

PROCESSO DECISÓRIO: UMA DEFINIÇÃO

*Rogério Araujo Medeiros**

Resumo

Os teóricos clássicos da administração (Taylor e Fayol) defendiam que a gerência deveria estar voltada para questões formais da organização, produzindo arranjos mais racionais e, com isto, alcançar a máxima eficiência organizacional. Estes arranjos são determinados pela capacidade do tomador de decisão, isto é, dependem do nível de informação e conhecimento do comportamento das variáveis que influenciam o ambiente (externo e interno), no qual ele se encontra.

Considerando que o homem, no caso o tomador de decisão, não consegue conhecer todas as alternativas em curso e suas conseqüências, como os economistas clássicos acreditavam, o presente artigo tem a pretensão de: a) auxiliar os administradores na compreensão do processo decisório, mais precisamente quanto às racionalidades adotadas no ato de decidir e, assim, subsidiar o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão; b) ampliar o conhecimento, melhorar a eficiência produtiva e gerencial dos tomadores de decisão.

* Rogério Araujo Medeiros é mestrando em administração de empresas, na PUC/SP, e trabalha como Analista de Recursos Assistências IV, na Fundação CESP.

Palavras-chave

Tomada de decisão, processo decisório, racionalidade

Introdução — Organizações

Para se chegar a uma administração eficiente das organizações, a sociedade, as universidades e as empresas têm promovido inúmeros debates. Estes debates têm como objetivo encontrar alternativas que venham minimizar os conflitos e, conseqüentemente, propiciar o aumento da produtividade.

No decorrer do tempo, as organizações foram submetidas às mais diferentes análises e teorias, em busca da administração eficiente. Estas teorias podem ser sintetizadas em dois blocos. O primeiro, identificado pela visão Cartesiana do processo organizacional, tem como representantes Frederick W. Taylor e Henry Fayol.

Como um dos teóricos da administração, Taylor, observando os movimentos ou elementos separados de cada tarefa desempenhada pelo homem nas empresas, chegou a conclusão de que era possível medir o tempo necessário para execução de cada uma destas tarefa e, com isso, determinar um padrão para os demais trabalhadores. Assim, propôs os seguintes passos: a) análise da tarefa; b) planejamento de um melhor meio para desempenhá-la; c) seleção dos funcionários; d) treinamento e e) pagamento de salários¹.

Na visão de Taylor, os homens são vistos como adjunto da máquina no desempenho de tarefas produtivas (rotinas). Seu estudo sobre o tempo e sobre os movimentos (métodos), aplicado ao processo produtivo, destaca-se pelo minucioso programa que condiciona as atividades humanas em tarefas conhecidas e calculadas².

A linha de raciocínio formulada por Taylor inspirou trabalhos como os de Frank e Lillian Gilbreth, que identificaram unidades de movimento ou pensamento nas empresas, denominando de *therbligs* — o sobrenome dos autores invertido. Essas unidades permitiram, enquanto instrumento, coletar as informações observadas na execução das tarefas e propor um melhor modo para executá-las.

1. HAMPTON, D. R. *Administração* — “Processos Administrativos” — Trad. André Olympio M. D. C. Castro; São Paulo: McGraw-Hill, Vol. 1, 1990, p. 53-54.

2. MARCH, J., SIMON, H. — *Teoria das Organizações* — Rio de Janeiro: Ed. FGV, 4ª ed., 1979

Fayol apresentou a teoria da departamentalização. Para o autor, a organização deveria ser vista como corpo empresarial e, como tal, era composta pelas seguintes funções: a) produção; b) comercial (compra, venda); c) financeira; d) segurança (proteção da propriedade); e) contábil e f) administrativa (planejamento, organização, comando, coordenação)³.

O segundo bloco pode ser caracterizado pela visão holística das organizações. Esta visão imprimiu nos administradores a construção de modelos organizacionais representativos de um processo organizacional ideal, conjugando as relações mecânicas com as humanas presentes nas organizações. O homem deixa o papel de ator coadjuvante para assumir o de protagonista desta nova relação. Essa nova visão, denominada de Escola Humanista⁴, entende que o elemento humano é dotado de sentimentos e desejos e, portanto, não seria possível imprimir às organizações o movimento mecanicista proposto pela Escola Clássica (Taylor e Fayol).

Morgan⁵, afirma:

Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não só a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas⁶.

