalho. Por outro lado, o Sr. Pennock (também, dirigente da *WE*), afirma que pela relação de confiança que se criou tornou-se possível a redução do nível de supervisão. Essas afirmações foram baseadas em comentários das próprias entrevistas, as quais ratificavam que a supervisão mais branda diminuía o nível de tensão, fazia com que não fosse considerado o supervisor como patrão e gerava maior produtividade dada à liberdade. Havia um reconhecimento também da ausência de práticas enfadonhas e de vigilância rígida, onde se reconhecia que as condições de trabalho eram superiores às demais existentes na fábrica.

O Significado de Estado de Ânimo

Mayo admirava a *WE* por ter suas condições de trabalho bem superiores às demais indústrias daquele momento: salários pontuais, restaurante de qualidade e preço baixo, hospital equipado, seção de pessoal bem estruturada, ou seja, era uma organização quase “mística”. Com essas condições era possível então desenvolver um programa de longo prazo. A pretensão era a montagem de cenário sobre a situação geral da companhia. Contudo, tinham dificuldades em concluir e encaminhar as reclamações sobre pessoas, em como passar do conhecimento das relações de trabalho para o conhecimento das pessoas, portanto, conhecer as interferências pessoais no trabalho.

A idéia era que o trabalho sobre pressão externa levaria a uma maior irracionalidade, por isso a preocupação de entender as revelações pessoais nas entrevistas. A situação pessoal poderia levar o operário a suportar mais ou menos a situação no trabalho. Os resultados deveriam vir entre produtividade (rendimento) e estado de ânimo. Esses estudos foram fundamentados em Pierre Janet, que havia investigado o pensamento obsessivo e as diversas

enfermidades psiconeuróticas, neuroses de coação ou doença social. Segundo Mayo (1959), Janet insistia que as neuroses são incapacidades de responder a qualquer situação social, como dificuldades de distração e dificuldades de pôr em ordem idéias e que haveria influência do ambiente sobre os doentes. Assim, os estudos de Janet possibilitaram o início de uma melhor interpretação das atitudes pessoais, incidentes habituais nas organizações, falsas interpretações de conceitos, as condições de trabalho e os problemas de saúde dos trabalhadores. Tudo isso originado pelo surgimento da sociedade industrial.

Os Impactos da Indústria Sobre a Ordem Social: desenvolvimento técnico e anomia

Saindo dos estudos de *Hawthorne*, encontram-se alguns estudos na área de antropologia realizados por Robert Park que trouxeram contribuições importantes para o conhecimento social. Estes estudos foram aplicados na cidade de Chicago tendo como objeto o conhecimento sobre a delinqüência juvenil e adulta. Suas conclusões mostram que quanto maior o percentual de evasão escolar maior o percentual de delinqüência, e que em alguns bairros, quanto mais industrializados e importantes economicamente se encontrassem, maiores eram os índices de delinqüência. As invasões das indústrias em bairros residenciais causavam desagregação da comunidade, além da desagregação cultural e social causada pela entrada de muitos estrangeiros. O que se perguntava era sobre a efetividade do Estado para a harmonia social já que Chicago sofria mudanças rápidas causadas principalmente pela industrialização.

Outro ponto investigado foram os níveis de suicídio similares aos estudos da delinqüência. O que se percebeu foi que em comunidades mais organizadas os níveis de suicídio são menores e que a desorganização social leva também a desorganização individual. Nesse ponto, Mayo (1959) busca os estudos de Durkheim sobre civilização industrial e a anomia. Durkheim percebe a anomia como falta de planejamento de vida para os indivíduos devido ao rápido processo de industrialização. Chicago seria então um local de aguda anomia.

