

# “Teoria das relações humanas” como ideologia na particularidade brasileira (1929-1963)<sup>1</sup>

Elcemir Paço Cunha

Leandro Theodoro Guedes

## INTRODUÇÃO: IDEOLOGIA E MÉTODO

É preciso retomar um velho e sempre novo debate: o caráter ideológico das teorias da administração. No Brasil em particular, desenvolveu-se uma crítica marxista da administração à qual deve ser creditada o impulso de “desvendar ideologias”, nos termos de Motta (2001a). A retomada desse debate se faz necessária em razão de uma preocupação contemporânea, não apenas com as demarcações teóricas, por assim dizer, da crítica marxista da administração, mas sobretudo pela importância da compreensão das *ideologias na particularidade*

---

<sup>1</sup> Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais pelo financiamento ao projeto de pesquisa que tornou esse artigo possível.

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 3 | N. 8 | DEZEMBRO | 2016 | ISSN: 2358-6311



*brasileira*. Nossa preocupação, no entanto, é bastante delimitada na discussão acerca da chamada “teoria das relações humanas”<sup>2</sup> por duas razões fundamentais.

A primeira é que existe um grande volume de páginas sobre, por exemplo, o taylorismo e o fordismo nos processos históricos do século XX no Brasil (e.g. PENA, 1985; VARGAS, 1985; ANTONACCI, 1993; TENCA, 2006; ZANETTI; VARGAS, 2007; VIZEU,

---

<sup>2</sup> Não é o lugar mais oportuno para uma discussão acerca das reais diferenças entre as proposituras de Taylor e Mayo, nem para as vulgarizações, caricaturas e reduções que foram divulgadas nos diferentes tipos de materiais ao longo do século XX. Deixamos registrado aqui o uso da expressão “teoria humanística da administração”, “teoria humanística”, “teoria das relações humanas”, “escola das relações humanas” ou apenas “humanismo na administração” para seguir nomenclaturas mais difundidas, mas não queremos com isso assumir as teses mais conhecidas e superficiais de se tratar de uma autêntica restituição do homem nas condições fabris e nem que tenha desempenhado o papel de antagonismo ao taylorismo. Se usamos a expressão para evitar uma longa discussão, isso não exime de aludir que o movimento que corta principalmente todo o início do século XX, antes mesmo de Mayo e seus consortes, de se apropriar das ciências sociais e humanas, o fez tendo em vista a ampliação da produtividade do trabalho e a serventia aos interesses econômicos do modo de produção de mercadorias, além dos impactos políticos potencialmente associados à desmobilização das organizações de resistência. Não seria sem propósito dizer que o argumento principal de Mayo – e que se encontra no vasto espectro desenvolvido sobre a questão das “relações humanas na indústria” – confirma que a produtividade do trabalho poderia ser ampliada pela incorporação de uma maneira mais branda e participativa de realização da supervisão na produção, a construção de um ambiente social no qual as condições humanas sejam pensadas com o cuidado devido sob auxílio da antropologia e da psicologia, construção que apenas seria realizada de fato com a constituição de uma nova elite administrativa capaz de dar conta das novas exigências que a civilização industrial apresentava (no período pós-crise de 1929), renovando o quadro dessa elite para o estabelecimento de uma cooperação autêntica para a produção; uma cooperação “efetiva e de todo coração entre os grupos administrativos e de trabalhadores na indústria” (MAYO, 1960, p. 171-172). De resto, uma análise dedicada a detalhar as ilações e lineamentos de Mayo e consortes terá que ficar para outra oportunidade.

2008). Mesmo essa "corrente" do pensamento administrativo mereceria uma reconsideração à luz das aquisições proporcionadas pelo debate da efetividade desse pensamento como ideologia (PAÇO CUNHA; GUEDES, 2015) – que animará a presente exposição – em razão, entre outras coisas, da polêmica segundo a qual o próprio taylorismo não teria encontrado efetividade no Brasil, pelo menos não até os anos de 1970 (cf. VARGAS, 1985). Não obstante, gostaríamos de enfatizar o "humanismo na administração" por ter recebido menor audiência sistemática das pesquisas na e para além da administração e dos estudos organizacionais no Brasil.

A segunda é que tal "humanismo" ganhou status de autêntica ideologia para a crítica marxista da administração (e para além dela) em razão da recorrente imputação de caráter manipulativo ao proceder por mediações simbólicas e sociais tal qual se desenvolveu alegadamente nos Estados Unidos. Isto está muito marcado em diversos materiais de vários expoentes da crítica marxista à administração que se desenvolveu no Brasil e que se ocuparam do tema. Alguns traços dessa crítica marxista da administração denotam o entendimento de que "a escola das relações humanas aparece como uma ideologia manipulatória" (TRAGTENBERG, 2005, p. 104). De outro lugar, é possível adicionar que com a entrada da "teoria das relações humanas" ocorreu "a mudança no discurso teórico/ideológico verificada quando a ordem liberal dá lugar ao capitalismo

monopolista de Estado” (GURGEL, 2003, p. 140) nas principais economias mundiais. Também como ideologia, o “pensamento humanista organizacional não está, mesmo quando trata das funções do executivo, nos limites do adorno da fábrica; ele extrapola a fábrica” (GURGEL, 2003, p. 97). Adicionalmente, o “movimento de relações humanas e as ideias de Elton Mayo, em particular, se inserem assim, totalmente, na ideologia burocrática” (MOTTA, 2001b, p. 78). Demarca-se que a “passagem do movimento de administração científica para a escola de relações humanas acompanha o desenvolvimento das primeiras *corporations* britânicas e norte-americanas, logo após a Primeira Guerra Mundial” (MOTTA, 2001b, p. 77). Por fim, “a ideologia das Relações Humanas de Mayo e seguidores, oculta contradições reais, reconstituindo, em um plano puramente imaginário, um discurso que pretende servir de horizonte ao vivido dos atores sociais” (FARIA, 1985, p. 72). Em comum estão dois aspectos: as influências explícitas ou implícitas do althusserianismo e de suas problemáticas quando o assunto é ideologia (PAÇO CUNHA; GUEDES, 2015) e, mais importante, a afirmação da “teoria das relações humanas” como ideologia a partir *principalmente* da inspeção de contexto geral estadunidense sem haver, contudo, uma averiguação mais detida da particularidade brasileira que subsidiasse esta correspondência. Mesmo em relação ao contexto estadunidense, há polêmica sobre os efeitos reais desse “humanismo” (cf. BENDIX, 1974, p. 319; BRAVERMAN, 1977, p. 129). O mais importante,

para nossos propósitos, é que *os considerados efeitos são projetados sobre a realidade brasileira sem uma pesquisa histórica probante.*

Tendo ciência das inúmeras problemáticas sobre a questão da ideologia, propomos, já como resultado das nossas investigações acerca do caráter *ontoprático da ideologia*, a diferenciação entre *caráter ideológico* e *efetividade* das teorias. O que pretendemos defender, com base na pesquisa histórica no caso concreto de desenvolvimento do capitalismo no Brasil, é que uma teoria *pode* ter caráter ideológico por ser expressão de interesses de determinadas classes sociais num dado momento historicamente contingente e ao mesmo tempo não ter efetividade ideológica, isto é, não funcionar como ideologia. Uma teoria pode nascer ideológica, mas precisa *converter-se* em ideologia; o que se confirma apenas por sua *eficácia* e *duração* no plano social-concreto, independentemente de sua falsidade ou veracidade, na medida em que se põe a dirimir conflitos sociais (LUKÁCS, 2013; VAISMAN, 2010; PAÇO CUNHA; GUEDES, 2015). Esse plano social-concreto indica algo de fundamental importância: a particularidade histórico-concreta brasileira e nela investigar a real potência de tais teorias como ideologias. Nessa direção, enquanto a eficácia explicita a potência de desencadear alterações mais imediatas na realidade social, a duração alude à extensão e profundidade de tais alterações, repercutindo em diferentes nexos causais nessa mesma realidade. Nesses termos, a função de uma teoria convertida em ideologia não deve ser

pressuposta, senão demonstrada na particularidade concreta da realidade brasileira.

Assim, considerar a particularidade histórico-concreta é decisivo para não se imputar às condições brasileiras uma cópia de supostos processos estadunidenses de desenvolvimento e efetivação de teorias. Por isso, uma teoria torna-se ideologia quando opera sobre as contradições sociais, dirimindo conflitos, desdobrando alternativas, em suma, provocando alterações na realidade em graus e extensões contingencialmente diferenciadas que a pesquisa histórica precisa expressar. Nem é preciso enfatizar que a inefetividade de uma ideia não elimina seu caráter ideológico. E, como já indicado, não se toma por critério a falsidade de uma ideia para determiná-la como ideologia. Uma ideologia pode ser verdadeira ou falsa, correta ou equivocada sobre o modo de funcionamento das coisas, em suas antecipações etc. O que torna uma ideia ideologia é sua potência confirmada em atuar sobre os conflitos sociais, dando a eles direção nos contextos históricos particulares.

Em se tratando de particularidade brasileira, consideramos o processo *hipertardio* de objetivação do capitalismo no Brasil. Os traços gerais do capitalismo, como a lógica da produção do valor, não se concretizam em todos os lugares pelos mesmíssimos caminhos. Ao mesmo tempo, não se deve considerar a historicidade

brasileira como um *puro singular*. A particularidade está precisamente na apreensão do modo mais ou menos específico de concreção dos traçados gerais. Isso significa dizer que a formação autêntica (industrial) do capitalismo no Brasil somente tem início contundente nos anos de 1930. Tratou-se de um período em que a classe ascendente dos industriais urbanos não levou adiante um processo de revolucionamento social, optando por uma espécie de acomodação aos interesses das classes sociais ligadas ao capital agrário-exportador já preexistente dado o período colonial e, ao mesmo tempo, por uma subserviência ao capital internacional. O resultado foi um processo denominado de *via colonial* em que o novo padrão societal que vai se formando paga um alto tributo ao velho padrão, não rompendo integralmente com as condições anteriores de desenvolvimento. Constitui-se, assim, um padrão marcado pelo capital atrófico, incompleto. É um processo também denominado de "revolução pelo alto" em que as classes dominantes se ajustam provisoriamente e as classes populares são integradas de modo apenas lateral aos processos de mudança social (direitos sociais, leis trabalhistas), cujos ganhos modernizantes marginais são também excludentes para a grande maioria da população. Isso tem consequências para a vida política, social e cultural (CHASIN, 1978; PAÇO CUNHA; REZENDE, 2015; REZENDE; PAÇO CUNHA, 2016). Mas também diretamente na própria produção material, lugar de destaque para a produção e reprodução do *ideário e da prática administrativas*, incluindo, se efetiva, a chamada "teoria das relações humanas",

pois é o concreto real de uma objetivação atrofica do capitalismo que cria as *condições de possibilidade* para a efetividade ou inefetividade de determinadas ideologias.

