

## A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM: UMA ANÁLISE CRÍTICA

### RESUMO

O livro “*A Behavioral Theory of The Firm*”, representado como uma das ferramentas de gestão mais influente de todos os tempos, publicado inicialmente em 1963 pelos autores Richard M. Cyert & James G. March (1963), que desenvolveram construções teóricas, se tornou base de estudos para pesquisas organizacionais em gestão, economia, ciência política e sociologia até os dias atuais. Neste texto, abordaremos suas construções teóricas, por meio de uma resenha crítica que buscou revisar os nove capítulos que compõem o livro, discutindo implicações desta teoria sobre os estudos organizacionais. As contribuições do trabalho fornecem conceitos e perspectivas teóricas em estudos organizacionais, destacando seu avanço em teorias, tais como teoria institucional, ecologia populacional e a economia organizacional. Busca-se, por meio desse trabalho, indicar possíveis estudos que possam contribuir para enriquecermos a discussão sobre as novas perspectivas para estudos em tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional; Tomada de decisão e Organizações.

## A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM: A CRITICAL ANALYSIS

### ABSTRACT

The book *A Behavioral Theory of the Firm* is one of the most influential management tools of all times, first published in 1963 and written by Richard M. Cyert and James G. March (1992), who developed theoretical constructs that became a base of studies for organizational research in management, economics, political science and sociology. In this current study, we approach the theoretical constructions of the book, through a critical review that sought to review the nine chapters that compose the production, discussing implications of this theory on organizational studies. This work provides theoretical concepts and perspectives in organizational studies, highlighting advances in theories such as: institutional theory, population ecology and organizational economics. We also point out possible studies that can contribute to enrich the discussion about the new perspectives on decision making.

**Keywords:** Organizational Behavior, Decision Making and Organizations.

**A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM: UNA ANÁLISIS CRÍTICA****RESUMEN**

El libro "La Behavioral Theory of the Firm", representado como una de las herramientas de gestión más influyente de todos los tiempos publicado inicialmente en 1963 por los autores Richard M. Cyert y James G. March (1992), que desarrollaron construcciones teóricas que se convirtieron Base de estudios para investigaciones organizacionales en gestión, economía, ciencia política y sociología hasta los días actuales. En este texto, abordaremos sus construcciones teóricas, por medio de una crítica que buscó revisar los nueve capítulos que componen el libro, discutiendo implicaciones de esta teoría sobre los estudios organizacionales. Las contribuciones del trabajo proporcionan conceptos y perspectivas teóricas en estudios organizacionales, destacando su avance en teorías como: teoría institucional, ecología poblacional y la economía organizacional. Señalando posibles estudios que pueden contribuir a enriquecer la discusión sobre las nuevas perspectivas para estudios en toma de decisión.

**Palabras clave:** Comportamiento Organizacional, Toma de decisión y Organizaciones.

Evelyn Gomes Bernardo<sup>1</sup>  
Alberto de Matos Foresto<sup>2</sup>  
Ivano Ribeiro<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [evelynbernardo21@gmail.com](mailto:evelynbernardo21@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Professor na Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Brasil. E-mail: [a-foresto@uol.com.br](mailto:a-foresto@uol.com.br)

<sup>3</sup> Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: [ivano.adm@gmail.com](mailto:ivano.adm@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O Livro “*A Behavioral Theory of The Firm*” foi publicado inicialmente em 1963, teoria comportamental descrita por James G. March um cientista político Ph. D pela Universidade de Yale e Richard M Cyert Ph.D em economia pela Universidade de Columbia, mas foi na *Carnegie Mellon University*, que desenvolveram a teoria comportamental da firma. A *Carnegie*, tornou-se uma das mais importantes beneficiárias da Fundação Ford das ciências do comportamento ao longo de muitos anos, tornando-se aliada no projeto que originou a teoria (Bach, 1958); (Simon, 1967). Passados seus 29 anos depois da primeira publicação, os autores reescreveram a obra, em sua segunda edição publicada em 1992, com o intuito de reescrever a obra em um contexto de desenvolvimento subsequente à publicação original de 1963.

