

Produção Científica sobre Racionalidade na Tomada de Decisão Organizacional Estratégica

Autoria: Ricardo Luiz Pereira Bueno, Marcia Carvalho de Azevedo

Resumo: Este trabalho é uma revisão teórica sobre a dimensão da racionalidade na tomada de decisão organizacional. Na introdução é apresentada uma cronologia de estudos sobre o processo decisório, que tiveram como foco a tomada de decisão organizacional (TDO), a tomada de decisão comportamental (TDC) e a tomada de decisão estratégica (TDE). As principais dimensões do processo de TDO estudadas são: racionalidade, comportamento político, dentre outras dimensões. Devido à centralidade da dimensão de racionalidade na discussão sobre o processo de TDO, o presente estudo tem como objetivo revisar e sistematizar a literatura desta dimensão em sua vertente estratégica. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica em bases de dados de periódicos eletrônicos disponibilizadas pelo Portal de Periódicos da CAPES e em literatura de arquivo pessoal. A seleção dos textos feita pela utilização de termos relacionados ao tema resultou em mais de 5.000 textos. A pesquisa foi refinada por meio da utilização do operador booleano (AND) e da delimitação da temporalidade entre 2000 e 2009. Foram selecionados então 257 textos para a leitura dos resumos e com base neste conteúdo foram escolhidos 79 artigos completos. O banco final de 110 textos analisados incluiu ainda artigos e capítulos de livros selecionados do arquivo pessoal. Na fase de análise e integração do referencial, empregou-se como instrumento um quadro com os campos em comum a serem extraídos de cada texto pesquisado, tais como: desenho dos estudos, autores e data, descrição do trabalho e seus os principais resultados. Foram elaborados dois quadros, um com uma síntese das definições de racionalidade e outro com um resumo dos estudos analisados no qual consta entre outras informações o tipo de pesquisa realizado e os principais resultados encontrados. A análise realizada identificou que permanece central ao campo a noção do comportamento racional, uma concepção ortodoxa, normativa e funcionalista para a tomada de decisão. O campo da tomada de decisão se sobrepõe a outras áreas dos estudos organizacionais, sendo a racionalidade central para compreensão do processo decisório estratégico. A revisão da literatura apontou para a importância da autoridade na tomada de decisão e para a compreensão do seu resultado. Além da racionalidade outros aspectos relacionados ao processo decisório mantiveram-se presentes na literatura. Os estudos revisados neste trabalho indicam como futuros focos de pesquisa: a necessidade de enriquecer ou ampliar a dimensão contextual, a definição mais precisa dos conceitos e da unidade de análise. São necessários estudos longitudinais, de conceitualização da própria racionalidade, que empreguem abordagens qualitativas, especificamente aquelas que apliquem a linguagem como mediação no processo decisório. Há ainda a necessidade de estudos com o emprego de métodos mistos, o que permitiria enriquecer a análise. Por fim, as fragilidades atuais dos construtos de racionalidade empregados nos estudos de tomada da decisão estratégica têm conduzido a resultados divergentes ao associar fatores como a turbulência ambiental, o grau de racionalidade e a efetividade da decisão.

Introdução

A escolha de quais produtos e para quais mercados ofertar; em que localização situar uma nova planta produtiva; quais novos produtos desenvolver; são exemplos das muitas escolhas estratégicas para organizações do setor privado. Por outro lado, definições de política monetária sobre o nível da taxa básica de juros da economia; qual a amplitude das políticas públicas; quais políticas de Estado fortalecer; quais políticas não desenvolver são escolhas estratégicas do setor público de interesse de toda a sociedade.

Essas decisões organizacionais são estratégicas, por evidenciar como as organizações lidam com seu meio, e por implicar comprometimento de recursos com significativo impacto em toda a organização afetando seu desempenho no longo-prazo (PAPADAKIS *et al.*, 1998). Além disso, essas decisões acabam por criar precedentes e uma cadeia de decisões vinculadas, como forma de responder a problemas pouco estruturados, complexos e específicos (SCHWENK, 1988; HICKSON *et al.* 1986; DEAN; SHARFMAN, 1996, p. 379-380; MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET, 1976).

