

## **IMPLICAÇÕES DA OBRA DE MARCH E SIMON PARA AS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO**

### **RESUMO**

O livro *Organizations*, de autoria de March e Simon (1958), é uma das principais referências nos estudos organizacionais. A obra é um marco por apresentar conceitos e teorias que ainda hoje permeiam as investigações científicas na área. Neste texto, apresento uma síntese dos sete capítulos que compõem a obra original. Posteriormente, efetuo uma discussão destes elementos, com vistas a identificar possíveis lacunas para os estudos em tomada de decisão. Para isso, são resgatados alguns trabalhos seminais que foram influenciados ou que discutiram os impactos da obra para o desenvolvimento deste campo de estudo. Uma das principais contribuições desse texto é o fato de sintetizar, em poucas páginas, alguns dos conceitos e teorias que moldaram as investigações do campo organizacional. Os resultados fornecem, ainda, alguns importantes indícios sobre os possíveis avanços das pesquisas científicas que se relacionam com a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** March e Simon; Organizações; Tomada de decisão.

## **IMPLICATIONS OF THE WORK MARCH AND SIMON FOR ORGANIZATIONS THEORIES AND DECISION MAKING**

### **ABSTRACT**

*Organizations* of March and Simon (1958) is one of the most important references in organizational studies. The work is a milestone for presenting concepts and theories that today permeate the scientific research in the area. In this paper I present an overview of the seven chapters that make up the original work. Later I make a discussion of these elements, seeking to identify possible gaps for studies in decision making. For this, I review some seminal research that were influenced or discussed the impacts of the work for the development of this field of study. A major contribution of this paper is to synthesize in a few pages some of the concepts and theories that shaped the investigations of the organizational field. The results provide also some important clues about the possible advances of scientific research that relate to decision-making.

**Keywords:** Organizations; March and Simon; Decision-Making.

**IMPLICACIONES DE LA OBRA DE MARCH Y SIMON PARA LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES Y TOMA DE DECISIONES****RESUMEN**

Organizaciones de March y Simon (1958) es una de las referencias más importantes en los estudios organizacionales. El trabajo es un hito para la presentación de conceptos y teorías que hoy impregnan las investigaciones científicas en la zona. En este artículo presento un resumen de los siete capítulos que componen la obra original. Más tarde hago una discusión de estos elementos, tratando de identificar posibles lagunas para estudios en la toma de decisiones. Para ello, se revisan algunas investigaciones semanales que fueron influenciados o discutió el impacto de los trabajos para el desarrollo de este campo de estudio. Una contribución importante de este trabajo es sintetizar en unas pocas páginas algunos de los conceptos y teorías que dieron forma a las investigaciones del campo organizacional. Los resultados proporcionan también algunas pistas importantes sobre los posibles avances de la investigación científica que se relacionan con la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Organizaciones; March y Simon; Toma de Decisiones.

Ivano Ribeiro<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – PPGA/Uninove. Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste. Brasil. E-mail: [ivano.adm@gmail.com](mailto:ivano.adm@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Obra intitulada *Organizations*, de March e Simon (1958), é um clássico dos estudos organizacionais. James Gardner March, da Stanford University, é um pesquisador reconhecido pelas suas contribuições nas pesquisas organizacionais. Seus estudos concentraram-se, principalmente na análise dos fatores que influenciam a tomada de decisão. Já Herbert Alexander Simon (1916-2001) desenvolveu grande parte de suas pesquisas nas áreas da economia, sociologia, computação e, fatores psicológicos e cognitivos. Dentre outros prêmios, foi ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1978 por suas contribuições relacionadas principalmente ao estudo sobre processo de tomada de decisão.

Conhecer a obra desses autores é fundamental para que possamos compreender a própria evolução das teorias das organizações. Mesmo que estudos anteriores, tais como os de Simon (1944) e Simon (1946), tenham abordado os indivíduos como decisores e capazes de moldarem os rumos de uma organização (Starbuck, 2013), foi a partir da publicação de *Organizations* que elas começaram a ser observadas como processadores de informações (Balestrin, 2002; Serra, Tomei & Serra, 2014).

É consenso que diversos dos conceitos presentes no livro influenciaram importantes obras posteriores, tais como as de Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982) e Hambrick e Mason (1984). Neste sentido, a pergunta de pesquisa que norteou este estudo foi: quais as implicações da obra *Organizations* de March e Simon para as teorias organizacionais e estudos em tomada de decisão? Assim, busco ao final apontar algumas lacunas existentes e que forneçam indícios sobre os rumos das investigações neste campo do conhecimento.

Esta resenha crítica foi desenvolvida a partir de uma apreciação crítica dos sete capítulos do livro. Posteriormente, os principais elementos conceituais e teóricos são analisados e discutidos com base em literatura mais recente, visando, assim, uma melhor compreensão sobre a evolução do tema. A análise indica que alguns dos conceitos centrais da obra, tais como a racionalidade limitada, conflitos, modelos e processos, continuam sendo temas recorrentes nas investigações que envolvem a tomada de decisão. Isto confirma que a obra continua ocupando uma posição de destaque nos estudos organizacionais.