Portanto, os autores, publicaram o livro na tentativa de melhorar o entendimento quanto a contribuição para o processo econômico de crescimento. Processo que abrange conceitos políticos, econômicos, organizacionais, psicológicas e sociológicos para compreender observações empíricas do comportamento que ocorre realmente dentro das empresas. O livro antecipou alguns desenvolvimentos posteriores na pesquisa econômica e comportamental sobre a empresa. Teorias econômicas modernas de como uma empresa está sujeita a racionalidade limitada e conflitos de interesse. Teorias comportamentais modernas de organizações foram construídas em versões um pouco menos racionalizadas das mesmas ideias. Em um primeiro momento, realizamos uma síntese dos nove capítulos da obra, “*A Behavioral Theory of The Firm*”, tomando como base a sua segunda edição do ano de 1992, que, comparado a primeira edição, pode-se perceber a eliminação de alguns capítulos e apêndices, mas principalmente a inclusão de um novo epílogo (capítulo 9) que aborda contextos de desenvolvimento subsequentes à publicação original do livro. Na segunda seção, trabalharemos a evolução teórica da obra nos estudos organizacionais, faremos uma exposição quanto ao entendimento de vários autores e suas inquietações, identificando seus principais avanços e contribuições para as bases teóricas.

Por fim, as principais contribuições se dão na síntese e discussão da teoria, identificando seus conceitos e perspectivas teóricas sobre as organizações, incluindo a teoria institucional, a ecologia populacional e a economia organizacional. A seguir, são indicados possíveis estudos que podem contribuir para enriquecermos a discussão sobre as novas perspectivas para estudos em tomada de decisão.

## 2 SÍNTESE DA OBRA – A TEORIA COMPORTAMENTAL DA EMPRESA

### 2.1 A teoria da firma

A teoria comportamental da firma busca oferecer um aporte literário de como a empresa no âmbito público e privado toma suas decisões econômicas. Com o propósito de desenvolver uma teoria generalista, para entender o comportamento de organizações diferentes em situações diversas.

A teoria começa com a incorporação dos resultados empíricos, que, de acordo Cyert & March (1963), que coloca a empresa como sua unidade básica. Com quatro modelos que explicam o processo do desenvolvimento da internacionalização: a quase-resolução de conflitos, fuga da incerteza, busca orientada por problemas e a aprendizagem organizacional. Uma tentativa de prever o comportamento em relação a precificação, produção e alocação de recursos.

O conflito é formado por um conjunto de atores, tais como gerentes, trabalhadores, acionistas e clientes entre outros. Cada ator busca atingir uma determinada meta, ou seja, seus resultados próprios que nem sempre estão alinhados com os interesses da organização. Por isso, as organizações devem determinar os objetivos a serem seguidos por vários processos e controles internos da empresa.

Para que as organizações consigam alinhar seus objetivos seria preciso estabelecer negociações com unidades dentro de outras unidades, ou subunidades na organização. Para isso, utilizariam normas e regras que mostrariam como os objetivos da firma se adaptariam às mudanças na coalização a longo prazo, porém de forma gradual. Existem modificações que são realizadas de acordo com as mudanças ambientais. Nessa coalização existem atores que exercem maior influência do que outros, estes compromissos são formados e realizados com o intuito organizar a alocação de recursos e divisão de trabalho específico. Conflitos que são claros e lógicos com demandas distintas, ficam sem solução entre os membros da colisão. Isso ocorre porque o foco pode estar no primeiro objetivo ou no próximo e assim por diante sem enfrentar as incompatibilidades.

A coalizão acontece, pois é desta forma que uma organização existe, se os incentivos ou influência dos objetivos estão adequados para manter os membros da organização. Esta demanda relaciona-se com maior ou menor intensidade se há disponibilidade de recursos na empresa, a esta semelhança pode ser pouco agradável. O estímulo no enquadramento dos incentivos e demandas, causa uma diferença entre os recursos disponíveis e os incentivos para manter a coalização, ou seja, recursos totais e recursos necessários.

Os autores Cyert e March citam como exemplo gastos altos com o pagamento de dividendos,

serviços desnecessários e grande continente de funcionários. Não existe uma fórmula para resolver os conflitos, porém os objetivos podem ser estabelecidos de forma coerente e resolvidos um de cada vez, traçando objetivos para a resolução de conflitos.

Na perspectiva dos funcionários, Cyert e March rejeitam a ideia de que os objetivos da organização são idênticos aos do alto escalão, no sentido de falta de consenso entre eles que aparece nas teorias sistêmicas com a noção de interesse público e bem-estar social. É possível entender que o conflito é evitável e constante, o que deve ser feito, e fugir da ideia de que os objetivos são iguais, e sim como um processo de barganha entre os grupos de coalizão. Isso é verdade se analisarmos o fato de que os objetivos mudam com a entrada e saída de nos membros da coalizão.

## 2.2 Teoria das organizações

No capítulo 2, os autores argumentam a dificuldade na interação das teorias, teoria das organizações e teoria da firma, considerando que o estudo das organizações é mais difuso, abrangente, comparado com estudo das atividades econômicas das empresas. Nesse capítulo, enfatiza-se que, por meio do estudo empírico, o comportamento nas organizações seria utilizado no estudo, pois as teorias possuem significado diferente para pessoas diferentes, com foco em três grandes ramos da teoria da organização: sociológica, psicológico social e administrativo.