Todas essas deliberações são atualmente tomadas em ambientes complexos, turbulentos e estão sujeitas a novos padrões de interação entre os atores ou agentes. Neste contexto a dinâmica organizacional evidenciou a importância das decisões administrativas, na qual a autoridade aparece como fiadora de decisões racionais instrumentais que facilitarão o alcance dos objetivos organizacionais, sendo que tanto a integração das atividades quanto a sua diferenciação entre unidades organizacionais são pré-requisitos para o sucesso (BARNARD, 1938; SIMON, 1947; WEBER, 1977 e LAWRENCE e LORSCH, 1967).

Simon (1947 e 1972) sugeriu que administração é a arte de fazer e que administrar e tomar decisão são sinônimos, para ele o processo decisório é um conjunto de atividades que vão da seleção de um problema até a implementação de uma decisão. Para Cyert e March (1992), decisão é sinônimo de escolha e esta é a definição empregada neste estudo. Pois dada a dinâmica, complexidade, turbulência e a emergência de novos arranjos organizacionais nem sempre se sabe previamente quais problemas serão objeto de decisão ou quais das decisões serão efetivamente implementadas. Este é um tema caro aos gestores, pois como evidenciado por Mintzberg (1973) a natureza do trabalho gerencial, faz com que os administradores dediquem grande parte do tempo ao processo decisório.

Outro motivo para se estudar o processo decisório diz respeito à sua natureza intrínseca, pois se relaciona à alocação de recursos escassos e a distribuição dos direitos de decisão, permitindo compreender como e por que as organizações são o que são e como foram conduzidas até este estágio. Essas estão entre as razões, para a Tomada de Decisão Organizacional (TDO), ter atraído a atenção de profissionais e estudiosos do meio acadêmico, nos últimos 60 anos.

Simon (1947 e 1972) foi pioneiro em propor um contraponto ao modelo de maximização ou modelo do ator racional (MAR), que não representava a prática real daqueles que tomam decisões, devido à sua racionalidade limitada. Tal contribuição gerou uma melhor compreensão dos processos decisórios administrativos e deu origem ao campo de conhecimento da TDO no âmbito das Teorias Organizacionais (TO).

A partir das contribuições de Simon, o campo da TDO se desenvolveu, inicialmente enfocando o processo decisório e suas características (SIMON, 1947 e MINTZBERG *et al.*, 1976). Em meados da década de 1970, surgiu uma nova linha de pesquisa que buscava mapear aspectos cognitivos das decisões de indivíduos (KAHNEMAN, 2003) e grupos (TENBRUSEL *et al.*, 2004). Essa linha é conhecida como tomada de decisão comportamental (TDC) ou tomada de decisão e julgamento. Na década de 1980, surgiram duas linhas de pesquisa, uma que buscava analisar a TDO *vis-à-vis* a fatores estratégicos (FREDRICKSON, 1984), conhecida como tomada de decisão estratégica (TDE), e outra que enfocava decisões

nas quais os agentes atuam apenas em função de sua percepção daquela situação, denominada tomada de decisão naturalista.

Há interesse continuado neste campo há meio século. Extensos trabalhos de revisão e sistematização dos estudos anteriores foram realizados nas décadas de 1990 e 2000 por Eisenhardt e Zbaracki (1992), Rajagopalan *et al.* (1993) e, mais recentemente, por Elbana (2006). Entre as metodologias empregadas para geração de teorias estavam a observação, os levantamentos, a experimentação em laboratório, a simulação, os estudos de caso único ou múltiplos, as narrativas e a análise de discurso.

Os estudos no campo da TDO, em suas diversas correntes, a tomam em um gradiente que vai de apenas uma ferramenta para resolução de um problema bem definido até uma situação complexa de disputa pelo poder, na qual problemas são pouco estruturados, sendo possível segmentá-los em duas correntes: uma que dá primazia aos aspectos políticos na decisão e a outra que não (ELBANA, 2006).

