

O Behaviorismo na Teoria das Organizações

Fernando C. Prestes Motta *

1. *Origens.* 2. *As Grandes Figuras do Behaviorismo.* 3. *Idéias Centrais do Behaviorismo.* 4. *O Behaviorismo e a Organização.* 5. *Críticas.*

A grande importância do behaviorismo na Teoria das Organizações parece estar no seu rompimento com os enfoques prescritivos ingênuos das escolas de administração científica e relações humanas.

Parece ser ainda com o behaviorismo que se dá a incorporação da sociologia da burocracia, ampliando o campo da teoria, outra restrita à empresa, a toda e qualquer organização, embora tal ampliação se sedimente com o estruturalismo e o enfoque sistêmico.

Todavia, para o administrador de empresas, a maior qualidade do behaviorismo, está na objetividade com que seus maiores expoentes vêem a organização, fornecendo-lhe um quadro de referências, realista, que abrange desde o comportamento administrativo até quaisquer processos organizacionais, sejam de origem individual, grupal ou formal.

* Professor-assistente do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Neste artigo pretendemos dar uma visão global dessa corrente do pensamento administrativo, através da apresentação de suas origens, suas principais figuras, suas teses centrais e de seu modo de ver a organização. Além disso, citamos algumas críticas formuladas ao behaviorismo, em sua parte final.

1. Origens

A oposição à Escola Clássica sustentada pela de Relações Humanas evolui para um segundo estágio, a que podemos chamar behaviorismo que, embora compartilhasse da maioria das idéias de Relações Humanas, não aceitava sua concepção ingênua de que a satisfação do trabalhador gerava por si só a eficiência.¹

É preciso, contudo, não confundir o behaviorismo na teoria das organizações com a corrente homônima na psicologia, que teve como origem os trabalhos de Watson, embora a ênfase no comportamento seja comum a ambas. De modo geral, podemos dizer que a psicologia social orientada para a pesquisa originou-se no movimento behaviorista de Watson. A experimentação de grupo foi sistematizada por F. H. Allport e integrada teoricamente em um trabalho, de sua autoria, publicado em 1924. Entretanto, o behaviorismo de Watson, baseando-se na mecânica newtoniana, não é adequado para o tratamento de problemas organizacionais e estruturais. A fórmula estímulo-resposta parece ser estática, constante e atomista demais. As relações características de um campo de forças que afetam os elementos componentes, são ignoradas. A natureza constante atribuída à relação estímulo-resposta produz descrições do fenômeno social que nem sempre são acuradas e são também freqüentemente inadequadas.

Além disso, a própria definição de estímulo torna difícil a aplicação da teoria à realidade social. O estímulo é uma forma de energia física que pode ser manipulada e controlada no laboratório. Na situação social, entretanto, as dimensões do estímulo não podem ser especificadas de modo comparável. Conseqüentemente, a abordagem behaviorista de F. H. Allport (1924) e de Miller e Dollard (1941) torna difícil a identificação dos estí-

¹ WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma Análise das Teorias de Organização*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1969, p. 77 e 78.

mulos sociais, que são importantes mesmo para seu arcabouço teórico. No laboratório controlamos o refôrço administrado para certos tipos de respostas, mas na situação social não podemos prever, satisfatoriamente, porque não podemos identificar, prèviamente à resposta, a natureza do refôrço para o indivíduo. Isto é menos verdadeiro em situações mais restritas de aprendizado, tais como a sala de aula ou o lar, mas, mesmo nessas situações, os conceitos de refôrço apresentam dificuldades de aplicação.²

Segundo os behavioristas da teoria das organizações, os clássicos falharam ao descuidar-se da análise das decisões e dos limites da racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento, bem como ao tentarem impor princípios rígidos à administração. Na verdade, a maioria dos chamados princípios são como provérbios, isto é, existem aos pares, ou seja, para cada princípio de administração existe um outro que lhe é contraditório.