A teoria sociológica analisa os problemas da burocracia, psicológico social de caráter experimental com foco no critério da eficiência e administrativo que analisa como o executivo lida com os problemas de uma organização.

As teorias sociológicas, segundo os autores Weber e Durkheim que estudaram teorias sociológicas, são compostas por fenômenos de divisão do trabalho, mudanças sociais e a utilização das competências especializadas. Os autores enfatizam a racionalidade da organização burocrática e comparam burocracia com a organização das pessoas e suas especializações.

No entanto, a teoria que estuda o psicológico social possui uma abordagem mais ampla, com critérios facilmente entendidos de eficiência, como, por exemplo, a produtividade avaliada em forma de conjunto de variáveis independentes sobre a eficiência da organização. Os teóricos administrativos argumentaram contra as análises excessivamente formalistas e não operacionais da teoria administrativa inicial.

A teoria das organizações tende a se subdividir em duas partes principais, a primeira considerando a organização como câmara de compensação onde são feitas transferência de pagamentos organizados pelos participantes. A segunda subdivisão procura desenvolver uma teoria que explica como as decisões são tomadas nas

organizações. Assim, a teoria das organizações existente fornece apenas uma base parcial para uma nova teoria da firma.

Após decorrer as características da teoria das organizações, os autores elencam três objetivos para sua construção: (1) a empresa como sua unidade básica, (2) a previsão do comportamento firme com relação a tais decisões, tais como preço, de saída, e alocação de recursos como seu objetivo, e (3) uma ênfase explícita sobre o próprio processo de tomada de decisão organizacional como o seu compromisso de pesquisa básica.

Na concepção dos autores, a teoria firma considera a empresa como sua unidade básica e também o comportamento da empresa em relação com a tomada de decisões, tais como preço, produção e alocação de recursos como seu objetivo e ênfase no processo real de tomada de decisão organizacional como seu compromisso. O problema enfrentado é determinar os principais atributos da tomada de decisão pelas empresas e identificar uma linguagem teórica adequada.

A princípio, a concepção da teoria era gerenciar uma decisão organizacional e a execução de uma escolha feita com os objetivos a partir de um conjunto de alternativas com base na informação disponível. Por meio dessas informações, os objetivos organizacionais são formados, as estratégias desenvolvidas, e as decisões alcançadas nessas estratégias.

Os autores sugerem que há sérios problemas na utilização da teoria da empresa e da teoria organizacional para prever e explicar o comportamento das empresas em relação a algumas decisões econômicas, tais como preço, produção, investimento de capital e alocação de recursos internos.

A teoria baseia-se que aspectos humanos possuem um impacto significativo na tomada de decisão. Isso fica evidenciado na teoria organizacional, na qual se nota uma aversão ao risco, com um desempenho acima de um nível aspirado e propensão a risco quando o desempenho está abaixo de um nível aspirado. As expectativas das organizações se encontram nas estruturas, principalmente as especializadas, com metas bem definidas e focadas no processo decisório.

## 2.3 Objetivos organizacionais

No capítulo 3, os autores argumentam a dificuldade que as empresas de negócios enfrentam para conseguirem chegar a um processo de negociação entre os membros da coalização. Os membros da coalização, sejam eles, gestores, trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, advogados colaboradores e assim por diante, possuem diferentes metas e objetivos. Ou seja, qualquer teoria de metas organizacionais precisa lidar com a coalizão de diversos indivíduos e grupos, com exigências



diferentes e capacidades limitadas para atender todos os problemas organizacionais simultaneamente.

Os seres humanos têm capacidades e tempo limitado para se dedicar a qualquer aspecto particular do sistema organizacional. Tais limitações restringem o processo de negociação e retomam a necessidade de acordos, sejam eles monetários ou políticos. Os autores explicam que é necessário identificar todos os elementos que podem ser vistos como importantes para os membros da coalização e que os membros da coalização podem ser motivados e controlados por eles, como, por exemplo, o orçamento, visto como um dispositivo de controle para que o departamento não exceder os gastos, ou também o controle de atribuições de funções que é realizado por meio da divisão de trabalho que limita qualquer indivíduo ou subgrupo a atuar fora desses limites.

Por fim, os autores argumentam que, por causa da forma e da maneira como as metas são estabelecidas, o conflito nunca é totalmente resolvido dentro de uma organização. Daí a importância da descentralização da tomada de decisão (atenção ao objetivo), a atenção para as metas e ao ajuste da folga organizacional que, por sua vez, é reconhecida, algumas vezes por excesso de recursos empregados na organização.