Diversos pesquisadores buscaram sistematizar as evidências relacionadas à TDO (NUTT, 1984; HART, 1992; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; SCHOEMAKER, 1993; MILLER, HICKSON E WILSON; 2004; ELBANA, 2006). Papadakis (1998) classifica os estudos em três linhas: I) modelos de comportamento decisório; II) identificação de estágios/passos específicos do processo decisório; e III) pesquisa descrevendo as dimensões da TDO. Nessa terceira linha, os pesquisadores optam por criar determinada quantidade de dimensões descrevendo atributos genéricos do processo decisório. O autor organiza, com base na literatura do campo, uma categorização das principais dimensões do processo de TDO:

- Racionalidade (DEAN; SHARFMAN, 1993a e b; FREDRICKSON, 1984; LYLES; MITROFF, 1980; MILLER *et al.*, 1988). Elementos de racionalidade podem ser identificados em vários estudos (LANGLEY, 1989 e 1990; LYLES, 1987; CRAY *et al.*, 1988; FAHEY, 1981; ANDERSON, 1983; LINDBLOM, 1959);
- Comportamento político, abordando os aspectos a seguir: a) politização (BUTLER *et al.* 1991; DEAN; SHARFMAN, 1993b; PFEFFER; SALANCIK, 1974), b) negociação e barganha (ALLISON, 1971; CYERT; MARCH, 1963 *apud* 1992), c) dinâmica individual versus grupal (JANIS, 1982; CRAY *et al.*, 1988; HICKSON, *et al.*, 1986; PETTIGREW, 1973; STEIN, 1981), d) poder e consenso (LUKES, 1974 *apud* 2005; NARAYANAN; FAHEY, 1982; LYLES, 1987; MILLER *et al.*, 1988).
- Aspectos organizacionais, tais como: a) autoridade e centralização (CRAY *et al.*, 1988; LYLES, 1987; MALLORY *et al.*, 1983; MILLER, 1987), b) padronização (GRINYER *et al.*, 1986; MALLORY *et al.*, 1983; STEIN, 1981), c) desenho de comitê executivo (CHRISTENSEN; KNUDSEN, no prelo);
- Outras dimensões incluem: percepção do tempo (FAHEY, 1981; HICKSON, *et al.*, 1986) e fatores dinâmicos (CRAY *et al.*, 1988; MINTZBERG *et al.*, 1976; HICKSON, *et al.*, 1986).

Este trabalho pertence ao grupo de estudos que emprega dimensões do processo de TDO como meio para reflexão, tomando a racionalidade como categoria analítica principal (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; ELBANA, 2006).

O objetivo deste estudo é revisar e sistematizar a literatura sobre a dimensão da racionalidade na tomada de decisão organizacional, abordando sua vertente estratégica. E por meio, de síntese apontar contradições e oportunidades para pesquisas futuras.

Método

Para atingir o objetivo deste trabalho optou-se pela estratégia de pesquisa bibliográfica, conduzida de maneira qualitativa, visando conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes e a análise de aspectos específicos dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema, adequando-se ao objetivo deste trabalho (CRUZ; RIBEIRO, 2003; JUNG, 2004, p. 160).

Os dados foram coletados em: a) bases de dados de periódicos eletrônicos disponibilizadas pelo Portal de Periódicos da CAPES e b) em literatura de arquivo pessoal.

As fontes principais foram as duas bases de dados empregadas, uma para publicações internacionais e a outra para as nacionais. A recuperação das publicações internacionais deu-se por meio da base eletrônica EBSCO Academic Source Premier. Trata-se de uma base multidisciplinar de texto completo que provém acesso a referências e resumos de mais de 3.800 itens dentre periódicos acadêmicos, publicações comerciais e magazines, títulos de livros, anais de congressos, relatórios e documentos governamentais, jornais e jurisprudência desde 1992. A recuperação no âmbito das publicações nacionais deu-se pelo portal SciELO – Scientific Electronic Library Online, trata-se de uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de 816 periódicos científicos em texto completo.

A literatura de arquivo pessoal empregada para suplementar os dados anteriores cobre periódicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e livros nacionais e internacionais considerados relevantes.