Assim, por exemplo, o princípio de especialização é incompatível com o de unidade de comando. Se as decisões de uma pessoa, em qualquer ponto da hierarquia administrativa, acham-se sempre sujeitas à influência de um único canal de autoridade e se, por outro lado, suas decisões requerem perícia em mais de um campo de conhecimento, então precisa lançar mão de serviços de assessoramento e informações que forneçam premissas oriundas de um campo não abrangido pelo sistema de especialização da organização.³

A introdução do elemento humano pela Escola de Relações Humanas veio amenizar o tratamento mecanicista dado à administração pelos clássicos, embora Mayo tenha mostrado mais o que não era verdadeiro a respeito do comportamento humano na organização do que o que era. Os behavioristas surgem com um novo padrão de teoria e pesquisa, tentando livrar-se das idéias preconcebidas da Escola de Relações Humanas e desenvolver uma atitude analítica e experimental, tendência na qual

² KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *The Social Psychology of Organizations*, Nova Iorque, John Wiley and Sons, 1967, p. 2.

³ SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965, p. 24 a 27.

já se enquadravam os famosos estudos a respeito dos efeitos dos climas sociais, inspirados por Lewin e comandados por White e Lippitt, que analisaram as reações de subordinados às lideranças autocrática e democrática em três climas sociais diversos.^{4 5}

2. As Grandes Figuras do Behaviorismo

O maior expoente da escola behaviorista é sem dúvida alguma Herbert Simon, do Carnegie Institute of Technology. Seus dois livros mais importantes são **Comportamento Administrativo**, publicado em 1945 e **Teoria das Organizações**, publicado em 1958, em co-autoria de James March.

Publicou ainda outros livros, entre os quais, os mais divulgados são **Administração Pública**, em co-autoria de Smithburg e Thompson, e **A Capacidade de Decisão e Liderança**, publicados respectivamente em 1950 e 1960.

Na obra de Simon merece especial destaque o tratamento dado ao processo de tomada de decisão e aos limites da racionalidade.

O **Comportamento Administrativo** foi apresentado ao público por outro grande teórico das organizações, que parece ter sido o inspirador de Simon; trata-se de Chester Barnard, ex-presidente da Rockefeller Foundation.

A obra capital de Chester Barnard é **The Functions of the Executive**, publicado em 1938, como resultado da revisão e ampliação de um manuscrito preparado para oito palestras no Instituto Lowell de Boston.

Outro livro interessante do autor é **Organization and Management**, uma coletânea de seus escritos publicada em 1947.

Na obra de Chester Barnard destaca-se o tratamento da tomada de decisões como centro da administração e sua colocação teórica ampla e inovadora do conceito de autoridade.

⁴ LEAVIT, Harold. *The Social Science of Organizations*, p. 14. In: WAHR- LICH, Beatriz M. de S. *Uma Análise das Teorias de Organização*. p. 77, op. cit.

⁵ BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. *Organizações Formais*. São Paulo, Editôra Atlas, 1970, p. 145.

Embora êsses dois teóricos sejam os mais característicos do movimento behaviorista, outros há, também de grande importância, que podem ser classificados nessa mesma linha. Entre êles destacam-se indiscutivelmente Elliot Jaques, Chris Argyris, Rensis Likert e Douglas McGregor, que tratam de problemas diretamente ligados à eficiência explorando áreas como a motivação, a tensão e o conflito entre necessidades individuais e organizacionais.

O trabalho de Rensis Likert teve o condão de desmistificar um dos princípios mais sagrados da Escola de Administração Científica, ou, mais exatamente, o da amplitude de controle. De fato, uma pesquisa sua de grande importância demonstrou que supervisores bem sucedidos não obrigavam seus subordinados a prenderem-se a ciclos de trabalho estritos, dedicando-se com empenho à formação de grupos de trabalho. Se tivermos uma hierarquia estreita e alongada, como reza o princípio de amplitude de controle, teremos muitos níveis de autoridade e os supervisores tenderão a controlar mais estreitamente seus subordinados, que por sua vez tenderão a procurar agradar o chefe, tendo pouca oportunidade de tomar iniciativa e de assumir as responsabilidades necessárias ao desenvolvimento de suas capacidades.

Extremamente importante para o desenvolvimento do behaviorismo é também a formulação da Teoria Y de McGregor. Segundo êsse autor, a ação administrativa esteve por muito tempo fundamentada nos pressupostos do que êle chamou Teoria X, que corresponde à Escola de Administração Científica. A ideologia da teoria X pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é avêso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária.⁶ A essa teoria, McGregor contrapõe a teoria Y.