#### 2.4 As expectativas organizacionais

No capítulo 4 do livro, os autores consideram a formação e manipulação de informações em uma empresa de negócios e as formas em que a informação sobre o ambiente celebra as decisões tomadas por uma empresa.

Teorias de decisão de negócios presumem que as estimativas de custo e retorno serão feitas pela empresa e que o comportamento e a decisão dependem fortemente de tais estimativas. Como por exemplo a teoria padrão de preço que trata de investimentos e alocações de recursos internos, como problemas de maximização. Assumindo que as empresas têm informações precisas sobre os custos a serem incorridos.

Para examinar as maneiras como as informações sobre o ambiente externo são obtidas e processadas por uma organização, os autores analisaram quatro casos, observando um conjunto de informações que auxiliam na proposição de algumas reformulações preliminares, principalmente no que diz respeito ao papel desempenhado pelas expectativas na tomada de decisão de negócios.

#### 2.5 Escolha organizacionais

No capítulo 5, os autores buscaram apresentar atributos gerais do processo de decisão indicados nos capítulos 3 e 4 que podem ser introduzidos em um modelo de escolha.

#### O processo de decisão

1. Previsão do comportamento dos concorrentes. A abordagem neste modelo é: refletir algumas proposições sobre as maneiras pelas quais as organizações as obtêm, analisar e comunicar informações sobre os concorrentes.
2. Previsão de demanda. O modelo inclui remissas pelas quais a curva de demanda é estimada na empresa.
3. Estimar os custos. O modelo não assume que a Firma alcançou a melhor combinação de recursos e com o menor custo por unidade de produção de um determinado tamanho da planta.
4. Especifique objetivos. Objetivos sendo realizados como critérios de decisão.
5. Avaliar o plano. Com base nas estimativas das etapas já mencionadas e com a estimativa das próximas etapas. Essa avaliação representa um passo no processo de planejamento.
6. Reexaminar os custos. Consiste em reexaminar os planos capazes de estimar os possíveis fracassos.
7. Reexaminar a demanda. Como no caso dos custos, consiste em refletir sobre as demandas em busca de novos métodos.
8. Reexaminar os objetivos. Sempre que os planos forem desfavoráveis, se espera rever os objetivos.
9. Selecionar alternativa. A organização requer um mecanismo (a) para gerar alternativas a considerar e (b) para escolher entre os gerados. O método pelo qual as alternativas são geradas é de considerável importância, uma vez que afeta a ordem em que são avaliados.

Essas regras são o foco de controle na empresa, resultado de um processo adaptativo de longo prazo pelo qual a empresa aprende. Eles são o foco de curto prazo para a tomada de decisão dentro da organização.

#### 2.6 Simulação do processo de decisão

No capítulo 5, os autores apresentaram um quadro geral da teoria de tomada de decisão, já no capítulo 6 o objetivo foi desenvolver as ideias no contexto de uma organização específica e um conjunto específico de decisões.

A organização escolhida para o estudo foi um departamento de uma grande loja de varejo, empresa organizada em vários grupos de merchandising. Para testar o modelo sugerido no capítulo 5, os autores apresentam um modelo de dois níveis. Em um primeiro momento, a descrição é realizada de forma generalizada e na segunda seção, as regras e decisões são descritas a fim de fornecer previsões específicas para tomada de decisão.

Para determinação de preço de saída, os autores relatam a dificuldade das organizações para elaborar suas metas e sugere dois objetivos: (1) objetivo de venda e (2) *mark-up*, marketing acima de tudo. A tomada de decisão ocorre em resposta a problemas percebidos elencando um ou outro objetivo. No livro, os autores apresentam um diagrama de fluxo (fluxograma) de tomada de decisão relacionado ao objetivo de vendas ou meta de vendas “que seja compatível com o seu objetivo”. Suponha que o objetivo não é vendas, então uma série de passos são seguidos. Em um primeiro momento o ambiente é mudado de acordo com seus fornecedores, por parte da própria empresa ou ambos. Dentro da empresa, pode ocorrer uma mudança no orçamento promocional proporcionando maior definição para os produtos vendidos. Ou fora da empresa, buscando melhores preços via fabricantes.

Em segundo lugar, o departamento considera uma *mark-down* rotina para estimular as vendas e partir espaços para novos itens. Em terceiro lugar, o departamento procura novos itens que podem ser vendidos por preços relativamente baixos (com um padrão *mark-up*).

