

## A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E A GESTÃO DA SUBJETIVIDADE

Prof. Aender Luis Guimarães<sup>1</sup>

**Palavras-chave:** Subjetividade; Escola das Relações Humanas; Reestruturação Produtiva.

A crescente *organização científica do trabalho* constatada nas empresas do mundo todo não pode ser pensada em termos cronológicos e evolutivos. Essa é fruto da conjugação de processos políticos, sociais e tecnológicos. Todo esse processo organizativo culmina na técnica de gerenciamento e organização do capital e das pessoas – importante destacar - conhecida como toyotismo, expressão que representa a forma flexível, dispersa e inconstante do capitalismo contemporâneo.

Para evidenciar a produção capitalista contemporânea e demonstrar como a subjetividade passou a ser incessantemente apropriada pelos gestores e capitalistas, neste trabalho iniciamos por uma alusão a figura do Artífice e toda sua relação subjetiva com o trabalho e seus frutos. Todavia, não buscaremos hipotéticas qualificações de trabalhadores formados no sistema artesanal pré-capitalista. Mas pensaremos como a figura do artesão realiza um diálogo entre práticas concretas e ideias que se ossificam em hábitos prolongados, como sugere Richard Sennett em seu livro *O Artífice*.

Mais que isso, o livro de Sennett demonstra que o artesão tem uma discrepância muito mais qualitativa que temporal em relação ao trabalhador contemporâneo, além de o autor enfatizar que há inúmeras formas de trabalho que, independente de seus componentes tecnológicos, agregam práticas, atitudes e ideologias concernentes às do trabalho dos artífices. Portanto, a figura do artífice, quando evocada em nosso trabalho, a não ser que expressamente referida, não diz respeito ao trabalhador do sistema artesanal pré-capitalista, mas sim a um homem

---

<sup>1</sup> Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de São Paulo.  
Doutorando em Ciências Sociais pela UNESP – Marília.



que na sua relação com o mundo planeja, executa, avalia e, desta forma, consegue sentir plenamente e pensar profundamente na atividade e no meio em que se insere.

A necessidade de estabelecer relações entre o artesão e o trabalhador industrial; entre o indivíduo e a sociedade, bem como relações entre a indústrias pequenas e a produção industrial global nos leva a passar em revista a introdução de métodos científicos no fabrico de objetos. Outro aspecto importante para o desenvolvimento de nossas proposições é a constatada generalização das relações fabris para várias esferas sociais que caracterizaram a vida em sociedade a partir do século XIX.

Estudos que empreenderam investigações do sistema produtivo capitalista dos últimos dois séculos são diversos e abundantes. Todavia, nesse estudo ora em foco, não nos atemos as racionalizações produtivas de cunho Taylorista-Fordista e Toyotista como usualmente, mas temos na Escola das Relações Humanas, nascida dentro dos muros da universidade de Harvard, o foco de nossas atenções. Pois diversas pesquisas “esquecem” dessa “escola administrativa” que serviu como um elo de ligação entre o Taylorismo-Fordismo e as racionalizações de cunho flexível, o Toyotismo e que deixou marcas indeléveis em nossa sociedade.

Como objetivo geral buscamos, nesse texto, pensar como a subjetividade passou a ser incessantemente apropriada pelos gestores e capitalistas. Para isso os processos de transição, e muitas vezes de coexistência de níveis técnicos no interior das unidades fabris devem ser analisados e nessa análise focamos a Escola das Relações Humanas.