⁶ PUGH, D. S., HICKSON, D. J, e HININGS, C. R. *Writers Organizations — An Introduction*. Londres, Hutchinson and Co. Publishers, 1964, p. 74, In: WAHRLICH, Beatriz M. de S. Op. cit., p. 81.

As linhas gerais dessa teoria serão expostas a seguir.

1. A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa: dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, para que esta atinja seus fins econômicos.
2. As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização, por natureza. Elas tornam-se assim por sua experiência em outras organizações.
3. A motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão todos presentes nas pessoas. Esses fatores são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade dela proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprios, essas características.
4. A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus objetivos, orientando seus esforços em direção aos objetivos da organização.

A administração é, precipuamente, um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento.⁷

Tal formulação de McGregor tem muito a ver com a “administração por objetivos” de Peter Drucker, no que se refere à concepção da natureza humana e das funções da administração.⁸

3. Idéias Centrais do Behaviorismo

3.1. O HOMEM ADMINISTRATIVO

O behaviorismo, embora extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano, rejeita o modelo

⁷ MCGREGOR, Douglas. O Lado Humano da Empresa. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967, p. 43.

⁸ Ver LODI, João Bosco. Introdução à Obra de Peter Drucker, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1968, nº 29.

simplista do **homo economicus**, no qual se baseia a Escola de Administração Científica. Nessa sua reformulação, não adota a posição limitada da Escola de Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano, dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana da adaptabilidade.

Para os behavioristas, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento de alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das conseqüências dessas alternativas, conhecimento esse que pode ser mais ou menos completo, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as conseqüências ou alternativas.

Esses quatro conjuntos de dados definem a situação tal como se apresenta ao agente racional. Para a previsão do comportamento desse agente, será essa a especificação de que necessitamos e não simplesmente a especificação da situação tal como ela **realmente** é, ou, mais precisamente, tal como se apresenta a terceiros.

Os passos que conduzem o agente a definir a situação de determinada maneira envolvem um complexo entremeado de processos efetivos e cognitivos. O que uma pessoa deseja e aprecia influencia o que vê; e o que vê, o que deseja e aprecia. A Escola de Administração Científica deixou de revelar explicitamente esses aspectos subjetivo e relativo da racionalidade. Essas variáveis, para March e Simon, não podem ser tratadas como fatores independentes inexplicados, mas têm que ser determinadas e previstas pela teoria.⁹

3.2. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Antes de Barnard e Simon, muito pouca importância havia sido dada ao processo de tomada de decisão. Assim, embora toda a

⁹ MARCH, James e SIMON, Herbert. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970, p. 195, 196 e 212.

organização seja permeada por decisões e ações, quase toda a atenção era dada às últimas e muito pouca às primeiras. O behaviorismo veio preencher essa lacuna teórica, colocando grande ênfase no processo de tomada de decisão, que considera central na administração.

Esse processo decisório envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Há, portanto, um grande número de ações alternativas possíveis, que são reduzidas pelo indivíduo àquela que será de fato levada a efeito. Parece importante salientar que tal seleção não será necessariamente consciente, deliberada e racional.

Em uma organização, da mesma forma que existe uma hierarquia de objetivos e de cargos, há também uma hierarquia de decisões, de modo que decisões minuciosas que governam ações específicas, são, inevitavelmente, originadas da tomada de decisões mais amplas. Isto significa que a maioria das decisões provocará outras quando tomadas, e que quanto mais ampla fôr uma decisão tomada, maior tenderá a ser o número de outras decisões que provocará. Essa hierarquia de decisões está intimamente relacionada com a hierarquia de objetivos que procura satisfazer.

Quando as decisões levam a objetivos últimos elas podem, de modo geral, ser chamadas de juízos de valor e quando implicam na implementação de tais objetivos, de juízos de fato, embora devamos chamar a atenção do leitor para o fato de que há sempre juízos de valor associados a meios e juízos de fato associados a fins.