Para selecionar os textos analisados, foram realizadas buscas no campo de assunto em inglês e português, das seguintes palavras-chaves: tomada de decisão, tomada de decisão organizacional, teoria da decisão, tomada de decisão estratégica, processo decisório e revisão. O resultado da primeira tentativa resultou em mais de 5.000 textos entre artigos e capítulos de livros, sendo necessário o refinamento empregando-se o operador AND e a definição da temporalidade entre 2000 e 2009. Dos resultados obtidos com a busca depurada foram selecionados para a fase de leitura dos resumos 257 textos, desses 79 artigos completos foram selecionados para a leitura e utilização. O banco final de textos analisados incluiu ainda artigos e capítulos de livros selecionados do arquivo pessoal. Assim, a amostra final de textos foi constituída de 110 trabalhos, para não enviesar a análise optou-se pelas publicações seminais e inéditas dos autores.

Na fase de análise e integração do referencial, empregou-se como instrumento um quadro com os campos em comum a serem extraídos de cada texto pesquisado, tais como: desenho dos estudos, autores e data, descrição do trabalho e seus os principais resultados. No caso dos estudos que apresentavam construtos formais de racionalidade, tais conceitos foram sistematizados. Buscou-se recuperar de cada texto analisado, dados e informações essenciais, que possibilitassem uma melhor compreensão da categoria analítica da racionalidade no contexto decisório, quadros com essas informações constam deste trabalho. Assim foi possível identificar e sistematizar as evidências de forma analítica.

As opções para coleta e análise implicaram em três fontes de limitações à pesquisa: a) a principal delas refere-se ao grau de cobertura dos títulos e temporalidade das bases de dados disponibilizadas pela CAPES; b) a opção de não abordar a discussão de assuntos específicos dos sistemas de informação; e c) a opção por não revisar estudos da linha de pesquisa da tomada de decisão naturalista, tendo em vista que essa abordagem é particularmente apropriada nos casos de crise, com risco de perdas irremediáveis; ficando fora do escopo deste trabalho. Entretanto, entende-se que essas limitações não comprometeram os resultados da pesquisa.

A seguir, inicia-se uma investigação detalhada sobre a dimensão da racionalidade. Permanece central ao campo a noção do comportamento racional que, segundo Miller,

Hickson e Wilson (2004), é uma concepção ortodoxa, normativa e funcionalista para a tomada de decisão (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Racionalidade e Decisão

Os pressupostos econômicos neoclássicos são centrais ao modelo racional de escolha. Tais pressupostos se apoiam nas suposições de que os indivíduos buscam maximizar a utilidade num processo sequencial e linear. Em essência, os decisores identificam o problema ou questão que pede uma decisão e, a seguir, coletam e selecionam informações acerca das potenciais alternativas de solução, de acordo com uma ordem de preferência. Por fim, optam pela opção ótima. Durante o processo, os decisores mantêm a filosofia de maximizar benefícios, minimizando custos para os envolvidos. Normalmente, esses modelos omitem ou assumem que a implementação segue, a princípio, a própria definição formal. Assim, desde que os decisores optem por escolhas racionais, as decisões tomadas em grupos também serão racionais.

Butler (2002, p. 226) conceitua a racionalidade como o fundamento ou motivo para se fazer algo e julgar determinado comportamento como lógico dentro de determinadas circunstâncias. Este conceito dá substrato a muitos dos modelos de racionalidade das ciências sociais (ELBANA, 2006).

O debate original envolvendo a crítica aos pressupostos cognitivos do modelo do ator racional (MAR) englobou a crítica de Simon (1947 e 1972) à prescrição do modo de agir do homem econômico, argumentando que os decisores enfrentam restrições tanto na complexidade das organizações quanto em sua limitação cognitiva.

O chamado homem administrativo opera sob restrições que o afastam das condições ideais da racionalidade perfeita. Por exemplo, a questão sobre a qual se decide não é clara ou pode ser objeto de várias interpretações; as informações podem não estar disponíveis, incompletas ou mal representadas; e os critérios pelos quais soluções potenciais são avaliadas geralmente são incertos ou não estão de acordo com as alternativas. Além disso, o tempo e a energia para analisar e decidir são limitados e finitos, fazendo com que as decisões sejam baseadas em um processo simplificado, ocasionando escolhas que não maximizam os resultados, mas que respondem de forma satisfatória às necessidades. Para Miller, Hickson e Wilson (2004), a racionalidade limitada aponta que os tomadores de decisão pretendem ser racionais, e que seus comportamentos são razoáveis e não irracionais.