Esse texto está organizado em quatro capítulos, incluindo esta introdução. No Capítulo 2, apresento uma síntese da obra abrangendo: o comportamento organizacional; as principais críticas dos autores ao modelo clássico; aspectos relacionados com a motivação e decisões dentro da organização e decisões de participar; particularidades relacionadas com os conflitos; questões relativas aos limites cognitivos da

racionalidade humana; e planejamento e inovação. O Capítulo 3 é destinado a uma análise crítica das implicações da obra para as teorias das organizações, sendo também apontados alguns indícios sobre o futuro do campo de pesquisa, e no Capítulo 4 é efetuada a conclusão do texto.

## 2 SÍNTESE DA OBRA *ORGANIZATIONS*

### 2.1 O comportamento das Organizações

A partir de uma ampla revisão bibliográfica sobre as teorias das organizações, March e Simon (1958) apresentam esta obra que se tornou seminal e de grande disseminação dentre aqueles que investigam organizações. O desenvolvimento da obra é justificado pelos autores devido ao pouco espaço que a literatura destinava ao tema até então. Outro aspecto importante desta obra foi que a partir dela, abriu-se um novo campo de discussão permitindo a aplicação da teoria na realidade. Seja na sociologia ou psicologia, o que se observava eram apenas alguns fragmentos teóricos isolados, que eram incapazes de proporcionar um conhecimento mais sólido sobre as organizações. Muitas questões relacionadas ao fator humano e sua importância eram pouco discutidas e necessitavam de respostas.

Os autores chamam atenção ao fato de que as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro do ambiente organizacional. Assim é inegável que exista uma influência deste ambiente sobre o comportamento de cada indivíduo. Para uma melhor compreensão destas questões é fundamental, então, que sejam investigados os aspectos organizacionais que influenciam os membros, e por consequência desencadeiam diferentes reações. Desta forma, uma organização pode ser observada como um organismo formado por membros que possuem capacidade de decisão para a resolução de problemas. Contudo, os membros da organização possuem limitações que são inerentes a própria capacidade humana, como as físicas e cognitivas. É a partir desta visão que novos aspectos, típicos do comportamento humano, são contrapostos com a visão mecanicista e racional da teoria clássica.

### 2.2 Teoria Clássica

Os autores resgatam em sua obra as teorias tradicionais e indicam que a evolução teórica sobre as organizações ocorreu em duas principais vertentes: a primeira, baseada na obra clássica de Frederick Winslow Taylor, na qual se concentra nas atividades e rotinas da produção; enquanto a segunda investiga as questões mais amplas do contexto organizacional, tais como a adequação dos departamentos e a divisão do trabalho. Os estudos de Taylor verificaram a eficácia da utilização das pessoas, ou seja, a interação e o ajuste

entre características individuais e o ambiente da organização. Esta vertente clássica ficou conhecida como - movimento da administração científica - fornecendo um ganho significativo para as atividades produtivas, reduzindo problemas de engenharia humana, desencadeando novos estudos sobre a influência dos fatores fisiológicos nas operações, e especificando atividades e rotinas da produção.

Uma das principais críticas à teoria clássica é que ela se restringe a um número limitado de variáveis de natureza fisiológica. Neste sentido, ela se torna uma prescrição sobre procedimentos e rotinas de atividade a serem desenvolvidas. Estas prescrições se pautam em três pontos principais: aspectos relacionados aos tempos e métodos empregados; análise sobre incentivos salariais e bonificações; e técnicas funcionais, velocidade dos equipamentos e prioridades operacionais.

A segunda vertente que engloba as teorias de departamentalização, era voltada para os aspectos relacionados com a divisão das tarefas visando alcançar os objetivos produtivos. Destacam-se as questões sobre a organização por processo, e maximização do maquinário para economizar mão-de-obra ou processos desnecessários. O problema é que os sistemas que contemplam as dinâmicas ou os modelos necessários para a concepção de novas tarefas estão fora do escopo da teoria clássica “propriamente dita”.

De modo geral, algumas das principais lacunas da teoria clássica estão relacionadas com a falta de reconhecimento dos aspectos que envolvem motivação, conflitos de interesses na organização, limitações humanas, cognição e decisão. Havendo ainda pouco destaque para as questões que envolvem planejamento e inovação. Estas limitações são examinadas nas subseções seguintes a fim de ampliar o arcabouço teórico sobre organizações.

### 2.3 Motivação para produzir

O ambiente organizacional é um sistema de estímulos que pode ser observado a partir de processos de influência sobre os indivíduos, pois podem despertar uma série de reações que nem sempre são previsíveis. Este fenômeno decorre de questões, tais como vasta rede de associações entre os membros da organização; expectativas diversas sobre as consequências das ações; e heterogeneidade de atitudes e de preferências. Contudo, os estímulos podem conter elementos subjetivos que dificultam a transmissão e a recepção clara do seu conteúdo.

Muitas destas dificuldades, que estão relacionadas ao comportamento humano, decorrem de questões ligadas a produtividade e a satisfação, que possuem um papel singular na análise das organizações. Destaca-se que satisfação elevada não é sinônimo de alta produtividade, da mesma forma, não se pode afirmar que uma baixa satisfação conduza a uma baixa produtividade. O que se observa é que a satisfação presente, possui menos importância do que

aquilo que os indivíduos almejam como uma condição futura, ou seja, a satisfação está altamente relacionada com a expectativa. E neste sentido, a satisfação para produzir é uma função da: a) a natureza das alternativas evocadas; b) das consequências subjetivamente percebidas; c) dos objetivos individuais.