De maneira geral, os autores relatam que o departamento se direciona no sentido de procurar resolver seus problemas com vendas, desde que seus procedimentos operacionais sejam bem-sucedidos. O fluxograma descrito no livro demonstra a reação do departamento de acordo ao objetivo traçado pelo *mark-up* da indústria. Com base na meta *mark-up* (é prática padrão da indústria), linhas de preços e estimativa de preço com aumentos previstos. Se compatível com a meta, nenhuma ação é tomada e regras de decisão padrão são mantidas. Se o objetivo *mark-up* não é atingido, o departamento procura aumentar a proporção de itens de alto *mark-up* vendidos ou modifica-se o *mix* de produtos do departamento.

Os autores enfatizam a necessidade de processos de decisão baseados em modelos detalhados de decisões, como fatores importantes que influenciam os “preços de saída”, sendo possível comparar com resultados de outras organizações, o que foi realizado no capítulo 6.2 do livro. Onde a decisão de saída é baseada na decisão do *feedback* de experiência em vendas já adquiridas na organização.

Decisões de saída são concebidas para satisfazer dois objetivos principais. (1) para limitar o *mark-downs* em um nível aceitável e (2) para manter o inventário em um nível razoável. Na medida em que a

decisão de saída é vista principalmente como uma decisão com relação à produção total, reordenar a produção é muito mais importante do que encomendas antecipadas em que fixa o nível absoluto. Sendo assim, para reordenar a produção e atingir o objetivo, é necessário pôr em ordem, ou seja, controlar a saída total do departamento.

O departamento tem duas decisões a tomar no *mark-downs* quando e quanto? Em um sentido geral, a resposta à questão é o calendário - é simples. A organização reduz preço quando o *feedback* indica vendas insatisfatórias e posição de estoque. Como característica geral das regras, evita-se a fixação de preços abaixo do custo, exceto como último recurso.

De maneira genérica, o modelo de loja de departamento é uma aplicação específica do modelo descrito no livro. A evidência suporta o modelo específico e, assim, apresenta evidências mais contundentes. No entanto, os autores explicam que a evidência não é conclusiva e termina deixando claro que é apenas um modelo que precisa ser testado.

## 2.7 Conceitos básicos da teoria do comportamento da firma

No capítulo 7 do Livro, os autores realizam um resumo dos conceitos básicos da Teoria Comportamental da Firma, iniciando com uma comparação da teoria a um conjunto de armários com cada gaveta com o título de um conceito econômico e, dentro de cada gaveta de arquivo, há um conjunto de pastas de cada variável econômica relevante para o conceito. Ou seja, é um sistema complexo.

Qualquer sistema de tomada de decisão desenvolve códigos para a comunicação de informações sobre o meio ambiente. Conceitos relacionais que parecem fundamentais para a compreensão do processo de tomada de decisão em uma organização.

Descrevendo quatro conceitos básicos: (1) *Quase-resolution of Conflict*, (2) *Uncertainty avoidance*, (3) *Problemistic search* e (4) *Organizational learning*. Fenômenos centrais que uma organização precisar lidar. Nesta sessão, faremos uma breve descrição dos conceitos utilizados e de sugestões dadas pelos autores para estudo futuros sobre as implicações das teorias econômica e organizacional.

(1) *Quase-resolution of Conflict*, os autores relatam que praticamente todas as teorias das organizações, tal como a coalizão de membros com objetivos diferentes, estão sempre presentes. Por isso é necessário procedimento para a resolução de conflitos, assumindo que os conflitos são resolvidos usando: racionalidade, regras de decisão de nível aceitável e atenção sequencial com as metas.

(2) *Uncertainty avoidance*, incertezas são definidas como características de tomada de decisão

vivenciadas por todas as organizações. Sejam incertezas em relação ao comportamento do mercado, entrega de fornecedores, atitudes dos acionistas, ou comportamento dos concorrentes e até mesmo as futuras ações dos órgãos governamentais, sendo esse um dos maiores problemas de tomada de decisão sob risco e incerteza das organizações. Os autores relatam que a maioria dos modelos busca soluções no que diz respeito às vendas futuras, seguindo em outra direção, onde as organizações usam apenas expectativas brutas sobre as vendas futuras na decisão de saída. Dessa maneira, eles podem fazer previsões de vendas e desenvolver alguns planos de produção de longo prazo com decisões reais de produção baseada em *feedback* do dia-a-dia, semana a semana, a partir de estoque, vendas recentes e equipe de vendas, evitando às incertezas.

(3) *Problemistic search* - A busca problemática significa que a organização efetua uma busca local de solução por meio de seu banco de memória imediato. Os autores descrevem como a vida sendo dirigida pelo problema e que este só consegue ser resolvido por meio da descoberta de uma alternativa que satisfaça as metas ou por meio da revisão das metas para níveis que tornam uma alternativa disponível aceitável. Motivando a procura de soluções onde depois de exaustivas respostas, a organização avança para uma resposta nova.