Não se deve em razão disso, porém, considerar que se trata de uma mera questão de *aplicação* de teoria que supostamente paira nas mentes e livros. Antes o contrário: é a prática real o critério decisivo do desenvolvimento de um processo ideológico. “Toda vida social é essencialmente prática. Todos os mistérios que conduzem a teoria ao misticismo encontram sua solução racional na prática humana e na compreensão dessa prática” (MARX, 2007, p. 534).

Sendo assim, a pesquisa histórica precisa trazer à baila os processos objetivos mais relevantes que possam servir de elemento probante da eficácia e duração da “teoria humanística da administração” como ideologia, mas nunca fazendo abstração da particularidade brasileira. Há, nos chamados “estudos organizacionais” e na administração, a hodierna preocupação com o desenvolvimento de uma abordagem histórica em razão das pesquisas sobre as escolas de administração no Brasil (BARROS, 2014) ou aspectos metodológicos mais puros (VIZEU; MATITZ, 2014), por assim dizer. Nossa preocupação central, no entanto, é explicitar as contradições motoras do concreto na direção de uma determinação onto-prática da efetivação das teorias da administração como

ideologia. Nesses termos, a pesquisa histórica não é uma escolha no rol das possibilidades, mas a resposta pertinente para o problema posto. Dado que a "investigação tem de se apropriar da matéria em seus detalhes, analisar suas diferentes formas de desenvolvimento e rastrear seu nexos interno" (MARX, 2013, p. 90), é o próprio objeto sob análise que fornece o critério verdadeiro para o juízo acerca da adequação dos meios de sua própria investigação. Perscrutar a eficácia e duração da "teoria das relações humanas" na particularidade histórica brasileira impõe a pesquisa histórica como necessidade. E já são demasiadamente conhecidos os *pressupostos objetivos* por meio dos quais o materialismo se arma para levar adiante a apreensão do concreto pelo pensamento (cf. MARX, 2011). Para nossos propósitos, basta ter ciência de que "quem faz tudo isso, quem possui e luta é, muito antes, o homem, o homem real, que vive; não é, por certo, a "História", que utiliza o homem como meio para alcançar seus fins – como se se tratasse de uma pessoa à parte –, pois a História não é senão a atividade do homem que persegue seus objetivos" (MARX; ENGELS, 2003, p. 111). São, portanto, "os homens [que] fazem a sua própria história, mas, não a fazem de livre vontade, não sob sua própria escolha, senão sob condições imediatamente encontradas, dadas e transmitidas pelo passado" (MARX, 1960, p. 115).

A disponibilidade dos materiais insertos na pesquisa definiu preponderantemente o período destacado no título do artigo. Nesse sentido, dada

a dificuldade de acesso a elementos históricos que remontem às primeiras décadas do século XX, investigamos alguns aspectos importantes: 1. Os materiais de historiadores brasileiros e estrangeiros foram fontes importantes de estudo, sobretudo aqueles que se debruçaram sobre o chamado processo de racionalização no início do século XX. 2. O ideário dos industrialistas em artigos, pronunciamentos, jornais etc. nas seis primeiras décadas também nos proporcionou a apreensão do grau de difusão no Brasil e indícios sobre os reais efeitos. 3. Os estudos de sociólogos nos anos de 1950 e 1960 que realizaram pesquisas com o operariado e que foram capazes de fornecer indícios materiais sobre vida fabril no período. Com esses elementos foi possível determinar aproximadamente a eficácia e duração da “teoria das relações humanas” como ideologia no Brasil no recorte temporal entre 1929 e 1963. A diversidade dos materiais permitiu, igualmente, um decisivo escrutínio capaz de demarcar a diferença entre a presença de elementos do “humanismo” no ideário e os efeitos reais sobre os conflitos sociais.

Assim, dividimos o restante da exposição em três momentos. No primeiro apresentaremos os resultados da pesquisa junto aos materiais históricos e do ideário industrialista brasileiro. No segundo demonstramos os indícios a partir da pesquisa sociológica. E, por fim, expomos as considerações finais do artigo.

## ANTECEDENTES E DIFUSÃO DA "TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS"

Poucos anos antes da publicação do livro de Elton Mayo (1960) – *The human problems of an industrial society* de 1933 –, aportou no Brasil uma tendência como desdobramento mais claro do taylorismo. “Seu domínio de ação é, portanto, a adaptação do homem ao trabalho, como, de outra parte, a adaptação do trabalho ao homem”, explicou Léon Walther (1953) no livro que serviu de base para os cursos ministrados no Brasil a convite da Associação Comercial de São Paulo em 1929<sup>3</sup>.

Walther diferenciava psicotécnica ou psicologia do trabalho, mais ocupada da ordem técnica do trabalho, da psicologia industrial que se ocupava com os aspectos sociais. Mas essa diferenciação não o impediu de, ao tratar de suposto assunto puramente técnico, preocupar-se com a formação moral dos jovens (1953, p. 115) ou utilizar a escola para despertar neles o amor ao trabalho em que a “disciplina interior substituirá a disciplina exterior” (1953, p. 116). O impacto das ideias de Walther foi sentido primeiro em França na década de 1920 e na Suíça

---

<sup>3</sup> Léon Walther era de origem russa, mas desenvolveu grande parte de seus trabalhos na Suíça após deixar seu país em razão da revolução de 1917. Desenvolveu suas atividades no Instituto Jean-Jacques Rousseau, em Genebra, dedicado à psicotécnica e à eficiência industrial (cf. ROCHA, 1940, p. 18), obtendo alguma influência na Europa, sobretudo em França (cf. CLAPARÈDE, 1953). Esteve no Brasil a convite da Associação Comercial de São Paulo para conferências sobre psicotécnica (ANTONACCI, 1993).

na década anterior, pois se registrou que o “princípio da racionalização do trabalho, caldeado ao calor de profunda simpatia pelo operário – Taylor, corrigido pela psicologia – tal é, em suma, parece-nos, a obra de Léon Walther, tão benéfica como engenhosa” (CLAPARÈDE, 1953, p. 9). Sua influência no Brasil pode ser sentida em muitas direções.

A principal influência dessa corrente no Brasil pode ser destacada das experiências de Roberto Mange<sup>4</sup>. Num curso sobre o assunto em 1934, Mange presta homenagens a Münsterberg por ter sido quem ofereceu, na segunda década do século XX, uma definição geral de psicotécnica. Mange sintetiza numa fórmula mais simples, ao escrever que a “psicotécnica é a aplicação da psicologia à técnica do trabalho” (1934, p. 1); “sendo manifestação da Psicologia aplicada, tem como objeto verificar quais os elementos psicológicos existentes no trabalho e quais os processos adequados para se conseguir o optimum-psico-energético, isto é, o maior rendimento com o menor esforço” (1934, p. 2). As ressonâncias da

---

<sup>4</sup> Roberto Mange nasceu na Suíça e passou grande parte de sua vida dedicado às formulações e ensino técnico ligado ao treinamento de operários (cf. SENAI, 1991). Teve importante papel para a aplicação da psicotécnica na racionalização do trabalho no transporte ferroviário (TENCA, 2006). Esteve sempre ligado ao grupo de vanguarda do empresariado paulista e à direção do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo com cursos de mecânica que obtiveram grande sucesso. Mais tarde, participou da fundação, em 1931, do IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho e também, em 1942, do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizado Industrial.

psicotécnica são visíveis inclusive em homens como Roberto Simonsen<sup>5</sup>, que pronunciava no ano de 1931 que:

A racionalização compreendeu que a transformação do homem em máquina produz como que um aniquilamento de faculdades apreciáveis no indivíduo, despertando outras faculdades inferiores, como ambição de ganho, ocasionando estados de fadiga e de revolta. Daí os estudos da psicologia do trabalho e o estabelecimento da psicho-técnica [sic], que levaram alguns mestres alemães a declarar que só poderiam compreender a eficiência absoluta do sistema de Taylor se ele fosse aplicado em sentido inverso: ao invés de se criar homens para as máquinas, dever-se-iam criar máquinas para os homens. Na organização do trabalho nas indústrias racionalizadas procurou-se levar em conta o fator humano tal como ele se apresenta e na impossibilidade de se criar o artífice individual completo, organizou-se o trabalho de forma tal que cada equipe, pelos sentimentos despertados, como que constitui um único indivíduo na execução de uma tarefa completa (SIMONSEN, 1931, p. 32)

---

<sup>5</sup> Roberto Simonsen foi industrialista, intelectual e político brasileiro com importante influência na história nacional (cf. LIMA, 1976; WEINSTEIN, 2000). Junto a Mange e outros membros sobretudo da sociedade paulista, desempenhou papel na fundação do já mencionado IDORT. Em 1933, fundou a Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo (cf. TENCA, 1994; KANTOR, MACIEL e SIMÕES, 2001) em que incorporou consideráveis influências dos cursos de psicotécnica de Roberto Mange. Registra-se que a Escola Livre foi "uma instituição estreitamente ligada ao IDORT" (WEINSTEIN, 2000, p. 94). As influências de Simonsen são sentidas não apenas na difusão da racionalização do trabalho, mas também sobre a legislação social e nos movimentos políticos da década de 1930 em que foi consideravelmente influente sobre a política econômica após 1937.