As alternativas evocadas estão relacionadas com uma série de variáveis, tais como senso de participação na tomada de decisão da organização; visibilidade das relações de poder; controle sobre a evocação; disponibilidade de alternativas externas; rigidez ou flexibilidade da supervisão; complexidade da tarefa; capacidade de discernimento; sistemas de incentivo, e o próprio comportamento do indivíduo. Ao se evocar um conjunto de alternativas ocorre também uma série de suposições sobre suas consequências. Algumas variáveis merecem destaque: o ambiente; as características individuais; as pressões dos grupos que quanto mais coeso for maior a possibilidade de imposições e exigências (do grupo sobre os membros); as recompensas e os padrões de desempenho.

Como os indivíduos possuem objetivos e avaliam constantemente suas posições, uma questão básica é que quanto mais forte a identificação do indivíduo com seu grupo, maior a possibilidade de estar com seus objetivos alinhados com as normas do grupo. Podem-se destacar cinco principais fatores que afetam a identificação do indivíduo com o grupo: a percepção que o indivíduo possui sobre o prestígio do grupo; a existência de objetivos comuns dos membros do grupo; a frequência de interação entre indivíduos e o grupo; quantidade de necessidades individuais satisfeitas pelo grupo; e intensidade da competição, que quanto menor maior será a identificação.

### 2.4 Motivação para participar

A motivação para que o indivíduo faça parte da organização de uma forma efetiva, é um processo mais complexo do que seu engajamento no processo produtivo, e a teoria clássica não aborda o assunto da maneira merecida. A decisão de participar se relaciona com a teoria do equilíbrio organizacional (Barnard, 1938; Simon, 1957), que possui uma ênfase no conceito de remunerar e motivar os integrantes de forma adequada para que continuem fazendo parte da organização.

Alguns dos pressupostos básicos da teoria do equilíbrio organizacional são: a) uma organização é um sistema que possui uma variedade de comportamentos sociais formados pelos indivíduos; b) cada um destes membros recebe um incentivo e, assim, contribui com a organização; c) os participantes manterão sua participação quando os incentivos forem iguais ou maiores que as suas contribuições; d) as contribuições dos grupos são a fonte para o pagamento dos incentivos; e) o equilíbrio ocorre quando as contribuições forem suficientes para fornecerem incentivos que induzam a novas contribuições.

Outro aspecto que deve ser considerado no equilíbrio é a existência de novas alternativas de trabalho fora da organização. Isto pode levar os membros de uma organização a considerarem novas perspectivas. Neste caso, elas levam em conta as possíveis negociações internas e os incentivos existentes. As medidas de incentivo podem ser estabelecidas de acordo com o comprometimento ou atribuições, que são as próprias contribuições dos membros como sua produtividade, dedicação e esforço, podendo ser mensuradas de diversas formas, inclusive subjetivamente.

O balanço entre incentivos e contribuições terá como variante algumas questões do estado de satisfação individual, seja com a atividade desempenhada ou com o emprego de forma mais abrangente. Neste ponto, os autores destacam algumas consequências das discrepâncias entre os níveis de incentivos e contribuições. Poucos membros satisfeitos deixam uma organização, já a insatisfação provoca a busca por novas oportunidades, que é uma característica do ser humano.

De maneira geral a teoria do equilíbrio pressupõe que existe uma estrutura organizacional. Esta estrutura se baseia na relação entre incentivos oferecidos e as contribuições recebidas dos membros. Esta relação deve ser satisfatória para ambos, mesmo existindo uma pressão por parte dos membros para maximização dos incentivos, da mesma forma que ocorre com as contribuições pela perspectiva da organização.

## 2.5 Conflito

Não se pode excluir das teorias das organizações a questão do conflito, que são fenômenos que podem emergir em nível individual, organizacional ou entre organizações. Alguns dos aspectos fundamentais que devem ser considerados no estudo de conflitos são relacionados com: as circunstâncias em que eles emergem; as reações que desencadeiam; e seus possíveis resultados.

Um maior foco é dado ao conflito organizacional, onde se destacam duas formas, o individual e o intergrupais. O conflito individual dentro da organização é quando o próprio indivíduo tem dificuldade de tomar uma decisão. Neste sentido, questões, tais como experiências anteriores, complexidade da decisão, incertezas, munificência (fonte de recursos) do ambiente de negócios, nível de aspiração e realização, e nível de aceitação, são importantes variáveis que afetam o nível de conflito.

Estes elementos possuem uma relação comum, já que a falta de experiência atrelada com a complexidade pode levar a incerteza. E esta pode levar a diferentes velocidades na decisão. Quando há uma disparidade entre aspiração e realização, também haverá um maior nível de conflito individual dentro da organização. Contudo, com o passar do tempo o grau de aspiração e realização tendem a se equilibrar.

As disparidades entre aspiração e realização serão maiores quando o nível de munificência do ambiente reduz de forma muito rápida. Isto pode ser ocasionado por uma resseção econômica, por exemplo, fazendo com que os membros tenham um grau de aspiração maior do que poderá ser satisfeito.