A realização completa ou perfeita dos objetivos é praticamente impossível por meio das decisões, já que o ambiente e, mesmo as condições internas dos seus agentes, limitam-se às alternativas disponíveis. De forma geral, podemos dizer que a decisão pode, na melhor das hipóteses, representar a melhor solução encontrada em determinadas circunstâncias.

A descoberta da melhor solução para um problema em uma dada situação é um aspecto típico do comportamento dos líderes. É

por essa razão que a capacidade de tomar decisões é de importância crítica em qualquer situação de liderança. Tal capacidade depende de uma propensão ou impulsão para a decisão e uma habilidade em tomá-la.¹⁰

Até certo ponto essa capacidade de tomar decisões é um atributo individual, mas sua tendência é em direção à difusão por toda a organização, de modo que a organização com maior capacidade de decisão terá maiores possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento. Os próprios processos administrativos são processos decisórios da organização, que substituem processos decisórios independentes.

Da mesma forma que a organização decide no que se refere à especificação de funções e ao estabelecimento de limites à ação, ela também distribui autoridade entre seus membros para tomar novas decisões, de modo que decisões que requeiram perícia em um campo determinado sejam tomadas por peritos nesse campo. A autoridade é, portanto, responsável pela flexibilidade na divisão da tarefa de tomada de decisões.

3.3. AUTORIDADE E ACEITAÇÃO

Os behavioristas dão grande ênfase à aceitação de normas e ordens pelas pessoas, ao tratar de autoridade. Simon, Smithburg e Thompson reconhecem que há pelo menos duas formas de se encarar a autoridade, isto é, como um fenômeno legal e como um fenômeno psicológico, preferindo adotar a segunda, de acordo com a qual, sob certas circunstâncias, as pessoas aceitam as ordens e as decisões de outras.

Segundo aqueles autores, tais circunstâncias são as seguintes:

1. A pessoa pode examinar o mérito da proposição e na base desse mérito convencer-se de que a deve executar.
2. Pode executar proposições sem estar completamente convicta, ou mesmo parcialmente convicta de seu mérito.
3. A pessoa pode executar a proposição, mesmo convencida de que está errada.

¹⁰ BARNARD, Chester. *Organization and Management*. Cambridge, Harvard University Press, 1956, p. 94.

Os motivos pelos quais as pessoas aceitam ordens e decisões definem as relações de autoridade, como segue:

Autoridade por confiança

Muitas vezes as pessoas aceitam as proposições daqueles em quem depositam grande confiança, em função de sua atuação anterior, de sua reputação geral e de outros fatores. Assim, um diretor pode assinar uma ordem de compra de equipamento, preparada por sua secretária, sem examiná-la, por ter confiança na capacidade dela tomar decisões nesse campo.

Autoridade por identificação

As pessoas tendem a admitir mais prontamente a autoridade advinda de uma pessoa ou grupo de pessoas com quem se sintam identificadas profissionalmente, socialmente, ou de outra forma qualquer. Por esta razão, uma pessoa pertencente a dois grupos diferentes, converte-se freqüentemente em importante meio de comunicação e de influência entre ambos.

Autoridade por sanções

As pessoas podem obedecer em função de recompensas ou por medo de punições. Muitas vezes, porém, certas circunstâncias da organização impedem a utilização de determinadas sanções. Uma pessoa pode ter a seu cargo um número de tarefas para o desempenho das quais depende de empregados de outra unidade, aos quais não pode aplicar nenhuma sanção eficaz, tornando-se necessário recorrer a outras fontes de autoridade.

Cumpra lembrar que punições também podem partir dos subordinados, agindo como um instrumento de não-aceitação de uma ordem ou decisão. Greves, atrasos propositais, retardamento deliberado do serviço, são exemplos desse tipo de reação.

Autoridade por legitimação

Muitas vezes as pessoas obedecem porque sentem que devem fazê-lo, em função de se sentirem obrigadas a seguir as regras

do jogo. Tal atitude, baseada em condicionamento social, é a mais comum entre os subordinados e seus superiores.¹¹

Chester Barnard explica a autoridade através da gênese da organização. Segundo aquele autor, as organizações complexas surgem da agregação das unidades organizacionais. Tais unidades trazem, portanto, como sua parte integrante, a autoridade. Assim, a decisão sobre a autoridade de uma determinada ordem é das pessoas a quem é dirigida e não das que a emitem.