Entretanto, ainda hoje é construído, no imaginário humano, o modelo de organização e administração com cumprimento de atividades e tarefas, em tempos e movimentos que reproduzem todo o cabedal acima, sob novas nuances.

Esta lógica, de alguma forma, norteia toda uma geração de autores que criaram instrumentos a fim de possibilitar à administração executar suas funções com menor índice de erros. Com leitura mais acurada, percebe-se que o ponto fundamental dessa relação são as decisões toma-

3. HAMPTON, D.R, *op. cit.*, p.73.

4. A escola de Relações Humanas tem como representantes Elton Mayo, Douglas Mcgregor entre outros;

5. MORGAN, G. — *Imagens da Organização*, Trad. Cecília W. Bergamini, Roberto Coda, São Paulo: Ed. Atlas — 1996.

6. *ibidem* — p. 36.

das nas organizações que, por sua vez, determinam os seus rumos. Do chão da fábrica até os escritórios, tanto na visão cartesiana quanto na holística, o ganho das organizações está em eliminar os erros e os conflitos administrativos e, com isso, maximizar as *riquezas dos proprietários*⁷.

A atividade administrativa está imbuída de processos decisórios e, portanto, na fábrica, escritório, clube ou escola temos, desde o figurante até o ator principal, tomando decisões e escolhendo, dentre as alternativas possíveis, o curso da ação a ser tomada e executada.

O presente trabalho tem, como proposta, aprofundar o conceito de tomada de decisão. Conhecido, o artigo poderá servir como instrumento de reflexão dos administradores e tomadores de decisão, na compreensão e aprimoramento dos processos administrativos de suas organizações.

Processo Decisório

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida (experiências/vivências). Estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa.

7. “Algumas pessoas acreditam que o objetivo dos proprietários é sempre a maximização do lucro. Para atingir o objetivo de maximização do lucro, o administrador financeiro toma apenas aquelas providências que se espera irão dar maior contribuição para a lucratividade total da empresa. Assim, dentre as alternativas consideradas, o administrador financeiro irá escolher aquelas que resultar no maior retorno monetário possível. (...) O objetivo da empresa, e por conseguinte de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários. A riqueza dos proprietários de uma sociedade anônima é medida pelo preço da ação, o qual, por sua vez, baseia-se na data de ocorrência dos retornos (fluxo de caixa), em sua magnitude e em seu risco. Ao considerar cada alternativa de decisão financeira ou possíveis medidas, em termos de seu impacto no preço da ação da empresa, os administradores financeiros devem implementar somente aquelas medidas que se espera, os administradores financeiros devem implementar somente aquelas medidas que se espera que elevem o preço da ação. Uma vez que o preço da ação representa a riqueza dos proprietários na empresa, a maximização do preço da ação é consistente com a maximização da riqueza do proprietário.(p.16-18)” — GITMAN, L. J. — *Princípios de Administração Financeira*, São Paulo: Ed. Harbra, 7ed., 1997.

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff⁸; Simon⁹; Braga¹⁰; Morgan¹¹, declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

Considerando que a) o racionalismo, da escola de Descartes, estava presente nos estudos de Taylor, pois a teoria administrativa emprega o uso do raciocínio ordenado, separando, descrevendo e prescrevendo cada etapa do trabalho e, segundo Taylor, o ser humano é um ser racional e b) o pensamento dos chamados economistas clássicos (Adam Smith, David Ricardo, James Mill) influenciou a Administração Científica (Taylor e Fayol), este homem racional frente a um determinado problema consegue discernir sobre as alternativas de solução e suas conseqüências. Com isso procura-se, sempre, escolher a melhor solução. O homem é um ser deliberado e age segundo um critério para a escolha da solução que é o lucro pessoal. Ele escolherá a alternativa que maximizará os resultados em termos econômicos¹².

Posto isto, cabe questionar: qual a importância do processo decisório e por que estudá-lo?

A primeira resposta está no fato de que a ambição da Administração Científica era conhecer as variáveis envolvidas na dinâmica organizacional e, portanto, controlá-las para atingir o objetivo maior das organizações e dos indivíduos: a maximização das riquezas dos proprietários.