Pode-se postular, então, que em uma situação de crise haverá maior nível de conflito, e em cenários favoráveis será menor. Destaca-se ainda que, quanto menor o nível de conflito individual dentro do grupo, menores também serão entre os grupos.

Quando há conflitos intergrupo eles emergem a partir de três elementos principais: a) necessidade de decisões coletivas; b) diferenças de objetivos; c) diferentes percepções da realidade. Em relação ao primeiro, as decisões coletivas estarão mais presentes nos níveis mais elevados da hierarquia, e quando houverem limitações dos recursos comuns. Assim, quanto maior a escassez e necessidade de divisão do recurso maior será a necessidade de decisões coletivas, aumentando a possibilidade de conflitos intergrupos.

No entanto, pouca ênfase foi dada ao assunto por parte dos pesquisadores, já que as teorias econômicas presumem que não existem divergências de objetivos na organização. Como na realidade das organizações podem ocorrer diferentes percepções e interpretações quanto ao objetivo estabelecido, na prática, isso pode interferir no comportamento dos membros.

Em relação ao segundo ponto, o ajustamento do indivíduo ao objetivo organizacional pode ocorrer a partir de sistemas de remuneração, que, quando satisfatória, motiva o indivíduo na busca pelos objetivos da organização. Contudo, mesmo sendo um instrumento eficaz, em muitas situações, esse mecanismo não é suficiente, e pode não ter efeito similar com os diversos membros.

Isto pode ocorrer pelo fato de os indivíduos possuírem diferentes objetivos, e assim as estruturas de recompensa devem ser desenvolvidas de forma que reduza os problemas relacionados com esta diversidade. A remuneração quando é efetuada por meio de critérios muito vagos, não será eficaz para se coordenar os objetivos individuais.

O terceiro ponto destacado, são as diferentes percepções dos indivíduos. Elas se relacionam com os aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório, já que a carga de informações não é absorvida de forma homogênea entre os diversos membros. Quando os departamentos possuem um bom alinhamento e estão próximos em termos de espaço, tipo de empregados, forma de serviço e outros, haverá maior interação das informações. Já as unidades com departamentos isolados e com maior autonomia, estarão mais propensas ao surgimento de conflitos.

Quando o conflito emerge a organização reage por meio de quatro opções: solução do problema; persuasão; negociação e política. Na maioria das análises sobre o conflito, fica evidente que há uma interação entre fatores motivacionais e cognitivos.

Assim, os aspectos relacionados aos limites cognitivos da racionalidade são explorados na sequência.

## 2.6 Limites cognitivos da racionalidade

Neste tópico, são exploradas as características do homem racional, que, pela perspectiva econômica, faz escolhas ideais. Assim, quando se precisa tomar uma decisão, o indivíduo já possui uma série de alternativas, no qual escolherá a melhor opção, sendo cada uma delas associada a uma consequência.

Algumas teorias se concentram na certeza do tomador de decisão, que possui todo o conhecimento sobre as consequências da decisão. Outras se pautam no completo entendimento dos riscos e das incertezas que envolvem a decisão.

O fato é que o indivíduo quando toma determinada decisão estabelece uma ordem, uma classificação de prioridades. Assim, escolhe a alternativa de acordo com a consequência esperada. Contudo, este modelo de racionalidade apresenta problemas para o campo das organizações. Existem aspectos subjetivos que contrapõem o modelo, pois nem sempre se conhece todas as alternativas de escolha, e nem mesmo, a melhor forma de se classificar os eventos e suas consequências.

A escolha ideal descrita no modelo racional só ocorrerá quando houverem padrões para se comparar todas as possibilidades e, também, quando estes padrões indicarem claramente a melhor opção, o que raramente ocorre. Desta forma, dois novos elementos devem ser considerados: a escolha efetuada com base em modelos que descrevem a realidade; e a definição da situação pautada não apenas em dados. Para isso, componentes psicológicos e sociológicos são incorporados ao modelo racional.

É com base nesta lógica humana que um indivíduo tem a capacidade de tomar decisões. Ela é formada por elementos que agregam informações, conhecimentos e hábitos. Todos eles estão acessíveis e influenciam as ações e reações. Nesta perspectiva, a decisão é tomada a partir de alternativas que satisfaçam uma determinada demanda ou necessidade, e não de acordo com uma opção que seja ideal.

Este avanço sobre o modelo racional se assenta, principalmente, na indicação de que o ser humano possui limitações. Assim, o processo de decisão se pauta fundamentalmente na identificação de uma alternativa satisfatória. A partir desta perspectiva, é possível estabelecer requisitos mínimos para uma escolha, e, posteriormente, tomar a decisão quando uma alternativa alcançar ou ultrapassar os requisitos pré-estabelecidos.

Assim, se destaca a utilização de - programas de ação - que são as reações que podem ser observados como sequências decorrentes de determinados estímulos, e conjuntos de atividades ou roteiros que tornam a escolha de uma alternativa mais simples. Existem diversas formas de se determinar os programas

de ação de uma organização: a partir da observação dos comportamentos dos membros das equipes; por meio de questionamentos e conversas ou pelo exame de registros das atividades.

Destaca-se que os membros de uma organização criam uma série de programas de ação, que são repositórios de soluções e servem como alternativas em situações que se repetem e/ou que se adequam a novas situações. Geralmente, existe um ordenamento destes programas e quando surge uma situação que demande uma decisão se pode determinar qual o melhor programa a ser utilizado.