Aliás, Simonsen replicava, assim como Mange, considerável influência do estágio de desenvolvimento científico e político alemão (cf. SIMONSEN, 1931). Simonsen, no entanto, compartilhava também de influências que rondavam os Estados Unidos. Em 1933, mesmo ano da publicação do já mencionado livro de Elton Mayo, o empresário e político brasileiro expressa idêntica posição do australiano com relação ao papel da formação de uma elite administrativa capaz de levar adiante a obtenção da cooperação no plano econômico e político (cf. Nota 2). Para Mayo a influência decisiva advinha de Pareto e da teoria dos ciclos de renovação das elites. Simonsen, mesmo sem revelar tais influências diretas, foi capaz de escrever no mesmo diapasão que:

Por qualquer face que se encarem os tempos modernos, eles se caracterizam por uma complexidade maior de vida e um aumento no número e na importância das relações sociais... Assim, ao passo que a ação do indivíduo, isoladamente, se restringe, é cada vez mais acentuada e necessária a sua ação em cooperação... Sendo socialmente mais intensas que as antepassadas, demandam de suas unidades constituintes maior quantidade de atributos propriamente sociais para sua conservação e progresso. Se assim é para seus membros, estes, agindo em conjunto, deverão ser mais exigentes na escolha dos elementos de consulta, de direção e de orientação; cada vez precisam, portanto, ser mais numerosas e mais preparadas as elites das sociedades que querem guardar uma posição de vanguarda. A formação das elites deve pois

constituir uma das preocupações primaciais das sociedades modernas. Qualquer instituição social, qualquer escola doutrinária que aspire ser adotada, qualquer associação industrial ou comercial para colimar seus objetivos, todas, necessitam e exigem, cada vez mais, elementos de elite na sua direção. Possuindo escolas superiores de incontestável valor, São Paulo precisa agora formar as suas elites, educadas nas ciências sociais e no conhecimento das verdadeiras condições em que evolui a nossa sociedade, como meio de mais facilmente se aparelhar à conveniente escolha de seus homens de governo (SIMONSEN, 1973, p. 465)

É importante registrar que já em 1933 refletia no ideário de homens como Simonsen a formação de uma elite versada em ciências sociais e no estudo da "evolução social". Trata-se de uma marca fortíssima do "humanismo" sem que seja dada necessariamente por mediação dele, isto é, a despeito de seu desenvolvimento paralelo nos Estados Unidos. Anos mais tarde, em 1937, chegou a proferir que o objetivo precípua da já mencionada Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo era "fomentar a criação de verdadeiras elites administrativas" (SIMONSEN, 1943, p. 13).

De volta a Mange, alguns estudos históricos trazem posições relativamente distintas com relação às finalidades do desenvolvimento desses cursos antes mencionados e que logo ganharam grande repercussão entre as empresas vinculadas à exploração econômica das linhas férreas em São Paulo. Zanetti e

Vargas (2007) comentam que “se a meta não era expropriar os saberes operários, nem por isso aquele projeto deixa de se incluir no rol das estratégias patronais para vencer as batalhas cotidianas dentro do espaço de trabalho”. Sugerem ainda ser possível que a “intenção dos seus propugnadores de expulsar do ambiente fabril aqueles trabalhadores, em geral imigrantes, muitos deles, anarco-sindicalistas, considerados perigosos por sua disposição à resistência. Os centros profissionalizantes poderiam ser uma solução a este problema, se conseguissem formar operários mais obedientes e maleáveis” (ZANETTI; VARGAS, 2007, p. 28). É possível contrastar com Weinstein (2000), para quem “dada a relativa fraqueza do movimento operário, especialmente na produção fabril, era improvável que os industriais considerassem esses métodos [racionalização do trabalho] como “instrumentos”, entendidos no sentido imediato, para neutralizar o poder dos operários especializados. Ao contrário, a atração que eles parecem ter exercido se devia precisamente à promessa de aumentar a produtividade e baixar os custos de produção sem baixar salários ou aumentar a exploração de forma flagrante” (2000, p. 40).

De uma forma ou de outra, os efeitos seriam importantes sobre os conflitos sociais. Um material fornece elementos das condições da época. Lemos que “enquanto o governo ainda não conseguia equacionar com clareza a questão operária, tratando-as meramente como um “caso de polícia”, alguns empresários já

vislumbravam na introdução da Organização Racional do Trabalho no Brasil uma solução mais eficiente, que garantiria a continuidade do desenvolvimento industrial" (SENAI, 1991, p. 61). É nesse contexto que se avalia o resultado dessa racionalização, pois o "sucesso do Curso de Mecânica [de Mange] foi tão grande e os trabalhadores egressos do Liceu tão bem aceitos nas companhias de estradas de ferro, que, em 1930, a Estrada de Ferro Sorocabana resolveu assumir a formação de seus profissionais. O engenheiro Gaspar Ricardo Júnior, que dirigia a ferrovia na época, chamou Roberto Mange para implantar o Serviço de Ensino e Seleção Profissional da Estrada de Ferro Sorocabana – uma iniciativa do Estado sob direta orientação da ferrovia" (SENAI, 1991, p. 62).

A efetividade dessas teorias racionalizadoras materializadas pela psicotécnica difundida por Mange foi também registrada por Tenca (2006, p. 90), ao escrever que o "Curso de Ferroviários da Paulista é uma das mais bem-sucedidas interferências racionalizadoras do processo de trabalho nos anos 30 no Brasil". Os efeitos vão no sentido de uma desmobilização dos trabalhadores historicamente combativos nas linhas férreas. Escreveu ele que

ao se retirar do artífice a tarefa de ensinar o ofício ao aprendiz por meio do tradicional método da observação do fazer rompe-se, também, com o processo de transmissão de uma cultura operária que o oficial acumulou ao longo de um certo período de experiência de produção e de conflitos

de classe. Não se deve esquecer, aqui, da capacidade de mobilização dos ferroviários, especialmente os da Companhia Paulista, responsáveis por grandes paralisações desde o início do século ... Além disso, o *saber fazer* passa a se apresentar, aos olhos dos trabalhadores, como uma *técnica*, e estranha a eles, pertencente ao capital, já que a escola é *mantida e administrada pela empresa* (TENCA, 2006, p. 91, grifos no original).

A psicotécnica se desenvolve no Brasil de modo bastante contundente, no sentido de uma espécie de desdobramento do taylorismo propagado pelo IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho fundado em 1931, embora nuançada por especificidades que não são nossa preocupação central (cf. ZANETTI; VARGAS, 2007). A psicotécnica é uma anterioridade histórica frente à “teoria humanística da administração” (como mostraremos) e existem indícios, ainda que extraídos da exemplaridade das ferrovias paulistas, que confirmam a efetividade das teorias e práticas da psicotécnica como ideologias por incidirem sobre os conflitos sociais. Essas experiências sugerem certa eficácia, mas de durabilidade menor, pois não se prologaram tais efeitos para as décadas seguintes nem se ampliaram muito para além das linhas férreas. Como insinua Antonacci (1993), a capacidade do IDORT em promover as técnicas de racionalização foi diminuta no plano das próprias empresas paulistas, embora tenha repercutido na esfera da administração pública. Já em 1939, surgem dentro do próprio IDORT,

considerações sobre os aspectos problemáticos do taylorismo. Escreveu Antonacci que

essas argumentações no IDORT ainda assinalam para a chegada, em São Paulo, dos últimos estudos e ideias norte-americanas em torno da administração científica. Aldo de Azevedo expressava desacordos com práticas racionalizadoras vigentes, focalizando dificuldades paulistas para obtenção de resultados previstos, à luz das experiências supervisionadas por Elton Mayo nos Estados Unidos (ANTONACCI, 1993, p. 222).

Um material de 1942 denota a amplitude que a "teoria das relações humanas" ganhava nos materiais nacionais. Ribeiro – um dos primeiros livros de compilação sobre o que havia de mais avançado em termos de teorias de administração – comentou, depois de uma longa exposição dos principais achados das pesquisas de Mayo e de seus associados, que

esse fator não estava na fábrica, nem na forma de pagamento. Era o fator humano, era uma atitude, um sentimento. Era a maneira como as operárias se sentiam perante o trabalho. *Desde o momento em que os investigadores lhes pediram a cooperação e ajuda para resolver o problema, se apoderou delas um sentimento de sua própria importância, um sentido de seu próprio valor como seres pensantes, uma parcela de um todo.* E, assim, passaram

a olhar o trabalho sob um novo ponto de vista, se interessaram profundamente por ele e começaram a trabalhar com uma energia e um esmero, com que dantes nunca haviam feito (RIBEIRO, 1942, p. 20, grifos no original).

O sucesso dessas práticas encabeçadas por Mange, entretanto, serviram também de base para um outro processo de grande expressão. Podemos levantar questionamento acerca dos propósitos, embora isso tenha pouca importância explicativa para nossos fins. Com o processo de industrialização mais acentuado na década de 1940, a fundação do SENAI e do Sesi permitiu o envio de inúmeros instrutores aos Estados Unidos para a realização de estudos. Ainda nessa década, têm início os “cursos de psicologia industrial”, “oferecidos pelo SENAI pela primeira vez em 1945... O primeiro seguimento do curso reproduzia as aulas de Mange sobre *psicotécnica* na Escola Livre [de Sociologia e Política de São Paulo, já mencionada]”. Weinstein explicou que o “segundo segmento, sobre relações humanas, era uma continuação do trabalho iniciado no Brasil por M.B. Lourenço Filho para modificar a administração científica de forma a torná-la mais compatível com a “psicologia humana”. O segmento sobre organização industrial focalizava as teorias e realizações das mesmas figuras idolatradas pelo IDORT na década de 1930: Taylor, Gilbreth, Ford e Fayol” (WEINSTEIN, 2000, p. 154).