Essas restrições cognitivas deram origem à importante linha de pesquisa que busca analisar a discrepância entre as prescrições do MAR e o que as pessoas fazem na prática. As contribuições seminais nesta área são atribuídas aos pesquisadores Kahneman e Tversky (1979) e Tversky e Kahneman (1973), que forneceram informações críticas sobre vieses sistemáticos específicos que influenciam o julgamento ou a tomada de decisão – ou seja, a chamada teoria comportamental da decisão (TCD).

Segundo essa corrente de pensamento, para tomar uma decisão, as pessoas baseiam-se em estratégias simplificadoras, que se convencionou chamar de heurísticas – restringindo o significado do termo. Embora o uso dessas estratégias frequentemente nos impeça de encontrar a decisão ótima, por eliminar a melhor escolha, possuem como benefício principal o tempo poupado, que compensaria qualquer perda potencial de uma busca completa. Ao oferecer às pessoas uma maneira simples de lidar com situações complexas, as heurísticas produzem julgamentos corretos ou parcialmente corretos na maioria das vezes. O problema são os casos em que essas regras simplificadoras da decisão resultam em decisões equivocadas.

Segundo Tenbrunsel *et al.* (2004) e Tonetto (2006), as três heurísticas mais importantes são disponibilidade, representatividade e ancoragem e ajuste. A aplicação dessas heurísticas se reflete na ocorrência de inconsistências sistemáticas no processo decisório.

Sob a perspectiva da TCD, a racionalidade é limitada não apenas por um limite de processamento de informações, mas também por erros sistemáticos de interpretação a que estamos sujeitos na interpretação das situações. Logo, se os indivíduos estão sujeitos a esses vieses, as organizações também estão.

Distintamente do modelo proposto pela TCD, o projeto de pesquisa coordenado por Cyert e March toma por base as organizações, não o indivíduo. Seu eixo central é a noção de que a racionalidade empregada no processo decisório tem limites cognitivos, organizacionais e políticos. Essas limitações afetam a TDO em algum momento. Isso ocorre para organizações comerciais, não lucrativas e públicas. Dessa forma, o processo decisório apresenta quatro peculiaridades: a) quase resolução de conflitos; b) prevenção de incerteza c) busca problemística com visão de curto prazo; e d) aprendizagem organizacional (CYERT e MARCH, 1963 *apud* 1992, p. 164-98).

Simon (1947 e 1972) faz importante distinção ao afirmar que existem decisões mais familiares ou rotineiras que outras, mas que essa diferenciação não pressupõe mútua exclusão, e sim um continuum que vai da categoria de decisões programadas até as não programadas ou não estruturadas. As primeiras são descritas em forma de rotinas, procedimentos ou programas de ação, evitando reconsiderações a cada ocorrência. Geralmente se situam nos níveis hierárquicos inferiores da organização e se aproximam das prescrições dos modelos de escolha racional. Não há grande diferença entre a descrição e a maneira como a decisão é realmente tomada (MILLER, HICKSON E WILSON; 2004 e PUGH E HICKSON; 2004).

As decisões não programadas envolvem situações novas ou não estruturadas, ou problemas para os quais não estão disponíveis regras e métodos de solução. Essas decisões seriam tomadas nas áreas mais significativas das operações organizacionais, podendo envolver aspectos de complexidade que impediriam sua padronização.

Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004), as decisões não programadas são importantes por suas repercussões e por estabelecer precedentes para direcionamento de decisões que ocorrem em um futuro incerto. Essa visão é coerente com a definição de TDE proposta por Dean e Sharfman (1996, P. 379-380) e Mintzberg, *et al.* (1976). Além disso, outros autores sugerem que é característica dessas decisões estarem sob a responsabilidade dos principais gestores, propondo que elas refletem a interação da organização com o meio e exibem como esse relacionamento é gerenciado. Essas decisões podem ser formais ou informais e intencionais ou emergentes; muitas vezes lidam com aspectos essenciais à sobrevivência da organização, envolvendo em geral elevado comprometimento de recursos e temas pouco comuns (GINSBERG, 1980; MINTZBERG, 1978; PENNING, 1985; STAHL; GRIGSBY, 1992).