Contudo, os próprios limites cognitivos e comportamentos dos indivíduos podem interferir na forma com que se desenvolvem os processos organizacionais. Isso possibilita que sejam elaborados novos programas de ação, que sejam mantidos os existentes, ou mesmo que se alterem os vigentes.

## 2.7 Planejamento e inovação nas organizações

As teorias sobre processo de decisão não apontam de forma clara as distinções entre manutenção e mudanças de programas de ação. A importância de se manter ou não determinado programa reside em elementos da organização e do seu ambiente. Quanto mais dinâmico for o ambiente maiores serão as possibilidades de mudanças nos programas de ação, gerando também uma série de custos com inovação.

Independentemente destes custos, os indivíduos preferem as alternativas que se pautam na continuidade dos programas. Isso não decorre do cálculo destes custos, mas do fato que os indivíduos não buscam novas alternativas. A busca pela inovação só ocorre quando um programa não é mais capaz de suprir a demanda. Isso não quer dizer que os indivíduos possuam resistências às mudanças, mas que a intensidade pela busca de novos programas é baixa quando os vigentes são considerados adequados.

Quando a decisão reside na escolha de duas ou mais opções, existem processos de influência que agem no sentido de tornar uma ou outra opção mais atraente. Quando se trata de escolha entre mudanças ou continuidade, a influência se apresenta por meio de propostas de novas alternativas. Estas propostas se assentam na perspectiva de solução de problemas, que até então não podem ser resolvidos e melhorias dos programas existentes.

Grande parte das pesquisas, neste campo, se concentra na análise da influência interpessoal relacionada com a escolha entre alternativas. Contudo, ainda é necessário entender, de forma mais clara, como estes processos de influência funcionam quando as alternativas não existem, ou não estejam, pelo menos, bem especificadas.

Neste sentido, os processos de inovações são tentativas de preencher estas lacunas, e se relacionam, em grande parte, com aspectos do intelecto de cada indivíduo. Cabe a memória de cada um armazenar as informações sobre os problemas do passado e suas

soluções. Com isso, é possível aplicar estes conhecimentos na resolução de problemas semelhantes, ou criar novas soluções que atendam a necessidade.

A escolha para o curso de ação se dá por meio do teste das opções. Isso ocorre de forma sucessiva, onde a alternativa que se apresentar satisfatória será utilizada. Se não houver uma opção que satisfaça os padrões exigidos, a procura continuará. Existem alguns aspectos da solução de problemas que se relacionam com os indivíduos e/ou com os grupos. Quase toda a decisão em uma organização envolve a participação de um grupo, existindo uma predominância deste último sobre o indivíduo em relação a capacidade de solução de problemas.

Pode-se destacar quatro elementos principais quanto a decisão em grupo: a) como nem todos os membros de um grupo cometem erros ao mesmo tempo, existe uma dispersão dos erros envolvidos na decisão; b) terão maior probabilidade de aceitação as opções com melhor base de informações; c) a convicção no acerto gera maior confiança e pesará positivamente na decisão do grupo; d) em alguns casos, não será necessária a participação de todos os membros do grupo para a solução do problema.

A análise destes elementos relacionados com o planejamento e a inovação fecha a obra de March e Simon (1958). A partir desta síntese dos sete capítulos da obra, é possível notar que as proposições lançadas buscaram uma ampliação da teoria clássica. O modelo apresentado inclui a dinâmica do contexto organizacional. Este incremento ocorre pela alteração da visão mecanicista, para um modelo que busca a compreensão da mente humana e o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional. Na seção seguinte, são apresentadas algumas implicações da obra para o estudo de tomada de decisão em organizações.

### 3 IMPLICAÇÕES DA OBRA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O estudo de March e Simon (1958) é um marco nas teorias das organizações e para os estudos sobre tomada de decisão. O texto se desenvolve a partir de críticas a teoria clássica, que, segundo os autores, não possuem poder explicativo do comportamento organizacional. Mesmo destacando as contribuições dos modelos tradicionais para melhoria da eficiência produtiva, a obra destaca que o modelo racional não contempla os diversos aspectos referentes ao mundo real no qual as organizações estão inseridas.

Na visão de DiMaggio (1994), o estudo de March e Simon (1958) foi essencial para a disseminação da teoria behaviorista. A grande contribuição do behaviorismo para as teorias das organizações é o rompimento com os enfoques prescritivos e simplistas da administração científica. Um aspecto relevante da escola behaviorista é a maior aproximação com a objetividade e realismo. Isso

forneceu um grande subsídio teórico para aplicabilidade nas práticas organizacionais em relação ao que ocorria nas abordagens tradicionais da economia (Prestes Motta, 1970).

Uma das principais lacunas do modelo clássico é o fato de não permitir contraposição da teoria com a realidade das organizações. Siggelkow e Rivkin (2005) reforçam estas observações, destacando que os modelos clássicos são incompletos para o entendimento do mundo organizacional, não contemplando algumas variáveis, tais como conflitos; limites cognitivos e modelos de ação.

A obra de March e Simon (1958) também envolve diversos aspectos sobre a gestão e as estruturas das organizações. No entanto, amplia o entendimento, principalmente sobre as questões relacionadas aos comportamentos dos indivíduos. Neste sentido, o fator humano é um elemento central para a compreensão das decisões organizacionais.