Outra grande contribuição seria a de Freud sobre obsessão e pensamento compulsivo, “reminiscências” de algumas experiências anteriores. Essa técnica servia para tratar neuroses de guerra sendo utilizada também em *Hawthorne*. O que se destaca é que a maioria das perturbações, anormalidades e atitudes mentais refletiam fatos ocorridos na infância ou na condição de vida dos indivíduos. Mayo (1959) compara a inadequação do neurótico a uma inadequação social. A conclusão é que a desorganização social pode levar a uma maior incidência de obsessão. Em *Hawthorne*, a vida passara a ser processada em um centro industrial moderno, predisponha o trabalhador a ter uma reação obsessiva, enquanto em uma comunidade que poderia oferecer maior resistência seria aquela que pudesse ter mantido seu caráter mais integral e preservado seus valores. Assim, a industrialização não seria o único vilão da desorganização social, mas apresentava sintomas que poderiam ser considerados como o “caos do mundo”.

Teorias de Governo e Ordem Social

Uma das preocupações de Mayo (1959) era com a dificuldade dos governos sobre a fu

ção governamental (função política). A morosidade na evolução política versus as rápidas transformações sociais. Para ele seria o governo que deveria controlar as indústrias e não o contrário. A fiscalização dos problemas fisiológicos, pessoais, sociais e técnicos deveria ser um problema de governo. Mayo (1959) trabalhava contrariamente às idéias de Quesnay, que defendia que o mercado regulasse o mercado. Ele mostrava que alguns Estados, como a França, tinham uma extensa fiscalização. Já a Inglaterra supunha uma organização social forte, portanto não fiscalizava. Esse excesso de liberalismo debilitou o único organismo que poderia ajudar na agregação social: o político.

Mayo (1959) também utilizou as idéias de Jean Jacques Rousseau sobre o contrato social, o qual afirma que quando um homem nasce livre reclama para ele o direito do exercício da sua razão e da sua vontade, o direito de obedecer a si próprio. Essa é uma crítica feita por Rousseau sobre a vigilância demasiada exercida pelos membros de uma pequena comunidade altamente integrada, sobre seus membros. Cientistas políticos ingleses distorceram e adaptaram as idéias de Rousseau defendendo o Estado liberal com pouca fiscalização, estendendo a função de integração à própria sociedade.

Outra contribuição aos estudos de Mayo pode ser vista em Tawney que discute os direitos e as funções da sociedade e estabelece claramente as distinções entre uma sociedade funcional, em que cada indivíduo conhece o seu lugar e as contribuições de seu trabalho para os objetivos comunitários (sociedade aquisitiva), e uma sociedade desorganizada sem valor ao trabalho e sem reconhecimento individual. Dois pontos distintos podem ser vistos em Tawney: para ele a moral pode ser desenvolvida pessoalmente e logo praticada socialmente, e moral e a religião são mais que aspectos específicos de uma vida e de uma organização social. Portanto, o problema não seria na doença de uma sociedade aquisitiva, mas na tendência de se adquirir uma sociedade desorganizada.

Outra observação de Mayo (1959) está nos sistemas educacionais que propunham formar pessoas inteligentes, críticas e independentes sobre o sistema de vida individual. Para ele, porém, poucas pessoas participavam desse processo. Mayo (1959) busca nas idéias de Piaget as considerações para suas idéias. Descreve que Piaget em seu primeiro livro define entre dois tipos de pensamento: pensamento ativo e dirigido e pensamento passivo e não dirigido. Em seu pensamento dirigido o indivíduo é verdadeiro e adaptado a realidade e, no segundo, o indivíduo é não adaptado a realidade.

As investigações de Piaget parecem indicar que em uma comunidade civilizada, com um elaborado sistema educativo, o indivíduo deveria passar de uma situação em que não possuam nenhuma capacidade real para compreender e julgar as situações sociais deve passar para uma etapa em que desenvolve reações apropriadas e ordenadas para convivência social integrada. Segundo Mayo, para Piaget essas reações seriam de três tipos: Juízo independente (lógico), Reação condicionada (ilógico) e Juízo individual (irracional). A resposta ilógica quer dizer que se conforma exatamente a um código social, contribui para a ordem social e disciplina por meio de uma colaboração efetiva em uma ordem de atividades ilimitadas, contribuindo também para a felicidade e segurança individual, ou seja, a educação como equilíbrio social, a escola como um meio condicionador da sociedade. A reação irracional é característica de indivíduos criados em um vazio social (anômico).