Um dos estudos sobre tomada de decisão foi desenvolvido por Simon(1979). Para o autor, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana, comportamental, e

8. ANSOFF, H. I. — *Estratégia Empresarial* — Trad. Antônio Z. Sanvicente, São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

9. SIMON, H. *Comportamento Administrativo* — Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas — 3ª Edição — Rio de Janeiro: Ed. FGV — 1979, 278p.

10. BRAGA, N. — *O Processo Decisório em Organizações Brasileiras* — “Comportamentos Comunicativos” -Rio de Janeiro: Vol. 22(4):34-51, Out./Dez. 1988.

11. MORGAN, G. — *Imagens da Organização*, Trad. Cecília W. Bergamini, Roberto Coda, São Paulo: Ed. Atlas — 1996

12. OLIVEIRA, J. M. — *Gerência em saúde e concepções sobre natureza humana nas organizações: a visão dos diretores de hospitais gerais do município de Campinas.*, São Paulo: FGV/EAESP, 1985, Diss.

*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 (...) Processos administrativos são processo decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação a àqueles por eles afetados (...)*¹³.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializados por parte das empresas, através dos recursos básicos (físicos, financeiros e humanos).

Desta forma, autores como Ansoff (1977), Simon (1979), Leitão (1993)¹⁴ e Motta (1996)¹⁵ são unânimes na afirmação de que a avaliação do processo decisório e a tomada de decisão passam pela abordagem idealizada que compara o ideal e o que realmente ocorre, o real.

Por isto, pode-se dizer que a teoria da decisão tem sido preponderantemente prescritiva e normativa, pois procura estabelecer regras e modelos que são sugeridos para serem seguidos.

Ansoff (1977), por exemplo, categorizou as decisões nas empresas em Estratégicas, Administrativas e Operacionais. Para o autor, as decisões estratégicas visam potencializar os produtos da empresa no mercado, otimizando o retorno sobre o investimento da empresa. Já as decisões administrativas estão voltadas para a estruturação dos recursos da empresa, como fluxos de informação, autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho etc. As decisões operacionais estão voltadas à distribuição e aplicação desses recursos na empresa. São decisões repetitivas e em grande volume.

Este raciocínio, utilizado por Ansoff (1977), é funcionalista e de razão utilitária. Funcionalista, pois pressupõe o relacionamento dos vários

13. SIMON, H. p. 3;

14. LEITÃO, S. P. — *A decisão na academia I* — Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, Vol. 27(1):69-86, An/Mar 1993.

15. MOTTA, P. R. — *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente* — Rio de Janeiro: 6 Ed., Record, 1996.

níveis da organização, estabelecendo uma ordem, um equilíbrio interno. Já o emprego da razão utilitária está no raciocínio utilizado para adequar os meios aos fins pretendidos, que busca a maximização da produção na obtenção do lucro.

Segundo Amattucci (1995)¹⁶,

O sujeito desta razão utilitária faz de sua vida a maximização de valores econômicos, atitude esta que, pelo concurso da mão invisível {seja na economia de Smith, seja na ética de Mill}, promove o bem-estar harmônico de toda a sociedade. Fica também redefinido o sentido Aristotélico de “homem racional”, para o “homo economicus” {que Taylor recebe da economia e transmite à administração em seus princípios}. Se a razão moderna é calculo utilitário, adequação de meios a fins, preocupada com a utilidade daquilo com que se detém, com a missão de servir de ferramenta {ao sujeito} para a dominação da natureza, então ela está em seu lugar por excelência, dentro do funcionalismo¹⁷.

Já Bethlem (1987)¹⁸, no artigo *Modelos de Processo Decisório*, sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por autores como Simon, Kepner & Tregoe, Guilford, Mintzberg e até mesmo os modelos militares, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas:

‘Etapa 1 — Decisão de Decidir — Assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão; Etapa 2 — Uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que vamos decidir. Há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas estatisticamente o seu número é menos significativo; Etapa 3 — Formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades. Etapa 4 — Escolha de alternativas que julgamos mais adequada. É a tomada de decisão’.