Há um amálgama entre psicotécnica, taylorismo e "teoria das relações humanas", expressando o que havia de mais desenvolvido em termos de teoria da administração. Aos poucos a "teoria das relações humanas" se destaca no formato mais específico, não em conjunto com as demais questões. Não por acaso, no material publicado a partir do *Congresso Brasileiro da Indústria*, de 1944, podemos registrar como segue:

CONSIDERANDO:

- a) – que, além da racionalização do trabalho, torna-se hoje necessária a aplicação dos ensinamentos da moderna psicologia industrial para melhorar as relações entre os empregados e empregadores e empregados entre si;
- b) – que a moderna antropologia social estende esses ensinamentos a outros setores de relações humanas que interessam a indústria;

O Congresso Brasileiro da Indústria

RECOMENDA:

- 182) – A conveniência da criação de centros de pesquisas e de ensino das questões pertinentes às relações humanas na indústria, mediante a aplicação dos métodos e ensinamentos da moderna antropologia;
- 183) – A utilização, pela indústria nacional, a assistência de técnicos em administração industrial, com conhecimento de antropologia social e, especialmente, de psicologia industrial (CARONE, 1977, p. 377)



No sentido de certo desenvolvimento autônomo do “humanismo”<sup>6</sup>, Mário Wagner Vieira da Cunha chegou a registrar em entrevista que, ao regressar dos Estados Unidos – ainda nos anos de 1940 –, “logo o diretor do Senai, o Roberto Mange, me convidou para dar um curso de relações humanas. E eu dei. Parece que o curso do Lourenço Filho foi antes do meu [nos anos de 1930], mas o meu curso de certo modo teve mais repercussão no Brasil, naquela época. Eu fiz as apostilas, que foram multiplicadas, não se fez um livro, era na mesma linha do Simonsen... Com o Simonsen mesmo eu não conversei, mas havia a preocupação de trazer todo aquele clima de relações industriais, que estava se desenvolvendo nesse momento [nos Estados Unidos]. Quando fui para os Estados Unidos, foi para estudar antropologia” (VIEIRA DA CUNHA, 2008, p. 269). Para além de elemento probante das articulações existentes entre ideólogos como Mange, Simonsen e Vieira da Cunha, é nesse período que se inicia a confecção do “manual do curso de relações humanas para operários” para uso nos “cursos de relações humanas para operários nos últimos anos da década de 1950 e na década seguinte” (WEINSTEIN, 2000, p. 287); cursos que se estenderam, a bem da verdade, pelo menos até 1977.

---

<sup>6</sup> A pesquisa de Pena (1985, p. 26), sobre a introdução das ideologias gerenciais no Brasil, é curiosa a esse respeito. Depois de considerar que a “burocratização do trabalho implica” a “incorporação da psicologia social como forma de controle das relações de trabalho (Mayo)” a própria pesquisa não foi capaz de mostrar, nem mesmo ao se limitar ao ideário do empresariado nacional, as marcas do “humanismo”. Atribuímos isso a essa assimilação total do “humanismo” à “burocratização do trabalho” como ponto de partida e aos limites da própria pesquisa em revelar os traços bastante presentes, como temos demonstrado. Nesse sentido, o problema que identificamos na crítica marxista da administração se repete, pois se assume como suposto aquilo que precisa ser demonstrado.

Exemplares desses manuais são de difícil acesso e revelam muitos traços daquilo que se encontra na chamada "teoria das relações humanas", como a cooperação, confiança vertical e horizontal, trabalhadores "ajustados" e causas dos "desajustamentos", higiene e segurança no trabalho etc. (cf. LIMA, 1977). Encontram-se, igualmente, aspectos mais práticos que revelam os propósitos para além de um bem-estar genérico comumente evocado. Lemos, por exemplo, que a "greve é um problema de disciplina, numa ordem social em que haja meios pacíficos de solução dos conflitos coletivos do trabalho... O trabalhador não tem mais necessidade de usar da violência, da força, para chegar ao que julga ser-lhe devido... Os trabalhadores devem organizar-se em sindicatos competentes e conscienciosos e fugir às armadilhas de arruaceiros profissionais, cujo interesse principal é destruir a nossa ordem social" (LIMA, 1977, p. 59). A imputada identidade entre força e greve revela consideravelmente o caráter ideológico da teoria, vulgarizada ou não, que alimenta o *Curso de Relações Humanas para o Trabalhador*. A potência real de uma tal teoria seria provada pela eficácia e duração sobre a luta ativa dos trabalhadores, os alvos principais dos cursos promovidos ao longo de quatro décadas (voltaremos a esse ponto adiante).

Tais cursos, palestras, pronunciamento, materiais jornalísticos<sup>7</sup> etc., encarregaram-se de circular consideravelmente o ideário da “teoria das relações humanas” no Brasil, inclusive entre operários, como vimos. Até mesmo em antigos membros do movimento operário é possível identificar tais vestígios. Ao comparar o tratamento dispensado aos operários antes e durante os primeiros anos da década de 1960, lemos que a diferença “se nota não só no tratamento ao operariado, tanto nos estabelecimentos fabris, comerciais e bancários, como na facilitação de meios para a sua subsistência. Existe essa compreensão social que se resolveu denominar ‘relações humanas’ ou ‘públicas’ e que é, inegavelmente, uma das conquistas reflexivas do Socialismo”<sup>8</sup> (DIAS, 1962, p. 212). Podemos questionar o juízo com relação à causalidade entre socialismo e “relações humanas”, mas não a presença das “relações humanas” inclusive no ideário de indivíduos orgânicos ao movimento operário.

Embora os traços da “teoria das relações humanas” tenham sido difundidos de inúmeras maneiras, como demonstramos, não foi possível identificar (até agora) elementos que confirmem nos registros históricos, de efetividade de tal teoria

---

<sup>7</sup> Por exemplo, jornais da época, como o Observador Econômico e Financeiro que, em 1957, difundia pela letra do então diretor do Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria, Renato Araújo Sampaio, a racionalização do trabalho, incluindo as conquistas de Elton Mayo. <http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=123021&PagFis=35829>

<sup>8</sup> Para considerar o desenvolvimento e as ligações entre as “relações humanas” e as “relações públicas”, consultar Peruzzo (1986, p. 29).

sobre os conflitos sociais, como no caso da psicotécnica nas linhas férreas. A forte presença no ideário de homens práticos, de sindicatos patronais, a realização de cursos para operários etc. não é critério para determinar a eficácia e duração, isto é, a efetivação da "teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira. Vieira da Cunha, refletindo sobre a situação em 1959, chegou a considerar que

encontramo-nos, pois, assim, como aliás é muito comum acontecer entre nós, face a uma situação em que o ensino de determinada matéria - no caso, as relações humanas, ganhou grande extensão, chegando, sem exagero, às raias da popularidade, enquanto que as pesquisas, relativas a essa mesma matéria, contam-se nas pontas dos dedos" (VIEIRA DA CUNHA, 1959, p. 89).

Esta importante ponderação do autor, contudo, não pode ser entendida como uma banalização geral do tema. Pudemos acompanhar linhas acima que o interesse desta matéria era pautado por importantes setores do empresariado nacional que reiteradamente preconizava por seu desenvolvimento e penetração na formação do operariado. Na sequência, o autor vai ainda mais longe em sua consideração crítica sobre como se conformava o conteúdo de tais cursos, isto é, uma crítica interna. Escreveu ele que "é, ordinariamente, uma compilação de noções de psicologia, individual ou social, além das regras de administração de

pessoal, reunidas ao sabor das leituras que o autor tem de livros estrangeiros, especialmente norte-americanos” (1959, p. 90). Em que pese algumas outras preocupações mais específicas apontadas nos manuais, como as greves, por exemplo, não serem citadas por Vieira da Cunha neste excerto, este aspecto reflexivo do autor é fundamental, pois coloca em dúvida a própria envergadura daqueles cursos no que diz respeito à sua potência de resolução de problemas práticos, mesmo por conta de sua parca organização. A toda essa ponderação se adicionam os perigos circunscritos à mera reprodução desses cursos, pois “daí resulta que se imprime sentido novo às leituras dos livros estrangeiros e, muitas vezes, damos-lhe uma significação diametralmente oposta àquela que, naqueles países, de fato alcançaram” (VIEIRA DA CUNHA, 1959, p. 91).

Isto certamente faz muito sentido na medida em que historicamente a administração é teorizada a partir das experiências práticas e dos problemas postos pela produção. Exatamente este ponto era ignorado pelos cursos de relações humanas por não enfrentarem problemas particulares daquele Brasil e preferirem ilações gerais, mas de claro caráter proselitista. Esse fato poderia comprometer a própria efetividade destas formulações no que tange seu objetivo básico de orientar os gestores, tanto que já nos anos 1950 era nítida a ideia de que toda essa popularização e reprodução vulgar culminava numa deterioração sensível dos temas. Nosso autor reflete esse problema ainda que do ângulo social

que a própria "teoria das relações humanas" é informada, isto é, seu caráter ideológico:

É que, como não poderia ser de outra forma, o ensino e os escritos de relações humanas, ainda que se apresentem, na maioria das vezes - e diríamos, na sua forma genuína - como uma espécie de água com açúcar, de sabor popular, ajustado ao seu caráter de divulgação, usando e abusando de um psicologismo barato ou de uma meia ciência sociológica, que, se na verdade nada têm que ver com as múltiplas e variadas pesquisas científicas de psicólogos, psiquiatras, sociólogos e antropólogos, que procuraram esclarecer os problemas de bem viverem juntos, operários, mestres e gerentes, nas fábricas ou, de modo geral, em outros grupos sociais, respondem, fundamentalmente, na sua simplicidade pragmática, a esse mesmo alvo de encontrarem as regras de bem viverem juntos (VIEIRA DA CUNHA, 1959, p. 92-3)

É interessante sublinhar as condições bastante precárias em que se deu a difusão dos cursos de relações humanas no Brasil. Sem qualquer fundamento ou compreensão da realidade brasileira, ou mesmo uma compreensão justa do que de fato se tratava a "teoria humanística", era uma elaboração que sequer contentava as necessidades práticas do empresariado nacional. Isto já é suficiente para dúvidas acerca da efetivação dessa teoria como ideologia no Brasil, pois já não atendia demandas práticas, e isto certamente diminuiria as

possibilidades de atuar dirimindo conflitos. Colocando também de outra forma, a via de objetivação do modo de produção autenticamente capitalista no Brasil, nas particularidades antes indicadas e que se diferenciam de processos históricos outros, como o estadunidense, revela um processo de transformação incipiente, de modernizações excludentes que não criam as condições de possibilidade que tornariam a efetividade de tal teoria como algo necessário. Era possível dispor, como se dispôs, de outros meios funcionais, conforme veremos adiante por mérito das pesquisas sociológicas.