A história da fabricação industrial passa por diversas mudanças de cunho organizacionais que inauguram um conjunto de novos comportamentos ou mesmo um novo sentido social à vivência dos trabalhadores na coletividade fabril. Assim sendo, passamos em revista o taylorismo-fordismo e toyotismo, todavia aqui focamos a técnica administrativa da “Escola das Relações Humanas” que, em nosso julgamento, constitui uma importante fase na história do capitalismo. E para entender como as racionalizações produtivas funcionam e como elas influenciam as



diversas esferas da vida precisamos nos remeter aos princípios da administração científica que F. Taylor e Henry Ford cunharam no início do século XX e a gestão da subjetividade que a “escola das relações humanas” efetiva. Tudo isso nos dá elementos para compreender a reestruturação produtiva toyotista aonde o operário gera seu próprio trabalho e ao mesmo tempo, antagonicamente, perde controle sobre sua própria subjetividade.

Acreditamos ser o trabalho em grupo uma das principais características do modo de produção flexível. Esse “mecanismo de exploração refinado”, teve suas origens na “Escola de Relações Humanas” e deixou uma lastro em todas as instituições contemporâneas vinculadas ou não diretamente a produção de valor.

Os pesquisadores de Harvard entenderam a importância do “grupo social” no interior da planta fabril. Este tipo de grupo “informal” teria como ponto de estabilidade a “paz industrial”, que seria proporcionada pelo fim dos conflitos entre o indivíduo e o grupo, pois eles se articulam em torno de certo tipo de lealdade interna. Com tais entendimentos os pesquisadores desenvolveram e aplicaram teorias psicológicas na prática cotidiana dos trabalhadores no fito de reduzir o conflito entre o capital e o trabalho a problemas individuais e de personalidade, em outros termos, encontraram uma forma de ocultar os conflitos sociais. Além disso, desenvolveram uma serie de mecanismos capaz de “satisfazer” pequenas necessidades das operações de trabalho cotidiano que em última instancia buscavam, e ainda buscam, deslocar as inúmeras insatisfações dos operárias das lutas e confrontamentos sociais para o “lócus organizacional”.

No decorrer de toda a pesquisa nossa análise se prende fundamentalmente à concatenação da dinâmica/dialética que existe entre o desenvolvimento da mais-valia absoluta e da mais-valia relativa. Como circunstanciamento teórico-empírico e metodológico buscamos fazer um exame histórico-sociológico do mundo do trabalho com base em textos dos “filósofos do capitalismo” como Frederick W. Taylor; Henry Ford, Elton Mayo e Taiichi Ohno que aqui tem estatuto de fontes históricas. Além



disso, toda uma extensa bibliografia sobre a organização e racionalização produtiva do capitalismo e seus efeitos subjetivos foi explorada.

### **Bibliografia.**

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A degradação do trabalho no século XX . Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CHAUI, Marilena. **Conformismo e resistência**. Aspectos da Cultura popular no Brasil. São Paulo. Editora Brasiliense. 1994.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da injustiça social**. Rio de janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos S. A., 1966.

GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo**: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2001.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a História**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

HOGGART, Richard. **As Utilizações da cultura**. Lisboa: Editora Presença, 1973.

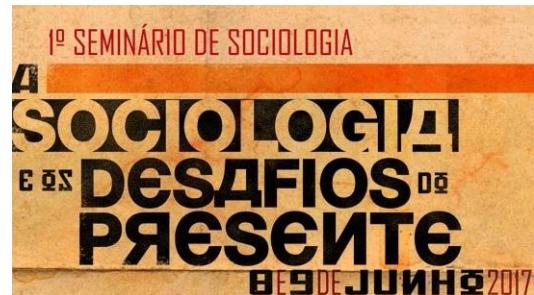
MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión, 1971.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política: livro I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MORAIS NETO, Benedito Rodrigues de. **Marx, Taylor, Ford**: As Forças Produtivas em Discussão. São Paulo: Editora Brasiliense. 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: Uma introdução. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1977.

RUGIO, Antônio. **Nostalgia do Mestre Artesão**. Campinas: Autores Associados, 1998.



SENNETT, Richard. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1966.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo**. São Paulo: Moderna, 1977.

WEIL, Simone. **A condição operária** e outros estudos sobre a opressão. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1979.