A importância dos membros é reforçada com a apresentação da teoria do equilíbrio organizacional, com resgate da obra de Barnard (1938). Neste modelo, o equilíbrio ocorre a partir de trocas entre os membros e a organização. Uma grande contribuição desta teoria é a indicação de que os elementos relacionados com a estrutura organizacional possuem uma interdependência com o seu contexto. Assim, ambos devem possuir níveis adequados de entregas para que o objetivo da organização seja alcançado.

O papel do conflito nas organizações também é um ponto de destaque na obra de March e Simon (1958), que podem se apresentar de forma individual, intergrupala ou organizacional. Cyert e March (1963) argumentaram que quando as prioridades não são bem definidas e existem problemas com os sistemas de transmissão de informações, os conflitos tendem a aparecer ao longo do tempo. A falta de envolvimento pode criar incertezas sobre os objetivos e, portanto, potencializar os conflitos em relação as ações a serem implementadas (Jehn, Chadwick & Thatscher, 1997).

De forma direta ou indireta, estudos desenvolvidos, posteriormente, a March e Simon (1958) são influenciados pela obra. Destaca-se as pesquisas de Jehn (1995) onde identificaram que conflitos dependem de variáveis relacionadas com a estrutura do grupo e o tipo de tarefa. Uma contribuição importante desta investigação foi a identificação de que nem sempre o conflito afeta negativamente a organização.

Ampliando estas investigações, Amason (1996) identificou que conflitos cognitivos e afetivos impactam de forma diferente nas organizações. Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) também analisaram o tema e o resultado do estudo demonstrou que a diversidade da equipe pode interferir nos níveis de conflito, levando a diferenças no desempenho da organização.

Outra grande contribuição de March e Simon (1958) para os estudos de tomada de decisão são os apontamentos sobre os fatores relacionados com as incertezas do ambiente dinâmico e limitações inerentes

aos seres humanos. Os homens são racionalmente limitados até mesmo quando são levados a tomarem decisões extremamente racionais, suas capacidades cognitivas possuem restrições, dificultando ou impedindo que a racionalidade ocorra.

A partir do modelo racional, são introduzidos elementos subjetivos onde a busca por resultados ótimos é substituída pela busca de resultados que se apresentem satisfatórios para determinada situação. Nesta nova perspectiva, a forma com que as pessoas interpretam e processam as informações, também possui uma influência direta sobre a tomada de decisão. Diferentes indivíduos podem tomar diferentes decisões mesmo estando em um mesmo ambiente organizacional. Esta visão cognitivista não significa um rompimento com a ideia da racionalidade, mas uma redefinição do conceito.

Para March e Simon (1958), as complexidades existentes no ambiente organizacional também limitam a aplicabilidade dos modelos tradicionais. Isto se ampara no fato de que as incertezas fazem parte do dia-a-dia das mais diversas organizações, fazendo com que as decisões completamente racionais se tornem extremamente difíceis em um mundo real. Inserindo conjuntamente elementos das abordagens econômica e psicológica, busca-se uma compreensão mais ampla dos fenômenos organizacionais. Este novo modelo ficou conhecido como a racionalidade limitada. Para Serra, Tomei e Serra (2014), nesta abordagem, os indivíduos não possuem capacidades avaliativas de todas as consequências potenciais das decisões. Então, os indivíduos fazem suas escolhas quando alguns requisitos mínimos são atendidos e a partir de alternativas existentes. Para cada uma destas alternativas, é estabelecida uma possível consequência (Wiersema & Bantel, 1992).

Para que isso ocorra, a perspectiva do modelo racional aponta a existência de algumas fases fundamentais para o processo decisório: a) identificação clara de um problema ou situação; b) levantamento de todas as informações necessárias; c) elaboração dos cursos de ação; d) análise de cada uma destas alternativas; e) tomada de decisão.

O modelo da racionalidade limitada é uma das principais contribuições para os estudos sobre tomada de decisão nas organizações. Por meio dele, March e Simon (1958) estabelecem a base cognitiva dos agentes organizacionais como pressupostos para se conhecer os eventos futuros de uma organização, sendo amplamente difundidos e utilizados nos estudos das ciências sociais.

Esta visão é ampliada com a apresentação de novos modelos na literatura. Mueller, Mone e Barker (2007), por exemplo, apresentam um modelo político onde o poder, as negociações, mudanças e incertezas possuem influência sobre as decisões. Em relação a influência da política, Allison (1971) havia discorrido sobre o tema, destacando que a tomada de decisão implica, muitas vezes, alocação ou realocação de recursos organizacionais. Assim, a política está

presente nos processos de decisões, podendo envolver inclusive alguns interesses particulares.

A política tende, então, a se formar a partir de pequenos grupos de alianças estáveis (Mueller, Mone & Barker, 2007). Estas alianças também irão se desenvolver de acordo com algumas características demográficas dos membros da organização (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). E estes eventos se desenvolvem a partir da centralização de poder (Pfeffer, 1981).

Outro modelo relacionado a tomada de decisão que foi amplamente difundido é o *Garbage Can Model* “modelo lata de lixo” em que se busca a descrição do processo de tomada de decisão contemplando elementos relacionados com as incertezas ambientais. Nele, a tomada de decisão não é resultado de uma série de ocorrências totalmente lógicas, que possui como fim a solução de um problema. Quando um problema surge busca-se a decisão mais adequada dentro de uma série de possibilidades já existentes (Cohen, March & Olsen, 1972).