(4) *Organizational learning* - Aprendizagem organizacional, no sentido em que as organizações passam pelos mesmos processos de aprendizagem como fazem os seres humanos, se adaptando ao longo do tempo. As organizações utilizam seus membros como instrumentos, acreditando que é possível lidar com adaptações. Os autores se concentram em adaptação com respeito a três diferentes fases do processo de decisão: adaptação das metas, das regras e nas regras de busca. Os autores assumem que as organizações mudam seus objetivos, bem como sua atenção, além de reverem seus procedimentos operacionais de busca em razão da sua experiência.

Também no capítulo 7 do livro, utilizando os quatro conceitos básicos, os autores representam o processo de decisão em um fluxograma iniciando o processo no ponto de receber o *feedback* onde o processo de decisão é contínuo. Em termos gerais, cada conceito é representado em um processo de decisão com esta estrutura. O capítulo é finalizado com a afirmação de que os modelos baseados nos conceitos se desviam significativamente dos modelos baseados na abordagem da economia clássica. Justifica-se que a teoria comportamental da empresa se destina a responder questões diferentes daquelas da teoria tradicional de que a empresa é dirigida, visto que são úteis para lidar com a tomada de decisão organizacional.

## 2.8 Implicações da teoria

No capítulo 8 do livro, os autores buscaram sugerir algumas possíveis implicações do trabalho sobre uma teoria comportamental da empresa. As implicações para a economia descritiva, para estudos de organizações não-econômicas, e para análise normativa nem sempre são fáceis de validar. Os autores também acreditam que uma teoria comportamental para uma empresa tem grande contribuição a oferecer em função da compreensão e previsão de tomada de decisão dentro das organizações econômicas e ao apresentar construções, modelos e observações teóricas empíricas sobre as quais essa crença se baseia.

As questões normativas da firma, se iniciam com os problemas de como as empresas tomam decisões em contraste com a literatura desenvolvida no contexto da geração de soluções de problemas das empresas. De maneira geral, os autores enfatizam severas limitações na teoria da época destacando quatro tipos de problemas: (1) encontrar uma forma analiticamente útil para descrever a própria organização; (2) a construção de um modelo de pesquisa, operações que considera explicitamente tanto a estrutura organizacional e a implementação de regras de decisão "ótimas"; (3) predizer o comportamento de outros organismos no ambiente; e (4) gestão de uma organização racionalmente a partir do ponto de vista do gestor.

Os autores também afirmam que uma teoria comportamental da firma tem implicações para os modelos de pesquisa operacional em dois diferentes níveis de generalidade. Primeiro, um modelo de processo de tomada de decisão específico que poderia servir de base para a identificação de constrangimentos organizacionais em uma regra de decisão. Assim, seria um dispositivo de base para definir se o problema precisa de frente para a organização. Em segundo lugar, a teoria parece indicar que os esforços para melhorar uma organização como um sistema adaptativo podem ser mais relevantes do que os esforços para gerar algum tipo de otimização regra de decisão. A teoria também pode ser útil como um guia para o desenvolvimento de procedimentos adaptativos usando capacidades limitadas da organização de forma mais eficaz.

A gestão eficaz requer conhecimento do comportamento provável dos fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos reguladores governamentais, sindicatos, e uma série de outros sistemas de tomada de decisões organizacionais complexas. Como em todos os casos relatados no livro, os autores confirmam não terem nenhuma evidência direta de que os modelos são úteis para esse fim.

Ou seja, a principal contribuição da teoria é que esta oferece alguns vislumbres de possíveis abordagens para alguns problemas com os quais a teoria normativa vigente tem dificuldade. De maneira geral, os autores concluem que a teoria é mais obviamente relevante para os aspectos de como as



empresas individuais se comportam, justificando que algumas implicações ainda não foram totalmente exploradas.

## 2.9 Avanços nos estudos organizacionais

Algumas mudanças ocorrem no livro desde sua primeira edição, em especial, no capítulo 9 em que os autores abordam contextos de desenvolvimento subsequentes à publicação original do livro, descrevendo suas principais ideias, temas-chave em estudos comportamentais da empresa e, principalmente, a evolução da análise econômica da empresa desde 1963, levando em consideração o comportamento real das organizações. Discute-se também o desenvolvimento nos estudos do comportamento em tomada de decisão nas organizações, em particular empresas de negócios.