As pessoas aceitarão ordens ou não, aqueles que as emitirem observarem as seguintes condições:

1. A ordem deve ser dada em uma linguagem inteligível para quem a recebe.
2. A pessoa que a recebe deve acreditar que ela se harmoniza com seus interesses pessoais. Se acreditar que envolve um ônus que destruirá a vantagem resultante de sua ligação com a organização, não haverá mais estímulo para que continue prestando sua colaboração.
3. A pessoa que recebe a ordem precisa acreditar que ela concorda com os objetivos da organização.
4. A ordem deve ser dada a um indivíduo que esteja física e mentalmente em condições de executá-la.¹²

4. O Behaviorismo e a Organização

Os behavioristas vêem a organização como um sistema cooperativo racional. Simon, Smithburg e Thompson definem-na como um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. De modo semelhante, Chester Barnard a define como um sistema de forças ou atividades conscientemente coordenadas, de dois ou mais indivíduos.

¹¹ SIMON, Herbert A., SMITHBURG, Donald W. e THOMPSON, Victor A. *Administración Pública*. São João, Edições da Universidade de Pôrto Rico, 1956, p. 196.

¹² BARNARD, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press, 1958, p. 165 e 166.

O BEHAVIORISMO E OS ENFOQUES PRESCRITIVOS

CONCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO		RELAÇÕES ADM. — EMPREG.		SISTEMA DE INCENTIVOS		CONCEPÇÃO DA NATUR. HUMANA		RESULTADOS	
ENFOQUES PRESCRITIVOS									
ADM. CIENT.	REL. HUM.	ADM. CIENT.	REL. HUM.	ADM. CIENT.	REL. HUM.	ADM. CIENT.	REL. HUM.	ADM. CIENT.	REL. HUM.
ORGANIZAÇÃO FORMAL	ORGANIZAÇÃO INFORMAL	IDENTIDADE DE INTERESSES	IDENTIDADE DE INTERESSES	INCENTIVOS MONETÁRIOS	INCENTIVOS PSICO-SOCIAIS	"HOMO ECONOMICUS"	"HOMO SOCIAL"	MÁXIMOS	MÁXIMOS
SISTEMA COOPERATIVO RACIONAL		CONFLITO POSSÍVEL E NEGOCIÁVEL		ALICIENTES MISTOS		HOMEM ADMINISTRATIVO		SATISFATORIOS	
BEHAVIORISMO									

Essas definições podem dar a impressão de que a análise dos behavioristas está tão somente orientada para os aspectos formais da organização; o que não é verdadeiro. Todos os behavioristas dão uma enorme importância à organização informal, fruto que são do desenvolvimento natural da Escola de Relações Humanas. Barnard, por exemplo, enfatiza o caráter necessário da organização informal, que funciona como um meio de comunicação, coesão e proteção de integridade individual. Saliêntia ainda o fato de que as organizações informais são encontradas dentro de qualquer organização formal, sendo essencial à sua vitalidade. Acrescenta que organização formal e organização informal são aspectos mutuamente reativos e dependentes da cooperação.¹³ Esses autores vão mais longe, conceituando organização informal como o padrão global de comportamento adotado. Nesse sentido, a organização formal é quase que uma estrutura teórica abstrata, sem correspondente real, já que na prática o comportamento organizacional se afasta do plano formal.

Sendo a organização um sistema cooperativo racional, é preciso saber quais as razões que levam os indivíduos a cooperar. Segundo Simon, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam direta ou indiretamente, para seus próprios objetivos pessoais. Tal contribuição, porém, pode ocorrer de várias formas.

Em primeiro lugar, há recompensas pessoais que decorrem diretamente da realização dos objetivos da organização. É o caso dos clientes cuja participação está diretamente relacionada à prestação do serviço ou ao produto.

Em segundo lugar, há recompensas pessoais oferecidas pela organização diretamente relacionadas com sua importância e desenvolvimento. É o caso da participação dos acionistas.