Estas decisões podem ser tomadas por meio de uma grande reflexão sobre o problema, ou, também, de forma rápida e inadvertida, e até mesmo, não ser tomada nenhuma decisão. As organizações são tidas como possuidoras de um grau elevado de desordem em relação aos processos de decisão. As resoluções de problemas não são efetuadas por meio de uma análise racional, e nem mesmo por influência do poder e da política. O modelo prevê que existam discussões e análises de alternativas e suas possíveis soluções na medida que os problemas vão ocorrendo. As decisões são efetuadas pelo aproveitamento de oportunidades, ou sendo resultantes do próprio acaso (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

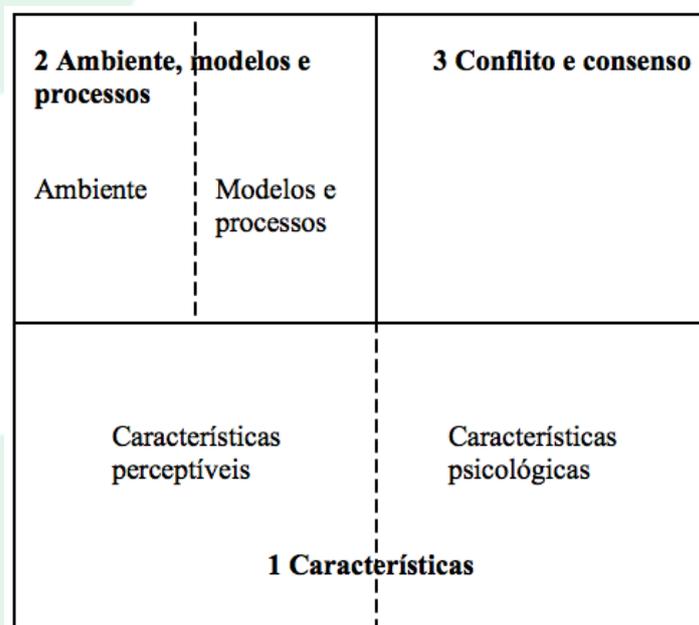
Ressalta-se que o livro de March e Simon (1958) é a base para os estudos em tomada de decisão (Serra, Tomei & Serra, 2014). Também influenciou o estudo de Hambrick e Mason (1984) que deu origem a teoria do alto escalão, que tem como base a premissa da racionalidade limitada. A teoria do alto escalão enfatiza que as escolhas efetuadas, podem ser previstas, pelo menos em parte, pelas características dos dirigentes organizacionais (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999).

Hambrick e Mason (1984) apontam 21 proposições relacionadas com as características dos decisores e seus respectivos comportamentos estratégicos. Estas proposições estão relacionadas com a idade dos membros, sua trilha funcional, experiências na carreira, educação formal, nível socioeconômico, posição financeira e heterogeneidade do grupo. A partir deste estudo, novas investigações buscaram compreender os aspectos relacionados com a tomada de decisão estratégica, e enriquecendo ainda mais o conhecimento sobre este campo.

### 3.1 Perspectivas futuras para os estudos em tomada de decisão

Buscando mapear o campo e a estrutura intelectual que conecta os estudos que envolvem a tomada de decisão, Serra, Tomei e Serra (2014) publicaram uma pesquisa bibliométrica na qual foram investigados 277 artigos da base *Web of Science*. Os autores identificaram que os estudos se concentrando

em três dimensões, que foram descritas como *clusters* teóricos, conforme figura 1, e se relacionam com: características dos decisores; aspectos do ambiente e modelos e processos; e conflito e consenso.



**Figura 1** - Quadro conceitual dos estudos em tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Serra, Tomei e Serra (2014)

Fica evidente que alguns conceitos fundamentais da obra de March e Simon (1958) continuam presentes nos estudos em tomada de decisão. Mesmo havendo um avanço relacionado com pesquisas que buscam compreender as influências das características dos indivíduos na tomada de decisão. O ambiente, modelos e processos e o conflito, presentes respectivamente no segundo e terceiro *cluster* continuam sendo amplamente explorados na literatura atual.

Em todas estas dimensões, ainda existem lacunas que possibilitam que as teorias avancem. Nota-se que as pesquisas que envolvem conflito têm se concentrado na análise do impacto no desempenho organizacional, conforme estudos de Ramos-Garza (2009), Bisseling e Sobral (2011) e De Jong, Song & Song (2013).

Cooper e Warren (2011) também destacam a necessidade de compreensão da relação entre cultura e conflito e suas implicações para a organização. Wit, Greer e Jehn (2012) apontam que as pesquisas ainda devem se aprofundar no entendimento sobre os conflitos de tarefas e de relacionamentos, e os possíveis impactos no processo de tomada de decisão e no desempenho organizacional.

Em relação ao ambiente, ainda é necessário entender a tomada de decisão no contexto de diferentes

dinâmicas ambientais (Bogner & Barr, 2000; Michell, Shepherd & Sharfman, 2011), pois diferentes ambientes podem requerer atributos de comportamentos competitivos também distintos, e que podem impactar na velocidade da ação e reação (Chen, Lin, & Michel, 2010).