16. AMATUCCI, M. — *Estudo sobre a racionalidade na Teoria administrativa*, São Paulo: FGV/EAESP, 1993, Diss.

17. idem, p.19-29

18. BETHLEM, A. S. *Modelos de processo decisório* — São Paulo: Rev. Administração, Vol. 22(3):27-39, Jul./Set. 1987.

Drucker (1967)¹⁹ considera que a tomada de decisão é uma tarefa do executivo e que, para tomar a decisão eficaz, é necessário o cumprimento de seis etapas: 1) classificação do problema, se é comum, específico, a sua primeira manifestação, 2) definição do problema, enfocando o negócio da empresa, ou seja, com qual prioridade deve-se analisar esse problema, 3) as especificações dadas (observadas) são satisfatórias para busca de uma solução para o problema, 4) a decisão encontrada corresponde às condições desejadas, ou seja, atende às especificações do problema, 5) a decisão a ser adotada está suportada com ações concretas e 6) a decisão já foi testada anteriormente, permitindo avaliação do resultado e até a adoção de uma nova ação. Para o autor, o executivo eficaz é aquele que possui conhecimento dos elementos envolvidos no processo, sabe cada seqüência e passo a ser dado, determinando, assim, uma melhor performance para organização.

Particularmente, defendemos que um dos melhores referenciais, para compreensão do processo decisório, é o trabalho de Simon (1979). Assim, iniciaremos com diferenciação entre os conceitos de decisão programada e decisão não-programada. Por *decisões programadas* Simon (1979) define que são aquelas decisões tomadas de forma rotineira, ou seja, já foram elaborados programas (procedimentos e normas) para sua execução. Quanto às *decisões não-programadas* ou a programar, são pouco estruturadas, cheias de novidades, relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe um método predeterminado para aplicar ou executá-las.

Por *Programas*, March & Simon (1979)²⁰ entendem como sendo o conjunto de reações, em relação ao processo de estímulo externo, que provoca a busca de respostas para solução dos problemas apresentados. À medida que este estímulo se torna repetitivo e, portanto, com soluções já experimentadas, estas tenderão à rotinização. Este conjunto de reações elaboradas, experimentadas, adjetiva a escolha por decisão programada.

Estes conceitos descrevem algumas características do processo decisório e permitem prever e controlar com bastante minúcia o compor-

19. DRUCKER, P. F. *The Effective Decision* — EUA HBR Harvard Business Review, Jan./Fev.1967 n.º 67105, p.92-98

20. MARCH, J., SIMON, H. — *Teoria das Organizações* — Rio de Janeiro: Ed. FGV, 4ª ed., 1979.

tamento dos indivíduos, servindo como instrumento de coordenação das atividades desempenhadas na organização e seleção das decisões.

Ainda que seja possível programar as respostas (reações) do indivíduo, a escolha não ocorre simplesmente quando elege uma alternativa de resposta. A decisão, invariavelmente, será determinada pela racionalidade subjacente ao processo, conjugada com o grau de satisfação do indivíduo que tomou a decisão.

Por satisfação entendemos que: 1) os requisitos mínimos para tomar a decisão têm sido atendidos e, 2) quando em função dos padrões de solução, o indivíduo escolhe preferencialmente a melhor resposta na solução do problema.

A racionalidade no processo decisório

Para a administração, o conceito de racional é utilizado para denominar uma ação praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins pretendidos.

Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados valorativamente, é extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores ²¹.

Já a operacionalização do termo racional na administração ocorre com a racionalidade burocrática de Weber. Para o autor, o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Esta técnica é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas²². A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

21. PEREIRA, J. C. — *Sobre o emprego do termo racional em economia e administração*, RAE, Rio de Janeiro: FGV, Vol. 17(1) Jan./Fev. — 1977, p. 29

22. WEBER, M. *Ensaio de Sociologia* — Trad. Waltensir Dutra, 5^a Edição — Rio de Janeiro: Zahar — 1974, p.249-250

A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. Em toda parte a sua origem e sua divisão tiveram, até agora, resultados “revolucionários”, num sentido especial, que ainda não foi discutido e a mesma influência que o avanço do racionalismo teve em geral. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra ²³.

Simon (1979) rompe com o raciocínio Weberiano e, mantendo a racionalidade econômica utilitarista, propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade. Para ele, a ação em Weber (1974) é necessariamente precedida de uma decisão (escolha) e é esta a raiz do comportamento racional.

Portanto, ‘decidir’ pressupõe que o indivíduo tenha diante de si um conjunto de alternativas, dentre as quais ele fará sua escolha. Cada alternativa deve traduzir de maneira clara a escolha, associada às suas conseqüências: a) na *certeza*, quando o decisor tem total conhecimento e domínio sobre a decisão tomada; b) *no risco*, o conhecimento do ambiente a decidir é montado e estabelecido sobre probabilidades; e, por fim, c) *na incerteza*, em que ao decidir se desconhece por completo às conseqüências. Complementando esse quadro, o indivíduo ao decidir estabelece a função-utilidade de sua preferência ou seleciona um conjunto de conseqüências de sua preferência.