De acordo aos autores, grande parte do livro é construída ao redor de três grandes ideias relacionadas e ao mesmo tempo independentes. A primeira ideia é construída com base na *bounded rationality*, racionalidade limitada onde os atores racionais são limitados a informações e cálculos. Devido a essa limitação, as “*optimality*” opção de tradução “*optimalidade*”, otimizações que, por sua vez, são caras e até mesmo impossíveis. A segunda ideia é “*imperfect environmental matching*”, a observação de que as regras econômicas não são determinadas exclusivamente por demandas do cenário ambiental em que elas surgem. A terceira ideia é construída com base no “*unresolved conflict*”, conflitos mal resolvidos onde as organizações envolvem múltiplos atores com interesses conflitantes não resolvidos por contrato de trabalho, seguindo o interesse do empresário. Em suposições alternativas perseguidas em teorias comportamentais, a relação de “interesses” das organizações e os interesses dos subgrupos e indivíduos estão abertos a negociações. Os autores relatam que parte significativa da história de teorias econômicas da empresa ao longo dos últimos 28 anos foi escrita com base nas ideias centrais do livro, e que, mesmo assim, está em processo de elaboração, são elas:

**Theory of teams** - Teoria das equipes - estão preocupados com as melhores formas de organização e tratamento da informação ante as limitações humanas e organizacionais sobre a racionalidade.

**Control theories of the firm** - Teorias de controle da empresa - enfatizar a ideia de que uma empresa lida com limitações cognitivas, adaptando gradualmente ao seu ambiente.

**Transaction cost economics** - Economia dos Custos de Transação adota uma abordagem contratual com o estudo da organização econômica. Busca vincular a ideia de limitações de informação com a

ideia de conflito de interesses para gerar uma teoria de dois estágios da empresa, essencialmente, uma teoria de contratos.

**Agency theory** - Considera que em qualquer tipo de organização, em todos os níveis de gestão, sempre há necessidade de se manter pessoas (agentes) com autoridade para tomar decisões, com vistas ao atingimento das finalidades propostas.

**Evolutionary theories** - As teorias evolucionistas, desde a Segunda Guerra Mundial, estão preocupadas com combinação imperfeita entre as formas organizacionais e exigências ambientais. A inclinação geral tem sido a de assumir que a concorrência impulsiona práticas econômicas para equilíbrios únicos.

Os autores acreditam que os avanços nos estudos comportamentais de tomada de decisão organizacional, em torno dos conflitos não resolvidos da teoria econômica, ainda são primários. Essas consolidações teóricas de ideias anteriores ocorreram em paralelo com uma tradição de pesquisa contínua de observar o comportamento real das organizações como eles tomam decisões. Desde 1963, a pesquisa sobre como as decisões acontecem nas organizações tem sido agrupada em torno de quatro visões inter-relacionadas:

A primeira visão caminha em direção a *decisões como resultante de ações intencionais*. Visão baseada em desenvolvimento, tomada de decisão, associadas a problemas de incerteza, ambiguidade, risco e conflitos. A segunda, *baseada em regras*, vê decisões como ações impulsionadas por uma lógica de consequências, uma lógica de adequações implementadas por meio de estruturas e regras organizacionais, funções e práticas. A terceira visão vê *decisões influenciadas pelo caráter ecológico interativo de tomada de decisão*. A ecologia depende da maneira como múltiplos atores, eventos e demandas se encaixam em redes, sistemas de imitações e ordens temporais. E, por último, a quarta visão, que considera resultados das decisões como processo fundamental para compreender a tomada de decisão. As teorias de tomada de decisão, geralmente, assumem que um processo de decisão deve ser entendido em termos de seus resultados, onde os atores entram no processo a fim de influenciar os resultados, e que o sentido da vida é a escolha.

## 3 EVOLUÇÕES TEÓRICAS DA OBRA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A teoria comportamental da firma fez uma série de avanços teóricos e sua segunda edição é caracterizada por sua fidelidade a versão original do livro. Observa-se a importância das construções



teóricas e do legado deixado na construção de novas teorias que surgiram após a sua publicação.

Entre os estudos observados, muitas teorias organizacionais adotam a racionalidade limitada, a busca problemática, os procedimentos operacionais padrão e a coalizão dominante.

A racionalidade limitada, em trabalhos anteriores (Simon 1952, March e Simon, 1958), possuía implicações voltadas para a tomada de decisão organizacionais e foi desenvolvida plenamente somente depois em 1963 pelos autores do livro *A Behavioral Theory*. Gavetti, Greve, Levinthal & Ocasio (2012) defendem a racionalidade limitada como eficaz para captar a essência do comportamento das organizações. Já os autores Serra, Tomei e Serra (2014), em seus estudos, relatam que 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.