Quanto aos modelos, mesmo com os diversos estudos que abordaram o tema, os relacionados com o comportamento ainda possuem pouca aplicação em decisões gerenciais (Goldfarb et al., 2012). Para os autores, existem muitas oportunidades para o desenvolvimento de novos modelos teóricos, experimentos de laboratório e aplicações de campo.

O processo de tomada de decisão foi amplamente investigado nos estudos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Zbaracki (1992). Porém, Elbanna e Child (2007) afirmam que estudos que analisam a influência dos processos racionais e políticos na eficácia das decisões ainda não são conclusivos, merecendo ainda um aprofundamento teórico.

A partir do estudo de Hambrick e Mason (1984), as características dos decisores tiveram um foco nos estudos científicos. Contudo, algumas das características ainda foram pouco investigadas, podendo elas refletirem o poder informal que é

exercido na organização. Assim, questões, tais como o nível de aspiração, comprometimento, e grau de controle, são pontos que devem ser explorados em novas pesquisas nesta área (Galema, Lensink, & Mersland, 2012). Adams e Funk (2012) também destacam a necessidade de se analisar a influência dos valores individuais sobre os diferentes gêneros, já que a relação família e trabalho pode estimular os indivíduos de forma diferente.

Observa-se que algumas dimensões descritas no estudo de March e Simon (1958), como ambiente, modelos, processo e conflito, ainda possuem grande interesse de estudo. Assim, esse texto apresenta algumas das lacunas ainda existentes nos estudos que envolvem a tomada de decisão em organizações, gerando novas perspectivas de pesquisas sobre o tema.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A obra de March e Simon (1958) influenciou, de forma considerável, os estudos sobre organizações e tomada de decisão. Neste sentido, o objetivo deste texto foi investigar as implicações da obra para o avanço desta área do conhecimento, apontando algumas lacunas ainda existentes. Fica evidente que muitas das proposições lançadas pelos autores foram ampliadas com o passar dos anos. No entanto, a obra se constitui até hoje como uma das principais referências na área, pois reúne, em um único volume, discussões relativas a um grande número de variáveis relacionadas com o ambiente, aos fatores humanos e processos organizacionais que influenciam a tomada de decisão.

Nesta breve discussão sobre a obra, é possível que alguns elementos do livro tenham sido suprimidos, já que é fornecida uma série de proposições que não foram tratadas de forma isolada. Contudo, foi possível condensar, nestas poucas páginas, alguns dos fundamentos para o campo das organizações. Como principal contribuição deste texto, apresento uma visão evolutiva dos conceitos e também alguns indícios sobre as novas perspectivas para os estudos em tomada de decisão.

#### REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012) Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
- Allison, G. T. (1971) *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Glenview: Ill: Scott, Foresman.
- Amason, A. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Balestrin, A. (2002) Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 28(8), 1-17.
- Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.
- Bisseling, D., & Sobral, F. (2011) A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 151–169.
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000) Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988) Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Chen, M., Lin, H., & Michel, J. G. (2010) Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410–1430.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cooper, D., & Watson, W. (2011) Conflict and performance in US and Mexican learning teams: the influence of team behaviors and cultural context. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 426-442.
- Cyert, R., & March, J. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- De Jong, A., Song, M., & Song, L. Z. (2013) How lead founder personality affects new venture performance the mediating role of team conflict. *Journal of Management*, 39(7), 1825-1854.
- Dimaggio, P. (1994) Culture and economic. In: Smelser, N. & Swedberg, R (eds). *The Handbook of Economic Sociology*. (pp. 27-57). Princeton: Princeton UP.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988) Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–771.

- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992) Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2), 17-37.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007) Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
- Galema, R., Lensink, R., & Mersland, R. (2012) Do powerful CEOs determine microfinance performance?. *Journal of Management Studies*, 49(4), 718-742.
- Goldfarb, A., Ho, T., Amaldoss, W., Brown, A. L., Chen, Y., Cui, T. H., Galasso, A., Hossain, T., Hsu, M., Lim, N., Xiao, M., & Yang, B. (2012) Behavioral models of managerial decision-making. *Marketing Letters*, 23(2), 405-421.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984) Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999) Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Jehn, K. A. (1995) A multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatscher, S. M. B. (1997) To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007) Formal strategic analyses and organizational performance: decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853-883.
- Nelson, R. R. E., & Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999) Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.
- Prestes-Motta, F. C. (1970) O estruturalismo na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 10(4), 23-41.
- Ramos-Garza, C. (2009) TMT strategic consensus in Mexican companies. *Journal of Business Research*, 62(9), 854-860.
- Serra, B. P. C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014) A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11-28.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005) Designing organisations for turbulence and complexity. *Organisation Science*, 16(2), 101-122.
- Simon, H. A. (1944) Decision making and administrative organization. *Public Administration Review*, 4, 16-30.
- Simon, H. A. (1946) The proverbs of administration. *Public Administration Review*, 6(1), 53-67.
- Simon, H. A. (1957) The compensation of executive. *Sociometry*, 20, 32-35.
- Starbuck, W. H. (2013) James Gardner March: founder of organization theory, decision theorist, and advocate of sensible foolishness. *European Management Journal*, 31(1), 88-92.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992) Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012) The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360.