Entretanto, a somatória destes pontos não garante a tomada de decisão ‘correta’, pois as decisões são tomadas por seres humanos, que podem influenciar ou ser influenciados por outrem. Este aspecto e as barreiras existentes entre a racionalidade real e a ideal são denominados por Simon (1979) de limitações da racionalidade, pois a tarefa de decidir compreende três etapas:

“a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias; b) a determinação de todas as conseqüências que acompanham cada uma destas estratégias; c) a avaliação comparativa desses grupos de conseqüências ²⁴”.

O uso do termo *todas* é a defesa com que Simon (1979) justifica e reforça a impossibilidade do indivíduo conhecer as alternativas de solução e, portanto, as limitações da racionalidade.

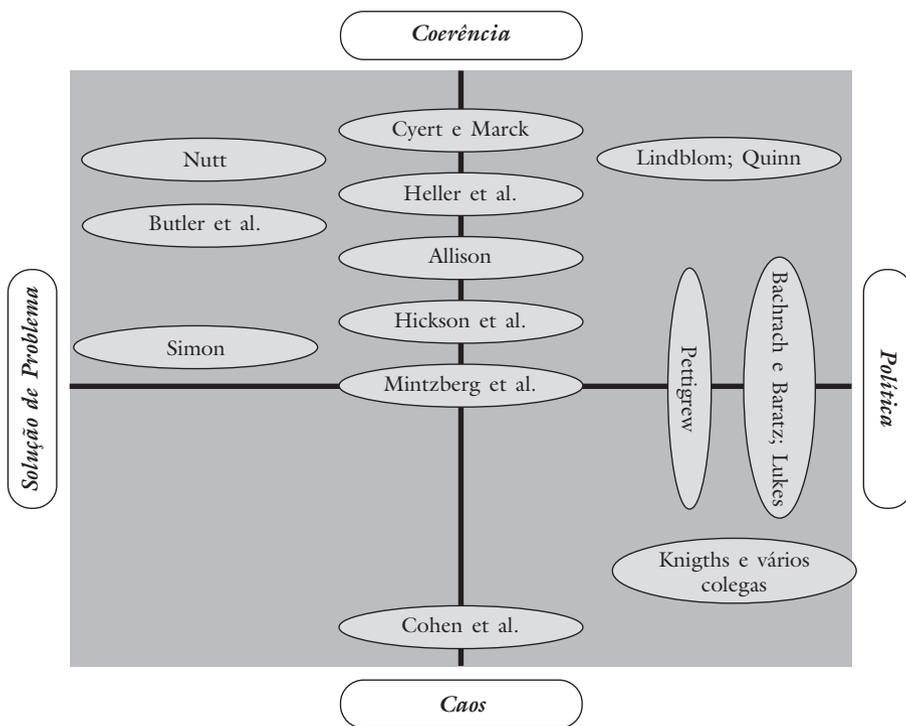
23. WEBER, M. *op. cit.*, p 282.

24. SIMON, H. p. 69-70.

Sendo assim, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatória ou aquelas decorrentes de comportamento preferenciais. Este processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a idéia original de resultados máximos, para resultados satisfatórios.

Como pode-se observar, abordou-se, até o momento, uma linha de estudo do tema, dentre várias, como podemos perceber na figura²⁵ a seguir extraída de Miller (1990).

Figura 1 — Principais correntes de estudos do processo decisório e tomada decisão, mapeados por Miller (1990).



25. MILLER, S. J., HICKSON, D. J., WILSON, D. C. — Decision Making in Organizations — In: Handbook of Organization Studies — STEWART, R. C. HARDY, C. e NORD, W. R. — Londres: Sage Publications, 1986.