Se a cópia do que era feito nos Estados Unidos era ou não fidedigna ou se faltou alguma adequabilidade ao contexto nacional ganha, porém, peso menor frente ao problema da eficácia e duração de tal teoria promovida pelos cursos de relações humanas, sobretudo aos operários. Quer dizer, mesmo a vulgarização poderia apresentar efeitos duradouros sobre os conflitos sociais. Talvez seja o momento já decisivo para apontar um aspecto central da pesquisa com o escrutínio entre materiais históricos. É possível constatar que a circulação de ideias não as tornam automaticamente ideologias, pois há diferença entre difusão, de um lado, e, de outro, eficácia e duração de determinado conjunto de ideias. Para ter efeito é preciso haver circulação das ideias, claro. Por outro lado, quanto mais efetivas, maior a circulação. Não basta, porém, a circulação para ter eficácia. Devem haver condições históricas e concretas, e nelas, classes e camadas sociais que as

mobilizem no interior dos conflitos sociais. Em suma, as condições concretas da particularidade brasileira determinam as possibilidades de eficácia e duração das ideologias e, logo, da conversão do mero caráter ideológico de certas teorias em ideologia *sans phrase*.

Devemos perguntar, como já sugerido na introdução, se é sintomático o fato de que autores como Bendix (1974, p. 319) e Braverman (1977, p. 129), autores de inclinações teóricas bastante distintas, puderam constatar os poucos efeitos da teoria das "relações humanas" no caso dos Estados Unidos, território de desenvolvimento da própria "teoria das relações humanas". O taylorismo, para os autores, teve um papel muito mais relevante em termos sociais gerais e singulares, no território fabril e além dele, do que Elton Mayo e seus consortes. Isso nos ajuda a colocar em dúvidas posições como a de Bogomolova (1973, p. 150) quando afirma peremptoriamente ter havido "a emergência e a subsequente adoção em larguíssima escala da doutrina das 'relações humanas'". Ora, a ausência de elementos probantes enfraquece esse entendimento que é precisamente o mesmo modo de tomar a "teoria das relações humanas" para o caso brasileiro conforme demonstramos a partir da crítica marxista da administração no Brasil. Se no próprio território estadunidense não se pode afirmar uma "adoção em larguíssima escala", o que dizer das condições econômicas e sociais do Brasil no período histórico analisado? O caráter atrofico

da objetivação do capitalismo no Brasil, como aludimos na introdução, tem poder explicativo já nesse ponto. São as condições de desenvolvimento do capitalismo no Brasil que, sobretudo no período analisado, não estabelecem rupturas econômicas e sociais que tornassem de fato tal “teoria das relações humanas” uma necessidade prática nas resoluções do conflito industrial. Voltaremos a esse aspecto ao final.

Por agora, estamos inclinados a reconhecer já explicitamente a baixa frequência de elementos que confirmem a eficácia e duração de tal teoria como ideologia na realidade brasileira até 1963. Com relação à psicotécnica e aos demais artifícios de racionalização é possível rastrear exemplaridades de eficácia e durabilidade nas condições de uma formação econômica atrofada da realidade brasileira. Esse assunto, porém, demanda uma atenção dedicada em razão de encontramos explicitamente efeitos inclusive fora do território industrial por meio da atuação do IDORT na esfera da administração pública (cf. ANTONACCI, 1993). No que tange à “teoria das relações humanas”, embora com forte presença, como vimos, no ideário do empresariado e até de antigos militantes do movimento operário, a eficácia é bastante limitada. Um elemento nada desimportante pode ser sugerido nesse sentido, retomando um aspecto antes apenas aludido. Os inúmeros participantes dos cursos de relações humanas oferecidos pelo SESI e pelo SENAI aos operários pelo menos entre os anos de 1930 e 1977, sobretudo em São Paulo,

não foi capaz de conter, por exemplo, eminentes greves nos anos de 1950, de 1960 e o posterior ascenso na década de 1970 do combativo "novo sindicalismo" cujo instrumento de luta, a greve – tão questionada nos cursos de relações humanas –, fez época no ABC paulista. Somos obrigados a perguntar pelos reais efeitos desses cursos sobre os conflitos sociais.

Podemos aprofundar essas constatações pelas pesquisas sociológicas realizadas entre os anos de 1950 e 1963 que apontam importantes aspectos de ausência e vestígios de eficácia e duração da "teoria das relações humanas". Ao mesmo tempo, tais pesquisas ajudam a revelar quais meios obtinham de fato efeito e extensão sobre os conflitos sociais.

### INDÍCIOS A PARTIR DAS PESQUISAS SOCIOLÓGICAS

Entre as pesquisas sociológicas, Lopes (2008) em sua obra intitulada *Sociedade Industrial no Brasil* expõe uma pesquisa realizada numa indústria paulista entre 1956 e 1958. Durante o período em que o autor esteve nesta indústria, relata numa interessante passagem a dimensão de algumas forças que operavam nas relações conflitivas subjacentes àquela indústria: "Na análise dos fatores sociais que condicionam o trabalho dos operadores de máquina deve-se considerar: ausência de padrões de ação coletiva; influência da legislação trabalhista; e

permanência de valores tradicionais na conduta do operário no trabalho” (LOPES, 2008, p. 48). Isto já nos dá pistas importantes que denotam uma organização interna dos mesmos trabalhadores bastante desarticulada, o que certamente causa impactos desfavoráveis nas lutas por suas demandas coletivas, e a influência do terreno jurídico em uma época já posterior à Consolidação das Leis Trabalhistas, e que neste caso era um aspecto também importante para os trabalhadores, como forças que poderiam já estar atuando efetivamente como ideologias<sup>9</sup>. Em contrapartida, os trabalhadores não se mostravam sensíveis a elementos fulcrais nas teorias administrativas, seja em relação às recompensas, produtividade ou comportamento.

Podendo ser isto sintoma de um problema mais geral, explicita o autor que a fragilidade da organização dos trabalhadores naquela empresa era também representada pela própria falta de um sindicato mais presente. Tanto que para os trabalhadores a diferença entre o sindicato e as entidades patronais que ofereciam assistência social inexistia:

O sindicato não é visto como algo feito por eles, mas por outros para eles. Quando mencionam o sindicato, os operários não usam o pronome ‘nós’, mas sim ‘eles’. Da mesma maneira como se utilizam do IAPI e do SESI,

---

<sup>9</sup> Sobretudo o direito e sua capacidade, como ideologia, de mobilizar alternativas aos conflitos sociais (cf. VAISMAN, 2010; SARTORI, 2014).

para obterem serviços, usam o sindicato e o avaliam conforme consideram ou não satisfatórios esses serviços (LOPES, 2008, p. 50).

Chega-se ao ponto de que a construção do sindicato acaba sendo uma coisa externa e estranha aos trabalhadores, deflagrando uma desorganização que começa na própria relação espontânea entre os trabalhadores e deságua num sindicalismo completamente estranho a seus anseios. Daí compreendemos que neste caso da empresa de São Paulo a resistência dos trabalhadores era tão irrelevante e impotente que nem mesmo exigia uma resposta contundente dos patrões na mobilização de uma "teoria humanística da administração". Tampouco poderia ser a desorganização dos trabalhadores consequência da efetivação prática dos preceitos da "teoria das relações humanas" nas décadas anteriores, pois se por um lado a própria efetivação prática (que por si só não é suficiente para a efetivação como ideologia) por intermédio dos industriais fora bastante precária, por outro a década anterior viu a aquisição de diversos direitos trabalhistas que exerceram mudanças sensíveis nas vidas dos trabalhadores. Ademais, por mais que não houvesse traços de incorporação dos preceitos administrativos naquela empresa, a própria realidade concreta de um capitalismo hipertardio não exigia nem criava condições de sua atuação como ideologia, mormente no que toca a *repreensão policial* aos movimentos de

reivindicação dos trabalhadores como uma face mais efetiva do caráter extra-econômico do estado.

A despeito destes percalços, em determinado momento, Lopes chegou a presenciar a eclosão de uma greve. Relata que

Alguns previam que se trabalharia na fábrica, pois em outras greves a administração entrara em entendimentos com os empregados; afirmavam que, na Companhia, os operários nunca aderiram a greves. Realmente, por duas vezes desde a fundação da Companhia, por ocasião de greve de todo o ramo industrial, lá não foram interrompidas as atividades, tendo a diretoria oferecido um aumento de salário, antecipando qualquer acordo a que posteriormente chegassem os sindicatos patronal e de trabalhadores. Desta feita, porém, declarou um dos diretores, havia boatos de que não haveria garantias policiais para as indústrias que quisessem funcionar e, por isso, não iriam tentar nenhum acordo com os seus empregados (LOPES, 2008, p. 53).

Surge aqui de modo inteiramente explícito a força policial como um importante elemento na contenção das greves, ao menos este foi o fator que pôde impedir a continuidade de greves anteriores, mas agora não mais oferecera as garantias necessárias para a contenção. Nem mesmo os trabalhadores sabiam se a greve aconteceria ou não ou mesmo sua motivação. De fato, o sindicato a esta altura era

certamente inoperante, pois em momento algum executava o papel que lhe cabia. Tanto é assim que após o início da greve não houve tantas mobilizações dos trabalhadores. Nas palavras de um dos mestres citados por Lopes lemos que:

Estavam todos nas redondezas da fábrica, em pequenos grupos. Quando chegou a hora, mandaram tocar a sirena. Houve aquele movimento entre os operários, aquele zunzum, mas ninguém queria ser o primeiro a entrar. Ninguém entrou. Havia um pequeno grupo de 'piquetes' na esquina. Estavam observando uma pequena fábrica perto da nossa, onde estavam trabalhando. Não houve nenhuma demonstração, intimidação, nada (LOPES, 2008, p. 54).