Assim, Mayo (1959) afirma que o indivíduo, em sua função social e de solidariedade com grupo (capacidade de colaboração no trabalho), está desaparecendo, em parte destruída por um rápido progresso científico e técnico. Isso leva ao desaparecimento do sentido de

segurança e bem estar do indivíduo, chegando ao ponto de querer tirar a própria vida. Para ele, situação já demonstrada no pensamento de Durkheim.

De certa forma, essa desagregação social apontada por Mayo, pode ser vista nos autores utilizados por ele. Nas contribuições de sociólogos e psicólogos do final do século XIX, a saber, Emile Durkheim (1859 – 1917) e suas observações quanto ao estado de angústia em resposta à ruptura dos contatos sociais harmoniosos; do psiquiatra Pierre Janet (1859 – 1947) e sua afirmação de uma sociedade doente de angústia; do sociólogo italiano V. Pareto (1848 – 1923) e suas idéias quanto ao papel da elite na sociedade para a busca do equilíbrio; e a influência de Sigmund Freud (1856 – 1939) e da psicanálise nas relações humanas. Nas idéias de Piaget sobre o papel da escola como fator agregador e redutor das irracionalidades dos indivíduos para a convivência em sociedade. Bem, as idéias de Mayo não eram originais, mas são os seus conceitos que ganham o mundo industrial e provocam um “flirt” da sociologia com os meios industriais. A doutrina das Relações Humanas é, portanto, um fruto desta união.

Os Problemas do Administrador

Os estudos de Harvard mostram-se em primeiro lugar estudos bioquímicos, médicos, industriais, antropológicos e sua relação com os problemas humanos de uma civilização industrial. Em segundo lugar os problemas estudados possuem interesses e urgências particulares (diferentes) na atual situação do mundo. Sobre a fadiga, pode-se afirmar que existem tipos de fadigas humanas. Fadigas orgânicas (esgotamento físico) e fadiga psicológica (monotonia e tédio). As investigações industriais permitiram compreender claramente que os problemas de equilíbrio e esforço humano sofrem influências externas e internas. O administrador não pode ocupar-se exclusivamente de sua função supondo que os códigos sociais e as ações humanas continuam estáveis. Em outras palavras, as rápidas alterações no mundo do trabalho ocasionadas pela industrialização seria o verdadeiro problema para administradores e governos. Mayo (1959) busca o trabalho de Pareto que afirma que a qualidade de uma administração mantém uma relação direta com o equilíbrio social. Mayo (1959) explana que para o sociólogo italiano o equilíbrio administrativo só é possível de ser alcançado quando se obtiver um número de administradores dotados de alta capacidade, tanto no setor governamental, quanto no setor não governamental.

Mayo (1959) entende que houve um grande progresso na formação da investigação científica, mas pouco na formação de administradores. Para ele, esses seriam os problemas administrativos de uma civilização industrial. Até certo ponto, haveriam esses administradores formados (elite administrativa), porém possuíam poucos conhecimentos biológicos e sociais que estariam presentes nas organizações e no ordenamento social. Isso fatalmente os levaria a problemas de obter colaboração e harmonia organizacional, fracassos cooperativos de uma nação e incompreensão entre patrões e empregados.

Mayo (1959) conclui que os grupos primários teriam uma contribuição quase perfeita. Já nos grupos secundários (empresas econômicas), dada a condição existente fazem emergir o pensamento ilógico sob a forma de desordem, resistência, etc. Na Rússia e no EUA havia uma compreensão de que os problemas humanos não continham os elementos políticos, concluindo, portanto, que os problemas dos administradores seriam os desconhecimentos de aspectos humanos e sociais, ausência de estudos biológicos e antropológicos para a administração social e a falta de confiança entre trabalho e capital.