Bibliografia

- AMATUCCI, M. — *Estudo sobre a racionalidade na Teoria administrativa*. São Paulo: FGV/EAESP, 1993, Diss.
- ANSOFF, H. I. — *Estratégia Empresarial* Trad. Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BETHLEM, A. S. *Modelos de processo decisório*. São Paulo: Rev. Administração, Vol. 22(3):27-39, Jul./Set. 1987.
- BRAGA, N. — *O Processo Decisório em Organizações Brasileiras* — “Comportamentos Comunicativos”. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Vol. 22(4):34-51, Out./Dez. 1988.
- _____. — *O Processo Decisório em Organizações Brasileiras* — “Metodologia” — Rio de Janeiro: Vol. 22:50-58, An/Mar. 1988.
- _____. — *O Processo Decisório em Organizações Brasileiras* — Rio de Janeiro: Vol. 21(3):35-57, Jul./Set. 1987.
- CHAUÍ, M. — *Convite a Filosofia*. São Paulo: Ática. 1995, 3ª edição.
- DRUCKER, P. F. *The Effective Decision*. EUA, HBR Harvard Business Review, Jan./Fev.1967 n° 67105, p.92-98.
- ETZIONI, A. *Humble Decision Making*. EUA: HBR Harvard Business Review, Jul./Aug.1989, p.122-126.
- FARIA, J. H. *Weber e a Sociologia das Organizações*. São Paulo: Rev. Administração, Vol. 18(2), Abr./Mai-1983.
- FISCHER, T. — *A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino*. — *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro: 27(4): 11-20, out/dez, 1993.
- GITMAN, L. J. — *Princípios de administração financeira*. 7ª Ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HAMMOND III, J. S. — *Better decisions with preference theory*. EUA:HBR Harvard Business Review, Nov./Dec.1967 — n° 67604, p.123-141.
- HAMPTON, D. R. *Administração* — “Processos Administrativos” Trad. André Olympio M. D. C. Castro. São Paulo: McGraw-Hill, Vol. 1,1990.
- LEITÃO, S. P. — *A decisão na academia I*. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, Vol. 27(1):69-86, An/Mar 1993.
- _____. — *A decisão na academia II*. Rio de Janeiro:, Rev. Adm. Pública, Vol. 27(2):158-82, Abr./Jun. 1993.
- _____. — *Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta* Rio de Janeiro: Vol. 27(4):21-35, Out./Dez, 1993.
- _____. — *Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma*. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, Vol. 29(2):110-25, Abr./Jun-1995.

- MAGEE, J. F. — *Decision Trees for Decision Making*. EUA: HBR, n 64410, p.126, Jul./Aug — 1964
- MARCH, J., SIMON, H. — *Teoria das Organizações* Rio de Janeiro: FGV, 4ª ed., 1979.
- MAZZILLI, C. — *Sistemas Interativos de Apoio à Decisão: Um Processo Coletivo*. São Paulo: Rev. Administração, Vol. 29(3):41-54, Jul./Set 1994.
- MILLER, S. J., HICKSON, D. J., WILSON, D. C. — Decision Making in Organizations — In: *Handbook of Organization Studies* — STEWART, R. C. HARDY, C. e NORD, W. R. Londres: Sage Publications, 1986.
- MINTZBERG, H. — *Criando Organizações Eficazes* — “Estrutura em cinco configurações”. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. — Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York — USA: The Free Press, 1989. p. 7-25.
- MORGAN, G. — *Imagens da Organização*. Trad. Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas — 1996.
- MOTTA, P. R. — *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- OLIVEIRA, F. B. — Razão instrumental versus razão comunicativa. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, 1967-, Ed. FGV, Vol. 27(3): 15-25, jul/set — 1993.
- PEREIRA, J. C. — *Sobre o emprego do termo racional em economia e administração*, ERA. Rio de Janeiro: FGV, Vol. 17(1) An/Fev. — 1977.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. São Paulo: Rev. Administração Empresas, FGV, Vol. 37(2): p. 18-30, abr/jun., 1997.
- SIMON, H. A — *Comportamento Administrativo* — Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas — 3ª Edição. Rio de Janeiro: FGV — 1979, 278p.
- TENÓRIO, F. G. — Os mythos da razão Administrativa. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, 1967-, FGV, Vol. 27(3): 5-14, jul/set — 1993.
- VALLE, R. — *A crise do taylorismo* — Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro: 27 (4): 5-10, out/dez. 1993.
- VERGARA, S. C. *Sobre a Intuição na Tomada de Decisão* Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública, Vol. 27(2), Abr./Jun. 1993.
- WEBER, M. *Ensaio de Sociologia* — Trad. Waltensir Dutra. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.