Cohen, March e Olsen (1972) apresentam um modelo caótico do processo decisório. Esses autores propõem que é possível vislumbrar o processo de escolhas organizacionais como uma lixeira onde são jogados problemas – ativos ou latentes – e soluções. A interação entre problemas, soluções e participantes resulta em escolhas do tipo resolução, omissão ou negligência e fuga.

Variações subsequentes desse debate envolveram a aceitação do modelo racional, porém com rearranjo das etapas da decisão, permitindo repetição e variedade (MINTZBERG *et al.*, 1976; NUTT, 1984; HICKSON *et al.*, 1986; BATAGLIA, 2008). Recentemente, a discussão entre a racionalidade compreensiva do MAR e a racionalidade limitada ressurgiu sob forma de dicotomia para determinar quando (FREDRICKSON, 1984; FREDRICKSON; MITCHELL, 1984; FREDRICKSON; IANQUITO, 1989) e como (DEAN; SHARFMAN, 1992) uma decisão é racional.

A literatura especializada revela que não há um modelo único de racionalidade limitada. Pelo contrário, existem variações como, por exemplo, a decisão por objeção de Anderson (1983), o incrementalismo desarticulado de Lindblom (1959), o incrementalismo

lógico de Quinn (1980) e a proposta de Hickson *et al.* (1986) das decisões constritas, esporádicas ou de fluxo.

Além da controvérsia envolvendo a conceituação da racionalidade limitada, outros tipos de racionalidade também comportam discussão em relação aos seus construtos e definições; em especial os construtos que visam a representar em que medida se afastam da racionalidade onisciente. Assim, os autores têm empregado diferentes nomes na mensuração da racionalidade, como pode ser observado no quadro I.

Quadro I – Construtos e definições de racionalidade.

Autor	Construto de racionalidade	Definição
Langley (1999)	Análise formal	Documentos escritos relatando resultados de estudos sistemáticos sobre um tópico específico.
Kukalls (1991)	Compreensividade do planejamento	A compreensividade do processo de planejamento estratégico é a soma das áreas nas quais o planejamento é aplicado.
Dean; Sharfman (1996)	Racionalidade procedimental	O grau pelo qual os processos decisórios envolvem a coleta de informação relevante para a decisão e a confiança nas análises dessas informações ao fazer as escolhas.
Khatri (1994)	Racionalidade estratégica	Abordagem analítica, sistemática e formalizada à tomada de decisão.
Schwenk (1995)	Racionalidade decisória	O quanto os tomadores de decisão seguem um processo sistemático para atingir objetivos cuidadosamente idealizados.
Fredrickson (1984); Papadakis et. al. (1998);	Compreensividade	O grau pelo qual as organizações buscam exaurir as informações existentes ou incluir novas fontes de informação na tomada e integração das decisões.
Butler (2002)	Racionalidade	Fundamento ou motivo para se fazer algo e julgar determinado comportamento como lógico dentro de determinadas circunstâncias.
Hough (2005); Hough; White (2003)	Disponibilidade e difusão	A disponibilidade captura o grau pelo qual as informações são conhecidas pelo grupo e influem a decisão. Importante grau de disponibilidade significa que o time tem grande conhecimento sobre o tema. A difusão mensura em que medida todos os membros estão informados.

Outro ponto a destacar é que, mesmo quando os autores empregam uma conceituação similar de racionalidade, ela é operacionalizada de forma diferente. Khatri (1994), baseando-se em escala do tipo Likert, emprega a compreensividade como um dos indicadores do construto da racionalidade estratégica, enquanto Fredrickson e Mitchell (1984) e Jones *et al.* (1992) subdividem a compreensividade em dois componentes, o analítico e o integrativo. Mesmo assim, estes dois últimos autores operacionalizam a compreensividade de forma distinta.