Segundo o autor, este movimento se seguiu nos dias seguintes, até que elemento decisivo para conter a greve foi a intervenção policial por intermédio da autorização do governo: "No quarto dia, na sexta-feira, tornou-se pública uma declaração do Governador no sentido de que, depois de uma determinada hora, a Polícia e a força Pública agiriam com a máxima severidade a fim de manter a ordem na cidade deste momento em diante, o policiamento foi ostensivo" (LOPES, 2008, p. 54). Tanto que nos dias seguintes aquele movimento já bastante apassivado se acentuou e afastou qualquer possibilidade de outros piquetes

podia-se ver os operários da Companhia aglomerados nas esquinas. Conversavam em pequenos grupos, sem grande barulho, parados,

observando os portões de entrada. Um soldado da Força Pública passou entre eles afirmando a um e a outro que poderiam entrar, que 'teriam proteção'. Afastou-se e todos continuaram a esperar, olhando na direção da fábrica. Tocou a sirena. A porta estavam dois milicianos da Força Pública e dois ou três guardas da Companhia. Como os operários não entraram, fecharam os portões e deixaram apenas uma pequena porta aberta. Lentamente foram-se desfazendo nas imediações da fábrica os pequenos grupos de trabalhadores. As últimas aglomerações foram dispersadas por alguns cavalarianos (LOPES, 2008, p. 54).

A ocorrência da greve naquele momento deveu-se muito mais a uma coincidência circunstancial do que a um produto da resistência consciente daqueles trabalhadores. "Havia muito pouca conversa sobre as razões da greve. O objetivo a ser alcançado de qualquer modo é assunto que, no seu entendimento tácito, não compete a eles mas sim ao 'sindicato' decidir" (LOPES, 2008, p. 58). Mais um ponto que se acumula nas sucessivas falhas do sindicato é a desconsideração das demandas da fração mais qualificada. "Em suma, o sindicato é identificado com o operariado não qualificado e semiquilificado. Os problemas com que essa organização se ocupa não levam em conta os interesses do operário especializado" (LOPES, 2008, p. 81). Isto era também um traço do que era o sindicalismo nacionalmente, mas acima de tudo, o processo da greve mostra como eram presentes as *forças do direito* (por vezes favorável aos trabalhadores), que por fim foram decisivas para o término da mobilização determinando aumento

salarial para os trabalhadores: "Nesse último dia, 24 de outubro, o Tribunal Regional do Trabalho decidiu pela concessão de 25 por cento de aumento aos trabalhadores, e a greve, nove dias depois do seu início, terminou" (LOPES, 2008, p. 56). Adicione-se o *poder policial* (impreterivelmente favorável aos empresários) ao direito e identificamos ambos *funcionando mais cabalmente sobre os conflitos sociais do que as teorias da administração*, em especial a teoria humanística, isto é, aqueles estavam muito mais próximos de serem ideologias no sentido prático-efetivo do que as últimas. Os efeitos dessa combinação foram registrados por muitos historiadores (VIANNA, 1976; GOMES, 1979; MUNAKATA, 1981; SILVA, 1990; OLIVEIRA, 2003), como na síntese de Fausto (1977, p. 217): "assimilação e repressão".

Em relação à maneira pela qual a indústria se organiza, nos interessa particularmente o departamento pessoal. Lemos que a "seção de pessoal, pode-se dizer, atua simplesmente como uma compensação à diminuição dos contatos diretos dos diretores com os empregados. Com a presença dessa seção, por outro lado, tornou-se possível diminuir, ainda mais, tais contatos, sem, contudo, eliminá-los de todo" (LOPES, 2008, p. 97). E apesar do sucesso quanto às suas atribuições como pudemos ver acima, e atribuições centradas nas preocupações quanto ao comportamento dos trabalhadores, esta seção não apresentava qualquer traço conscientemente inspirado na teoria humanística. De modo que dentre os

procedimentos deste setor, dos quais nem mesmo admissão e demissão fazem parte intrinsecamente, o autor mostra que

como são os mestres que levam à Diretoria e à gerência técnica os “problemas” criados por esses elementos que estão ‘amarrando’ a produção, o sistema dá margem não só a ‘perseguições’, como também a ‘protecionismos’ (ajudar um operário a ser despedido com indenização),/.../ Não há na empresa um sistema formal de recrutamento. A grande maioria dos empregados, principalmente no nível dos operários, não qualificados e semiquilificados, tomou conhecimento da fábrica nos contatos estabelecidos nas relações de parentesco, vizinhança, compadrio ou relações estabelecidas em pensões (LOPES, 2008, p. 98-100).

Mesmo procedimentos usualmente formais nem sempre eram seguidos à risca. Em geral o que acaba ditando a maneira pela qual a indústria conduz as coisas em relação aos trabalhadores era a *legislação*. Este é o liame intransponível que rege a atuação dos mestres (sendo estes os responsáveis pela admissão e demissão): “Não é de admirar que os mestres, em entrevistas, sejam unânimes em afirmar que o problema primordial que enfrentam é não poderem despedir ‘por causa da legislação trabalhista’, quem esteja restringindo a produção” (LOPES, 2008, p. 102). Assim, nesta empresa as práticas “humanísticas” não estavam de todo concretizadas, e dificilmente poderiam estar haja vista a já debatida



problemática apropriação deste corpo teórico pelo empresariado brasileiro – o que decorre também do processo de objetivação particular do capitalismo que aqui se estabeleceu. Por isto seu próprio efeito para dirimir conflitos ficou comprometido, atuando mais fortemente nesse sentido o *direito*, por exemplo. A outra característica fundamental é justamente a fraqueza do sindicato em estabelecer as lutas com os trabalhadores, o que de fato não exigia de fato uma resposta patronal como ocorreu no advento das relações humanas nos Estados Unidos.

Leôncio Rodrigues (2009) também realizou uma pesquisa junto aos trabalhadores de uma indústria paulista de grande porte em 1963. Tratava-se de uma empresa estrangeira, do ramo automobilístico, que no Brasil se instalara.

Uma importante passagem revela como o empenho desta empresa no sentido de manter a racionalização e mesmo incorporar elementos subjetivos, bem próximos aos propugnados pela "teoria humanística", à sua postura perante os trabalhadores era bem mais forte que nas considerações vistas até o momento

A direção da empresa realiza sérios esforços para marcar sua individualidade enquanto procura pôr em prática um conjunto de técnicas de relações humanas e de integração do operário. Trata-se de apresentar a empresa como uma grande família, como um todo

homogêneo onde, mais do que gradações hierárquicas, existem diferenciações de funções. Essas técnicas são já bastante difundidas e conhecidas para que nos estendamos nessa questão. A Empresa Automobilística, como, aliás, fazem outras empresas modernas, mantém um centro de abastecimento para os empregados, fornece condução, restaurante, etc. Procura, em suma, propiciar a cristalização de um 'espírito de empresa'. /.../ Ela ultrapassa o paternalismo tradicional dos empregadores nacionais na medida em que divulga a ideologia de um progresso individual acessível a todos e que dependeria basicamente dos esforços de cada um, independentemente da origem social, do grau de instrução formal, de relações familiares etc. (RODRIGUES, 2009, p. 42).

Este longo excerto é bastante revelador. Aqui os preceitos presentes nas teorias administrativas, mais precisamente, uma certa mistura com aqueles pontos que valorizam os fatores subjetivos contidos numa "teoria das relações humanas". Não é revelado em que medida aquelas teorias influenciaram diretamente estas práticas, mas a sua aparente operacionalização é de fato um fator assegurador da excepcionalidade daquela empresa. Isto pode ter relação com a nacionalidade estadunidense da empresa matriz tendo em vista que é um traço distinto mesmo num ramo (automobilístico) que gozava de abrupto desenvolvimento no país. Nesse mesmo sentido, as experiências anteriores acumuladas em território estadunidense ou mesmo europeu podem engendrar o emprego desses meios não em razão da existência de graves conflitos, mas no intuito de evitar que se

desenvolvessem. Vejamos como se operacionalizam estas técnicas no que tange seu impacto perante o trabalhador.

Com o fito de reduzir as áreas de atrito, ou de reduzir seu alcance, a direção criou uma 'Comissão de Relações no Trabalho'. A Comissão, orientada por um sociólogo, destinava-se a receber qualquer queixa apresentada pelo operário, quer se trate de reclamações relativas à supervisão, ou às condições de trabalho, promoção, etc., que constituem os tipos principais de críticas expressadas pelos trabalhadores. /.../. Embora a Comissão não dispusesse de capacidade de decisão, cabendo-lhe apenas encaminhar as queixas e procurar conciliar as partes em litígio, sua existência demonstra o empenho da empresa na criação de condições de trabalho mais amenas e na eliminação de atritos entre operários e chefia (RODRIGUES, 2009, p. 43).

Este é um interessante dado que sublinha a efetividade dessas práticas, na medida que o funcionamento desta referida *Comissão*, sob direção de um sociólogo, denotava uma forma de mediação dos "problemas humanos" nos moldes propagados pela "teoria das relações humanas", muito embora a história registre iniciativa nas indústrias de Ford (1925, p. 172-3) pela implantação de Departamento de Previsão Social ocupando 50 sociólogos com os assuntos sociais. Todavia, cabe a ressalva de que muito embora seja a primeira vez que a presente exposição revela diretamente indícios de efetividade dos preceitos

contidos na “teoria” em questão, não quer dizer que já seja suficientemente ideologia. Temos nessa empresa um caso excepcional, de eficácia singular, em se tratando da realidade brasileira em que outros fatores também tinham importante peso. Basta considerar o fato nada desprezível de que “de um modo geral, os trabalhadores da Empresa Automobilística recebem salários bem superiores aos níveis médios vigentes na indústria paulista” (RODRIGUES, 2009, p. 19). Os efeitos disso sobre as reações dos trabalhadores não podem ser abstraídos. E pelos elementos que temos disponíveis, não é possível dizer que salários mais altos seja uma indicação da “teoria das relações humanas”. Havia, portanto, um apassivamento condicionado por uma série de fatores e inclusive a falta de resistência dos trabalhadores.