Finalmente, há as recompensas pessoais que não apresentam relação direta com a importância e o desenvolvimento da organização e que podem variar desde os incentivos econômicos, entendidos aqui como salários e extraordinários, até os vários incentivos psicossociais. É o caso da participação dos assalariados.

¹³ BARNARD, Chester. *The Functions of the Executive*. Op. cit., p. 286.

A consideração das razões que levam os indivíduos a cooperar, leva-nos a considerar o equilíbrio uma característica importante da organização, merecedora de muita atenção dos behavioristas, que em última análise, vêem a organização como um sistema equilibrado, que recebe contribuições sob a forma de dinheiro ou trabalho e, em troca, oferece alicientes.¹⁴

Para Argyris, a compreensão da organização como sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também os princípios da personalidade e da psicologia social, que respondem respectivamente pelas causas individuais e grupais do comportamento organizacional.

5. Críticas

Não têm sido muitas as críticas formuladas aos behavioristas. Embora a Teoria das Organizações se tenha desenvolvido muito e abandonado alguns métodos de análise teórica dos behavioristas, sua contribuição parece definitiva, pela lucidez de seus melhores autores e pelo volume de pesquisa empírica realizada.

Os teóricos que abraçaram a abordagem sistêmica das organizações fazem algumas críticas gerais aos enfoques anteriores, que também se aplicam bem ao behaviorismo. Segundo essa corrente, a principal falha de suas abordagens está no fato de que partem dos objetivos dos fundadores ou dos dirigentes das organizações. Mesmo aqueles autores que consideram as chamadas disfunções do modelo burocrático, tratam todo o comportamento organizacional não previsto como uma espécie de margem de variação aleatória.¹⁵

Referindo-se ao praticalismo na sociologia americana, C. Wright Mills faz uma crítica violenta ao enfoque de relações humanas e, por extensão, ao behaviorismo dos problemas de relações industriais. Para Wright Mills, tal enfoque considera os diretores em termos de “inteligente e não-inteligente”, “racional e não-racional”, “culto e ignorante” e os trabalhadores, de “satisfei-

¹⁴ SIMON, Herbert. *Comportamento Administrativo*. Op. cit., 143.

¹⁵ KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *The Social Psychology of Organizations*. Op. cit., p. 16.

tos e insatisfeitos”, “eficientes e ineficientes”, “de boa moral e má moral”, partindo para uma “psicologização” dos problemas de relações industriais. Para o autor em pauta, estudos dessa natureza fazem parte do que chama praticamente iliberal, fruto da predominância das organizações burocráticas, legitimando uma ordem social na qual uma elite relativamente pequena detém o poder.¹⁶

Outras críticas mais específicas têm sido feitas, entre as quais as de Peter Blau e Richard Scott. Segundo esses autores, a concepção de Simon da administração como uma estrutura de tomada de decisões, se refere, no geral, aos efeitos de projetos formais sobre a tomada de decisões, e não inclui uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal. Além disso, segundo eles, Simon encaminha todos os seus esforços para a explicação de como as várias condições dentro da organização — a hierarquia, o sistema de comunicações, programas de treinamento — influenciam a tomada racional de decisões esquecendo-se de considerar as influências que elas exercem uma sobre as outras. Para Blau e Scott, essa focalização específica sobre a conduta de escolha, como única variável dependente, torna sistematicamente impossível analisar a estrutura social, visto que reduz todos os seus problemas ao campo sócio-psicológico; isto é, todas as perguntas de “o que produz essas características da organização?” se transformam em “o que produz essa conduta por parte dos membros da organização?”¹⁷

Também interessante é a crítica de James Earley, da Universidade de Wisconsin, à idéia de Simon, segundo a qual as empresas não buscam maximizar coisa alguma, mas apenas alcançar resultados satisfatórios. Assim, a organização moderna oporia ao comportamento maximizante do antigo empresário, o comportamento satisfaciente. Segundo Earley, a literatura de administração é pródiga na focalização sistemática da redução de custos, expansão da receita e aumento dos lucros; suas pesquisas, realizadas entre dirigentes de companhias consideradas

¹⁶ WRIGHT MILLS, C. *A Imaginação Sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar Editôres, 1965, p. 106 e 107.