A busca de problemática teve início em March e Simon (1958) que argumentam que as organizações tentam influenciar os empregados, especificando os procedimentos operacionais padrão, vinculando recompensas organizacionais e penalidades para eles. As recompensas surgem dos resultados obtidos por meio dos programas de desempenho que funcionam como controle ligados a variáveis que são observáveis e mensuráveis (Machlup, 1967). A teoria dos procedimentos operacionais, que tornaram as rotinas organizacionais um conceito central da teoria organizacional e a coalizão dominante, busca explicar como as organizações podem ter objetivos diferentes de seus participantes

Todas essas teorias, têm sido utilizadas em várias outras teorias organizacionais, incluindo a teoria institucional, ecologia populacional e economia organizacional.

A teoria institucional, descreve como a empresa se adapta a um ambiente simbólico de cognições e expectativas a um ambiente de regras e sanções. A teoria assume a racionalidade limitada, também utilizada na teoria comportamental da empresa, onde se evita incerteza e tomada de decisão sob confusão (Meyer e Rowan, 1977., DiMaggio e Powell, 1983).

A ecologia populacional explica os efeitos da legitimidade e da concorrência sobre o desenvolvimento da empresa e sobre suas oportunidades individuais, e teorias que também investigam tentativas de mudar as empresas em resposta à concorrência, como são afetadas e como se dá sua sobrevivência e seu desempenho. Sua formulação original da ecologia populacional via-se como alternativa às teorias comportamentais da firma Hannan e Freeman (1977). Nesse sentido, adotaram-se cada vez mais os conceitos da teoria comportamental como ingredientes importantes no desenvolvimento de novos subcampos e em estudos de causa. Em consequência de mudança (Augier, 2013), conceitos

importantes de Cyert & March (1963) foram incorporados a teoria ecológica.

O mesmo fenômeno aconteceu com a teoria da economia organizacional, que é um subcampo crescente da teoria econômica que tem forte interesse em explicar os limites da empresa, que também expandiu para a exploração de uma série de questões relacionadas à estrutura organizacional, à coordenação e aos direitos de decisão.

Dentre as teorias mencionadas, é possível observar lacunas que possibilitam que as teorias avancem. Segundo Ribeiro, I. (2015), em suas pesquisas, relatou que pesquisas que envolvem conflito têm se concentrado na análise de impacto no desempenho organizacional, conforme observado em estudos de Bisseling e Sobral (2011) e De Jong, Song & Song (2013).

Outra observação importante descrita por Argote & Greve (2007) refere-se aos testes qualitativos de proposições (teorização e simulações) extraídas dos estudos de caso de *A Behavioral Theory of The Firm*, considerando a parte mais fraco do trabalho empírico.

Acreditamos que a teoria padrão forneça um conjunto indispensável de instrumentos analíticos, que orientados para o processo, continuarão a oferecer *insights* e orientações para a tomada de decisão mais eficaz.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria comportamental da firma traz contribuições importantes para o processo de tomada de decisão em negócios e fornece observações detalhadas em que as organizações tomam essas decisões.

Desde a sua primeira publicação em 1963, o livro *A Behavioral Theory of The Firm* vem influenciando pesquisas sobre como as decisões acontecem nas organizações com construções de outras teorias, com adoção de seus pressupostos teóricos. Essas alternativas surgem na tentativa de compreender os interesses dos grupos e indivíduos de organizações. Parte significativa da história de teorias econômicas da empresa foi escrita tendo como base em ideias centrais do livro, tais como Teoria das equipes, Teorias de controle da empresa, Economia dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teorias evolucionistas. Mesmo assim, os autores do livro afirmam que ainda estamos em processo de construção e que estudos futuros são sempre bem-vindos.

No entanto, a obra se constitui até hoje como uma das principais referências na área, pois reúne conceitos e perspectivas teóricas sobre as organizações, considerando 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 fornecido uma série de experimentos e modelos que incorporam o processo de decisão e que

não foram tratados de forma isolada. Contudo, foi possível condensar, nestas poucas páginas, alguns dos principais conceitos.

## REFERÊNCIAS

- Augier, M. (2013) Behavioral theory of the firm: hopes for the past; lessons from the future. *Management*, 16(5), 636-652.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007) A behavioral theory of the firm - 40 years and counting: introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Bach, G. L. (1958) Some observations on the business school of tomorrow. *Management Science*, 4(4), 351-365.
- 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.
- Cyert, R. M., & James, G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, 2.
- 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.
- Di Maggio., Paul, J., & Walter, W. P. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012) The behavioral theory of the firm: assessment and prospects. *The academy of management annals*, 6(1), 1-40.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Machlup, F. (1967). Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial. *The American economic review*, 57(1), 1-33.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organizations* Wiley. *New York*, 262.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Ribeiro, I. (2015) Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. Comitê Científico Interinstitucional, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*. 14(4), 149.
- Serra, B. P., Serra, F. R., & Tomei, P. (2014) A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 11-28.
- Simon, H. A. (1967) Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74(1), 29-39.