Esta nossa reflexão é confirmada pelo próprio Rodrigues

A Empresa Automobilística goza de elevado prestígio entre seus trabalhadores. Esta afirmação não implica, de modo algum, em negar a existência de conflitos, de queixas e de descontentamentos e nem tampouco em superestimar o sucesso do esquema de relações humanas. Hesitaríamos, nesse sentido, em falar de uma ‘integração do operário à empresa’, se com esse termo se quer significar uma identificação mais estreita do trabalhador com a empresa, implicando da parte do primeiro uma lealdade relativamente desinteressada, um envolvimento emocional mais profundo, que obscureça a presença dos interesses

econômicos em jogo, as diferenças de cargos e posições, criando, enfim, a imagem da companhia como uma comunidade e fazendo com que o operário sinta a empresa como a sua empresa (RODRIGUES, 2009, p. 43-4, grifos no original).

Nessa análise, fundamentada numa condição economicamente determinada e bem específica, a boa aceitação dos trabalhadores em relação a empresa se dá também em razão das possibilidades de ganhos reais e objetivos na perspectiva dos trabalhadores. Afirma ainda o autor que o relativo apassivamento dos conflitos não representava de modo algum seu fim ou inexistência, mas que simplesmente estavam acalmados devido às boas condições percebidas pelos trabalhadores. Mais importante ainda para nós é a afirmação de que não se pode *superestimar o sucesso das relações humanas*. Em outro momento mostra o autor que

Se não ocorre uma identificação profunda com a empresa não é, pois, em virtude da existência, entre os trabalhadores, de uma 'consciência de classe', de uma 'consciência de explorado', ou da crença de interesses antagônicos, mas sim da fraca identificação com o ambiente fabril e com o meio socioprofissional (RODRIGUES, 2009, p. 45, grifos no original).

Portanto, não existira nos operários daquela empresa também uma consciência suficientemente resistente em que os trabalhadores compreendessem a exploração à qual eram submetidos. A isto se adiciona novamente a organização



espalhafatosa do sindicato em que “as vantagens foram oferecidas pela empresa e não adquiridas pelos trabalhadores e em nenhum momento são encaradas como uma conquista sindical” (RODRIGUES, 2009, p. 45), exatamente como vimos na pesquisa de Lopes anteriormente.

Vimos, assim, que nesta empresa, coincidentemente, sobretudo por se tratar de uma exceção, a avaliação da “teoria das relações humanas” como ideologia pôde ser mais nítida. Indubitavelmente aqui os preceitos consagrados atuaram efetivamente nas práticas de gestão da empresa. Precisamente no caso daqueles que ocupavam posições mais baixas, a *Comissão de Relações Humanas* desempenhou um papel definido na realidade da empresa e de fato incidiu diretamente no comportamento dos trabalhadores. Porém, ficou mais evidente ainda que o principal fator de apassivamento dos trabalhadores são as vantagens materiais oferecidas pela empresa, em especial, os salários mais altos que representavam o atendimento de demandas mais imediatas e sensíveis àqueles trabalhadores, aspectos distantes do “humanismo”. Apesar de ficar indicada a concreção do quesito da *eficácia* neste exemplo singular, não podemos afirmar que tal teoria tenha preponderado frente a outros elementos que concorrem para dirimir conflitos no mesmo espaço laboral e para além dele, ao menos não era a força mais obstrutiva dos movimentos dos trabalhadores, embora também não deva ser descartada inteiramente. Este conjunto de fatores compromete o critério da

*duração* e, conseqüentemente, a determinação geral do "humanismo" como ideologia no Brasil. Como um componente de um grupo de fatores que, no entanto, não eliminam a eficácia singular de tal teoria como ideologia, é preciso ser criterioso para não a superestimar, deformando a dimensão real do humanismo na realidade histórica brasileira neste corte temporal, tampouco abstrair outros elementos de peso. Precisamente por ser singular, a extensão e profundidade de seus efeitos para além da empresa em questão são consideravelmente limitadas e isso nos ajuda a perguntar se não seria um traçado geral quando o assunto é a "teoria humanística da administração".

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivamos determinar aproximadamente a medida da eficácia e da duração da "teoria das relações humanas" como ideologia na realidade brasileira. As dificuldades são múltiplas e ainda persistentes. Existem também muitos aspectos a serem considerados, mas que ultrapassam os limites de um artigo. Expusemos, no entanto, alguns importantes achados que permitem apontar provisoriamente para uma efetividade consideravelmente limitada de tal teoria como ideologia.

Do mesmo modo como a psicotécnica, os vestígios reais de eficácia se encontram em exemplaridades mais singulares, embora o problema da racionalização do

trabalho tenha transbordado muitíssimo mais os limites fabris e revelado efeitos de maior extensão – assunto para outra ocasião, como já deixamos indicado. No caso do “humanismo”, por mais que encontremos muitos traços de sua circulação, a efetividade parece ser identificada nos limites de grande corporação multinacional, mas que não se torna uma mediação geral. Mesmo os cursos de relações humanas aos operários não foram capazes de frear o movimento grevista mais intenso que surge na década de 1970, precisamente na região do ABC paulista marcado pela presença das grandes empresas multinacionais do setor automobilístico.

Além da concretude particular de um capitalismo hipertardio que não cria as condições objetivas para o desenvolvimento de um ideário próprio e atinente aos seus problemas reais e da relativamente baixa resistência do operariado, vimos como a força direta e o direito funcionaram decisivamente mais como mediações ideológicas potentes em dar direção ao conflito social. Não se pode abstrair fatores objetivos como a taxa média superior dos salários no caso da multinacional indicada. Não obstante, é preciso determinar com a continuação da pesquisa se as teorias da administração não possuem um caráter muito mais limitado aos muros fabris se comparada com o direito, mais universalizante por médio do estado capitalista e de sua burocracia. Essa comparação entre elementos de potencial ideológico pode nos ajudar a explicitar futuramente a



especificidade das teorias da administração e seus efeitos na realidade brasileira frente a outros candidatos a desempenhar a função ideológica sobre conflitos sociais.

Nesse sentido, as constatações de Bendix e Braverman a respeito do baixo efeito da "teoria das relações humanas" nos Estados Unidos, somadas às indicações que fizemos na presente exposição, implicam considerarmos, a título de hipótese de trabalho, um aspecto relevante na comparação com outras expressões teóricas, como o taylorismo e os desdobramentos dados pelo fordismo e toyotismo, anos mais tarde. As teorias que expressam mais nitidamente os problemas práticos de determinado momento nos ciclos de acumulação possuem mais potencial de funcionar como ideologias, pois precisam acomodar uma nova e às vezes drástica modificação na organização do trabalho como resposta às alterações nos padrões de acumulação. Como esses padrões tendem a dominar amplos setores produtivos por efeito da concorrência entre os capitais individuais, movimentam massas humanas, implicam inúmeros efeitos e acionam reciprocidades dos aparelhos estatais como resposta às novas condições produtivas. Os conflitos provenientes dessas modificações alcançam níveis para além de casos singulares, demandando uma resposta num plano mais elevado de cobertura. Entram nessa equação não apenas teorias da administração, mas também a política, o direito etc.

Outro é o caso da “teoria das relações humanas” e expressões correlatas. O grau de abstração maior, num território mais movediço como o da antropologia social, implica um potencial menor de se converterem em ideologias – a despeito de seu caráter ideológico, nos termos que apresentamos antes. Existe para esses casos um aspecto nada desprezível: o nexos causal entre a efetivação desses ideários e as condutas humanas por eles esperados é muito mais suscetível a resistências passiva e ativa, e ao acaso, do que modificações objetivas na organização técnica do trabalho (taylorismo, fordismo...) como resposta a um estágio específico dos padrões de acumulação. Mas tudo isso não dispensa a pesquisa das particularidades por meio das quais se objetiva os processos capitalistas, pois o modo como, no caso, o Brasil se conectava aos ciclos de acumulação numa formação atrofica do capital implica – como no geral – uma “relação desigual do desenvolvimento” (MARX, 2011, p. 62) entre as condições produtivas e as “expressões teóricas” com potencial ideológico. O exemplo de Simonsen é emblemático nesse sentido, pois a particularidade brasileira permitia que fosse um contemporâneo intelectual de um estágio do capitalismo que imprimia as exigências de *racionalização* (combinando elementos estadunidense e germânico, com preponderância do segundo), mas em condições atroficas de desenvolvimento. E isso vale também com considerável grau explicativo para a situação brasileira no período investigado, quer dizer, a eficácia e duração das teorias da administração, e a “humanística” em particular, como ideologias não se

encontram no grau em que circulavam no ideário dos homens práticos e seus ideólogos, mas nas condições de possibilidades reais que tornam tais ideologias necessárias e possíveis. Tais homens práticos e ideólogos, ao menos os que poderíamos chamar de vanguarda da burguesia ascendente, eram contemporâneos do resto do mundo no plano teórico, mas viviam uma miséria material particular de um capitalismo de objetivação hipertardia. O potencial ideológico precisa, portanto, ser apreendido da realidade concreta e não tomado como suposto.

Isso nos leva a algumas questões importantes e que servirão de guia para a continuidade da pesquisa. A primeira é não superestimar as teorias da administração como ideologias. Seu caráter ideológico desvendado não confere automaticamente potência resolutiva ou diretiva aos conflitos sociais. A segunda é não tomar o modelo de funcionamento das ideologias em território estadunidense para transpor para a realidade brasileira. É a concretude da particularidade que cria as condições objetivas para determinadas práticas e torna determinadas exigências operativas e obstrui outras. A terceira é considerar decisivo a ruptura com apriorismo conceitual sobretudo no caso da ideologia. É a realidade material que precisa mostrar se um conjunto de teorias e práticas funcionam ou não como ideologias independentemente de sua retidão e do conteúdo de seus resultados.

Por fim, cabe dizer que o cuidado em não superestimar não deve nos levar ao erro oposto, uma subestimação de tais teorias como absolutamente desimportantes na realidade nacional. Mas é a pesquisa histórica que deve mostrar essa medida.