Elton Mayo e os Problemas Sociais de Uma Civilização Industrial

Para que haja maior compreensão das idéias de Elton Mayo, se faz necessário a introdução do que discorre em seu livro *Os problemas sociais de uma civilização industrial* (1957), mesmo que apenas em breve observação. Eis, nesta composição, um complemento da composição anteriormente detalhada, que já sofre modificações e críticas do próprio Mayo, em função da repercussão das críticas atribuídas ao seu primeiro livro. Além disso, os autores que se referem às obras de Elton Mayo, ao menos a maioria, reportam-se especificamente a esta segunda obra (*Problemas Sociais*), apesar de ser na primeira (*Problemas Humanos*) que Mayo expõe suas idéias, sem efeito das críticas, sobre a experiência de Hawthorne.

Neste livro, Elton Mayo (1957) divide a estrutura de seu trabalho em três partes: a ciência e a sociedade, as pesquisas médicas ou clínicas e os problemas políticos. A priori, dentro da visão de ciência e sociedade, ele analisa as faces “sórdidas” ou “repugnantes” (difíceis) do progresso e a população como uma conseqüência hipotética do Estado absoluto, dado o desconhecimento deste sobre aquela. Na segunda parte, pesquisa médica ou clínica, Mayo (1957) procura estudar os primeiros julgamentos de Hawthorne e a *Western Electric Company*, entre eles alguns comentários adicionais na intervenção experimental, o turnover no trabalho e o patriotismo não são suficientes: não se deve ter aversão ou amargura com as pessoas. Na terceira parte, que é escrita como um apêndice, ele inclui a modernização da comunidade primitiva e as mudanças, conseqüências para a sociedade. Nesse, embora não se consiga trabalhar efetivamente, é possível perceber que havia algumas preocupações de Mayo principalmente com a desintegração da sociedade. Não exclui seus estudos anteriores com o indivíduo, mas dá ênfase e importância para os grupos e os métodos de compreensão de seus comportamentos, tanto na organização formal, quanto aqueles constituídos informalmente.

O autor realça que o problema da colaboração dos trabalhadores para a indústria é essencial. Mayo (1957) aborda a passagem de uma sociedade estabelecida para uma sociedade em desenvolvimento (a industrial). Para ele, isso afetava a estabilidade das sociedades anteriores gerando angústias e irracionalidade que também se manifestariam no trabalho. O autor concentra suas conclusões no papel do Estado, sendo naquele momento histórico, o Estado burguês, inglês e americano, o que ele denominava de democracia “*Top Down*” com sua concentração de poder no topo. Ele fala da Rússia que tende a possuir “métodos mais democráticos”, provavelmente suas conclusões sofriam as influências daquele momento histórico.

Outra observação de Mayo é sobre a “cooperação”. Ele trata como um dos problemas do século XX. Para ele as democracias ainda não permitem a participação espontânea da sociedade, por estar centrada no controle. Isso também se refletia nas lideranças das organizações e esses fatores dificultavam a cooperação.

Por último, tece um comentário à aplicação dos métodos científicos para os estudos de situações sociais, que ele denominava de comentários preliminares perante as possíveis aplicações de métodos clínicos na indústria. Sua preocupação era de que as pesquisas (investigações) científicas não deveriam ser somente aplicadas aos campos tecnológicos e materiais, mas também aos campos humanos e sociais. O que se torna mais evidente é que as preocupações de Mayo, primeiro com os indivíduos e grupos primários e depois com os

grupos secundários (empresas, governo), conduzem e orientam para uma necessidade do Estado, das organizações e dos pesquisadores estarem voltados para compreensão do homem e seus problemas individuais e sociais, buscando, embora dentro de uma mesma racionalidade econômica, a produtividade, por meio da participação e da colaboração dos indivíduos.