¹⁷ BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. *Organizações Formais*. Op. cit., p. 52.

de excelente administração, levaram-no a conclusões semelhantes, e, finalmente, o uso crescente de consultores administrativos por grandes organizações econômicas parece não ter outro objetivo senão o da descoberta de novas oportunidades de lucro e da redução dos custos. Além disso, as técnicas administrativas modernas, extremamente desenvolvidas, aplicam os princípios da solução racional de problemas com grande rapidez e proficiência ao planejamento e a tomada de decisões, oferecendo sempre possibilidades novas de ganhos maiores e mais rápidos.¹⁸

Quaisquer que sejam, entretanto, as deficiências e limitações do behaviorismo, o que êle significou para o progresso da Teoria das Organizações é tão grande, que podemos afirmar, não fôssem obras como as de Chester Barnard e Herbert Simon, provavelmente ainda estaríamos discutindo ao nível de como fazer amigos e evitar preocupações...

Poder-se-ia argumentar que o behaviorismo não parou em Simon, Argyris, Likert, etc., mas que continua hoje nas obras de autores como Bennis, Schein, Lawrence, Sorsch e outros. A única razão pela qual seus nomes não foram incluídos aqui foi o fato de que embora compartilhem de muitas concepções behavioristas, a forma que têm utilizado para abordar a organização aproxima-os mais de outras correntes mais recentes do pensamento administrativo.

Resta salientar que graças à metodologia de laboratório desenvolvida pelo behaviorismo foi possível dotar a Teoria das Organizações de técnicas de grande potencialidade como a **Managerial Grid** e o Treinamento de Sensitividade.^{19 e 20}

É evidente que poderíamos discutir a própria importância da Teoria das Organizações, como, de resto, poderíamos discutir a

¹⁸ BARAN, Paul e SWEETZ, Paul. *Capitalismo Monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966, p. 34.

¹⁹ Ver BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. *Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing Company, 1966.

²⁰ Ver TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, Irving R. e MASSARIK, Fred. *Liderança e Organização*. São Paulo, Editora Atlas, 1970.

BUENO DE AZEVEDO, Cândido. Os Laboratórios de Sensitividade e o Desenvolvimento das Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, nº 3/69, Fundação Getúlio Vargas.

importância de quase tôdas as coisas. Estaríamos, entretanto, entrando no terreno exclusivo das opiniões, o que não é nosso objetivo neste trabalho. Quer nos parecer, além disso, que a Teoria das Organizações já é um campo definido do conhecimento, derivado de várias fontes, mas especialmente da obra de Taylor e Fayol, da psicologia e da sociologia, tendo adquirido sua maioria no momento em que incorporou a chamada sociologia da burocracia. Vale mais, pois, tentar compreendê-la do que ignorá-la.

INTEGRAÇÃO ECONÔMICA

Obras e periódicos do Instituto para a Integração da América Latina

Manual de Derecho de las Comunidades Europeas	Cr\$	20,00
Integración y Formación de Comunidades Políticas	Cr\$	10,00
Instituciones y Desarrollo Político de América Latina	Cr\$	8,30
Partidos Políticos y Grupos de Presión en la Integración Europea	Cr\$	30,00
La Unificación de Europa	Cr\$	5,60
La Integración Económica de América Latina, Realizaciones, Problemas y Perspectivas	Cr\$	30,00
Proyectos de Ley Uniforme de Títulos-Valores para América Latina	Cr\$	18,70
La Union Económica de Europa	Cr\$	23,00
Dimensiones Institucionales de la Integración Latinoamericana	Cr\$	8,80
Los Sistemas Fiscales y el Mercado Común	Cr\$	26,00
Los Empresarios y la Integración de América Latina	Cr\$	8,30
La República Dominicana y la Integración Económica de América Latina	Cr\$	24,00
Transporte y Comercio Exterior del Paraguay	Cr\$	5,50
Revista de la Integración	Número avulso	Cr\$ 12,00
	um ano	Cr\$ 18,00
e	Assinaturas	
	dois anos	Cr\$ 30,00

Derecho de la Integración

Representante no Brasil — FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
 Serviço de Publicações
 Praia de Botafogo 188
 Caixa Postal 21.120 — ZC-05
 Rio de Janeiro — GB