## REFERÊNCIAS

ANTONACCI, M. A. M. A vitória da razão (?): o Idort e a sociedade paulista. São Paulo: Marco Zero, 1993. 286 p.

BARROS, A. N. Uma narrativa sobre os cursos Superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 7-25, jan./mar. 2014.

BENDIX, R. Work and authority in industry. University of California Press, 1974. 514 p.

BOGOMOLOVA, N. "Human Relations" doctrine: ideological weapon of the monopolies. Moscow: Progress Publishers, 1973. 159 p.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 384 p.

CARONE, E. O pensamento industrial no Brasil (1880-1945). Rio de Janeiro: DIFEL, 1977. 582 p.

CHASIN, J. O integralismo de Plínio Salgado: forma de regressividade no capitalismo hipertardio. São Paulo: Ciências Humanas, 1978. 663 p.

CLAPARÈDE, E. Prefácio da edição francesa. In: WALTHER, L. Psicologia do trabalho industrial. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953. p. 7-10.

DIAS, E. História das lutas sociais no Brasil. São Paulo, Edaglit, 1962. 329 p.

FARIA, J. H. O autoritarismo nas organizações. Curitiba: Criar/FAE, 1985. 195 p.

FAUSTO, B. Trabalho urbano e conflito social. São Paulo: DIFEL, 1977. 283 p.

FORD, H. Minha vida e minha obra. São Paulo: Companhia Graphico-editora Monteiro Lobato, 1925. 358 p.

GOMES, A. M. C. Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil 1917-1937. Rio de Janeiro: Campos, 1979. 318 p.

GURGEL, C. A gerência do pensamento. São Paulo: Cortez, 2003. 191 p.

KANTOR, I; MACIEL, D. A.; SIMÕES, J. A. (Org.). A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Editora Sociologia e Política, 2001. 285 p.

LIMA, H. F. 3 industrialistas brasileiros: Mauá, Rui Barbosa, Roberto Simonsen. São Paulo, Alfa-Omega, 1976. 197 p.

LIMA, H. M. P. Curso de relações humanas para o trabalhador I. 25. ed. São Paulo: SESI, 1977. 76 p.

LOPES, J. R. B. Sociedade industrial no Brasil. Rio de Janeiro. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. 186 p.

MANGE, R. Curso de psicotécnica. São Paulo: SENAI-SP, 1934. 76 p. (mimeogr.)

MARX, K. Grundrisse. São Paulo: Boitempo, 2011. 792 p.



MARX, K. Teses ad Feuerbach. In: MARX, K; ENGELS, F. A ideologia alemã. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 533-535.

MARX, K. Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: MARX, K.; ENGELS, F. Werke. Berlin: Dietz Verlag, 1960. p. 111-232. Bd. 8.

MARX, K; ENGELS, F. A sagrada família. São Paulo: Boitempo, 2003. 280 p.

MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. New York: Viking Press, 1960. 194 p.

MOTTA, F. C. P. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41. n. 3, p. 64-68, jul./set. 2001a.

MOTTA, F. C. P. Teoria das organizações: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001b. 114 p.

MUNAKATA, K. A legislação trabalhista no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1981. 112 p.

OLIVEIRA, F. Crítica à razão dualista: o ornitorrinco. São Paulo: Boitempo, 2003. 150 p.

PAÇO CUNHA, E.; GUEDES, L. T. A ideologia nos clássicos brasileiros da crítica marxista da Administração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, III, 2015. Anais... Vitória: SBEO, 2015.

PAÇO CUNHA, E.; REZENDE, T. D. H. Via colonial e cogestão pública na democracia dos proprietários. In: ENCONTRO MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ECONOMIA SOLIDÁRIA E GESTÃO SOCIAL, V, 2015, Lavras. Anais... Lavras: EMAPEGS, 2015.

PENA, M. V. J. A introdução de ideologias gerenciais no Brasil. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 23-30, jul./set. 1985.

PERUZZO, C. K. Relações públicas no modo de produção capitalista. São Paulo: Sumus, 1986. 144 p.

REZENDE, T. D. H.; PAÇO CUNHA, E. Participacionismo e miséria brasileira: a participação nas condições de possibilidade do capitalismo no Brasil. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA, VII, 2016. Anais... Juiz de Fora: SBAP, 2016.



RIBEIRO, I. C. Doutrina e técnica de organização. Rio de Janeiro: Odeon, 1942. 185 p.

RODRIGUES, L. Industrialização e atitudes operárias. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009. 220 p.

SARTORI, V. Teoria geral do direito e marxismo de Pachukanis como crítica marxista ao direito. Verinotio, Belo Horizonte, ano X, n. 19, p. 36-60, abr. 2015.

SENAI, De homens e máquinas. Vol. 1. São Paulo: SENAI, 1991. 199 p.

SILVA, Z. L. A domesticação dos trabalhadores nos anos 30. São Paulo: Marco Zero, 1990. 152 p.

SIMONSEN, R. A tarefa das elites. In: SIMONSEN, R. Evolução industrial do Brasil e outros estudos. São Paulo: Editora Nacional, 1973. p. 465-466.

SIMONSEN, R. Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo. In: SIMONSEN, R. Ensaio Sociais, Políticos e Econômicos. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1943. p. 11-19.

SIMONSEN, R. As finanças e a indústria. São Paulo: São Paulo Editora Limitada, 1931. 55 p.

TENCA, A. Senhores dos trilhos: racionalização, trabalho e tempo livre nas narrativas de ex-alunos do Curso de Ferrovíarias da Antiga Paulista. São Paulo: Unesp, 2006. 336 p.

TENCA, A. Neo-liberalismo, educação e racionalização: a criação da Escola Livre de Sociologia e Política como prática política da grande indústria paulista nos anos 30. Educação: Teoria e Prática, Rio Claro, v. 2, n. 3, p. 35-43, dez. 1994.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2005. 282 p.

VAISMAN, E. Ideologia e sua determinação ontológica. Verinotio, Belo Horizonte, ano VI, n. 12, p. 40-64, out. 2010.

VARGAS, N. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. Ciências Sociais Hoje, São Paulo, p. 155-189, 1985.

VIANNA, L.W. Liberalismo e sindicato no Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976. 288 p.



VIEIRA DA CUNHA, M. W. Entrevista com Mário Wagner Vieira da Cunha. *Tempo Social*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 259-302, nov. 2008.

VIEIRA DA CUNHA, M. W. Ideologia dos recursos humanos no Brasil. In: *Problemas Psicológicos da Industrialização*. São Paulo: Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, 1959. p. 85-134.

VIZEU, F. Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. 2008. 254 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VIZEU, F.; MATITZ, Q. R. S. Contribuições da história dos conceitos (Begriffsgeschichte) para os estudos organizacionais. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 165-186, dez. 2014.

WALTHER, L. *Psicologia do trabalho industrial*. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953. 250 p.

WEINSTEIN, B. (Re)Formação da classe trabalhadora no Brasil (1920-1964). São Paulo: Cortez, 2000. 460 p.

ZANETTI, A.; VARGAS, J. T. Taylorismo e fordismo na indústria paulista. São Paulo: Humanitas, 2007. 142 p.

## "Teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira (1929-1963)

### Resumo

O objetivo do artigo é determinar a presença da "teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira. Retomando o debate sobre as teorias da administração como ideologias, o texto explora por meio de pesquisa histórica a realidade nacional em busca de evidências da eficácia e da duração de tal teoria na realidade brasileira apreendida como formação hipertardia do capitalismo. Os resultados apontam que, por mais que existam traços de sua circulação, a efetividade daquela teoria como ideologia parece ser identificada nos limites de grande corporação multinacional, mas que não se torna uma mediação geral sobre os conflitos sociais.

### Palavras-Chave

Humanismo, Administração, Ideologia, Particularidade Brasileira.

# “Human relations theory” as ideology in the Brazilian particularity (1929-1963)

## Abstract

This paper aims to exam the presence of “human relations theory” as ideology in the Brazilian particularity. Returning to the debate over administrative theories as ideologies, the paper explores through historical research the national reality in search of the efficacy and duration of such theory in Brazilian reality. We take the objectivation of capitalism in Brazil as a hyper-late formation. The results show that, despite of many traces of its circulation, the effective of “human relations theory” as ideology seems to be identified in the limits of big multinational corporations, albeit it does not show itself as a general mediation over the social conflicts.

## Keywords

Humanism, Administration, Ideology, Brazilian Particularity.

## "Teoría de las relaciones humanas" como ideología en la particularidad brasileña (1929-1963)

### Resumen

El objetivo del artículo es determinar la presencia de la "teoría de las relaciones humanas" como ideología en la particularidad brasileña. Retomando el debate sobre las teorías de la administración como ideologías, el texto explora por medio de la investigación histórica la realidad nacional en la búsqueda de evidencias de la eficacia y de la duración de tal teoría en la realidad brasileña entendida como formación hipertardía del capitalismo. Los resultados apuntan que, por más existan elementos de su circulación, la efectividad de aquella teoría como ideología parece ser identificada en los límites de grandes corporaciones multinacionales, pero que no se torna una mediación general sobre los conflictos sociales.

### Palabras clave

Humanismo, Administración, Ideología, Particularidade Brasileira.

## Autoria

### Elcemir Paço Cunha

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: [paco.cunha@ufjf.edu.br](mailto:paco.cunha@ufjf.edu.br).

### Leandro Theodoro Guedes

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: [ltheodoroguedes@yahoo.com](mailto:ltheodoroguedes@yahoo.com).

## Endereço para correspondência

Elcemir Paço Cunha. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração. Campus Universitário, Martelos, Juiz de Fora, MG, Brasil. CEP: 36030-330. Telefone: (+55 32) 21023533.

## Como citar esta contribuição

PAÇO CUNHA, E.; GUEDES, L. T. "Teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira (1929-1963). *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, 957-1018, dez. 2016.

*Contribuição Submetida em 10 nov. 2016. Aprovada em 4 jan. 2017. Publicada online em 3 mar. 2017. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editores Especiais: Sérgio Wanderley, Amon Barros, Alessandra de Sá Mello da Costa e Alexandre de Pádua Carrieri.*