Assemelha-se a uma atitude ingênua, mas atualmente, respeitando-se os inúmeros estudos posteriores, muitas sociedades e organizações ainda discutem esses aspectos e criam inúmeros programas tentando obter exatamente esses aspectos de seus trabalhadores. Assim, torna-se necessário aprofundar e expandir os estudos decorrentes das idéias de Mayo, até mesmo de forma desafiadora sobre a colaboração e participação nas organizações atuais.

Considerações Finais

A estrutura de análise utilizada permite que se observem os temas estudados em seus aspectos de divergência e de complementaridade. É possível observar que os aspectos de **contexto histórico, estruturas de abordagem, fatores de surgimento e contribuições** são muito similares para todos os autores. O que difere entre eles são a profundidade de análise e criticidade que alguns autores conferem em sua fundamentação. Exemplos disso são os trabalhos de Oliveira da Silva (2001) e Motta e Vasconcellos (2006). Essas análises permitem uma maior reflexão e maior crítica sobre a origem e necessidade de desenvolvimento dos temas. Já Maximiano (2000) aborda de uma forma a ligar esses fundamentos às práticas de gestão, principalmente a produção automobilística, talvez em uma versão de consultor organizacional. Chiavenato (2003) utiliza uma versão histórica sem propor nenhuma crítica, porém pormenorizando toda a análise com detalhes.

O que torna interessante é quando se percebe que os textos produzidos nos livros de Teorias da Administração poucos trabalham a centralidade e profundidade das preocupações de Mayo. O que se percebe é que todos os autores procuram, talvez, uma convergência prática para melhor explicar e quem sabe facilitar uma maior compreensão de possíveis decorrências práticas do movimento de estudos sobre os indivíduos na administração, dada as necessidades que as organizações tinham naquele momento histórico de sua aplicabilidade.

Nenhum dos autores trabalha com as preocupações centrais das obras de Mayo, como por exemplo: estudos sobre a fadiga, anomia e monotonia; estudos sobre a tendência contínua de crescimento dos rendimentos independentes das mudanças; redução do cansaço muscular não sendo um fator primordial para o aumento de rendimento; maior satisfação das pessoas envolvidas; alto nível de afastamento do trabalho; o rendimento ter uma maior relação direta com o tipo de jornada de trabalho do que com o número de dias trabalhados por semana; novas condições de trabalho que inspiravam os trabalhadores a virem para o trabalho; supervisão menos cerrada que favorecia a maior satisfação e maior rendimento; os impactos da indústria sobre a ordem social; desenvolvimento técnico e a anomia; teorias de governo e sobre a ordem social; problemas do Administrador e de sua formação; o desenvolvimento científico e a sociedade; pesquisas médicas ou clínicas e; problemas políticos.

É possível perceber que a interpretação dos muitos autores, pouco abordam as idéias mais fundamentais de Mayo. Isso, levado em conta para o ensino teórico da administração pode não permitir uma compreensão maior ao Administrador sobre as verdadeiras raízes e preocupações centrais de Mayo, que o levaram investigar desde as condições físicas e psicológicas dos indivíduos no trabalho, até as condições sociais e de governo, na transição de

uma sociedade rural para uma sociedade urbana, o mesmo, de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial. Para Mayo talvez a estabilização dessa nova sociedade devesse ser um fator fundamental em seu próprio desenvolvimento. Por isso, a responsabilização de Governos e Administradores, que para ele seriam os grandes responsáveis de recolocar os vínculos perdidos da sociedade agrária ou orgânica para a sociedade industrial. Vínculos sociais, afetivos, religiosos, comunitários etc. Para Mayo a empresa e os administradores poderiam reatar esses vínculos.

Referências

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, Elton. **Problemas Humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Vision S. R. L. Cerrito, 1959.

_____. **The Social Problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1957.

MOTTA, F.C. P; VASCONCELOS, Isabella S. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA da SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.