Os estudos que trabalham como tema central aspectos da racionalidade no processo decisório apresentaram como método estudos de caso (CYERT; MARCH, 1963 *apud* 1992; CARTER, 1971; MINTZBERG *et al.*, 1976; JANIS, 1982; MINTZBERG e WATERS, 1982; ANDERSON, 1983; NUTT, 1984; HICKSON *et al.*, 1986; BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988; EISENHARDT, 1989; LANGLEY, 1989; BATAGLIA, 2008), experimentos (FREDRICKSON, 1985; ISENBERG, 1986; SCHWEIGER; SANDBERG; RAGAN, 1986; SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989), estudos de campo baseados em cenários (FREDRICKSON, 1984; FREDRECKSON; MITCHELL, 1984; FREDRICKSON; IANQUITO, 1989), estudos de campo do tipo levantamento (DEAN; SHARFMAN, 1992) e

revisões bibliográficas (KAHNEMAN, 2003; TONETTO, 2006). O quadro II relaciona os estudos que tomam a categoria analítica da racionalidade como foco principal de análise.

Quadro II – Estudos enfocando a racionalidade no processo decisório.

Desenho	Autor	Descrição	Principais resultados
Cenário	Fredrickson, 1984; Fredrickson e Mitchell, 1984; Fredrickson e Iaquinto, 1989	38 empresas - ambiente estável; 29 empresas - ambiente instável e 45 empresas – ambos ambientes	Processos compreensivos correlacionam-se positivamente com o desempenho em ambientes estáveis e negativamente em ambientes instáveis.
Estudo de campo	Cherman e Tomei, 2005	Decisões de planos de saúde	Valores orientam ações apenas quando construídos coletivamente
	Dean e Sharfman, 1992	57 decisões estratégicas em 24 empresas	Organizações usam a racionalidade requerida para pequenas ameaças e questões compreendidas.
	Leitão, 2003	Universidades	Conecta as dimensões racionais e afetivas do processo decisório
Estudo de campo, transversal, métodos mistos de coleta	Papadakis, 1998	38 indústrias de manufatura	Uma relação positiva entre as variáveis analisadas.
	Khatri, 1994	241 empresas em três indústrias	A racionalidade está positivamente relacionada ao desempenho em um ambiente estável.
Estudo de campo; longitudinal; entrevistas estruturadas	Dean e Sharfman, 1996	52 decisões estratégicas	A racionalidade requerida está positivamente relacionada à eficácia decisória.
Estudo de campo; transversal; entrevistas estruturadas	Dean e Sharfman, 1993a	57 decisões estratégicas	Ameaça competitiva, controle externo e incerteza decisória estão relacionados à racionalidade requerida.
Estudo de campo; transversal; levantamento por correio	Goll e Rasheed, 1997	62 grandes indústrias de manufatura	A racionalidade está associada ao desempenho em ambientes altamente munificentes e dinâmicos.
	Jones <i>et al.</i> , 1992	70 empresas internacionais	Uma relação positiva entre as variáveis analisadas.
Estudos de caso	Allison, 1971	Crise dos mísseis em Cuba 1962	Aspectos do MAR e da racionalidade limitada estão presentes.
	Anderson, 1983	Crise dos mísseis em Cuba 1962	Escolha sequencial de alternativas; descoberta do objetivo; evitação do fracasso.
	Bataglia, 2009	Empresas do setor de alimentos	As decisões programadas e não previstas no plano têm processo de autorização centralizado e formal.
	Bourgeois e Eisenhardt, 1988	Quatro empresas de microinformática	Estratégias bem-sucedidas são rápidas ainda que racionais, centralizadas ainda que delegadas e ousadas ainda que seguras.
	Carter, 1971	6 decisões de alto nível, empresa de informática	Várias modalidades de racionalidade limitada.
	Eisenhardt, 1989	Oito empresas de microinformática	Táticas racionais, em alguns casos, mas não em outros, são rápidas e eficientes.
	Hickson, Butler, Cray,	150 decisões	Múltiplos processos decisórios

	Mallory, e Wilson 1986	estratégicas em 30 empresas	dependem do tipo de decisão.
	Janis, 1982	7 decisões governamentais	Pensamento em grupo é negativo, pode ser evitado.
	Langley, 1989	3 organizações, 27 problemas	Análise formal e interação social estão intimamente relacionadas.
	Mintzberg and Waters, 1982	Steinberg - cadeia de lojas de gêneros alimentícios por mais de 60 anos	Planejamento e estratégia dependem do ambiente, tamanho e estrutura.
	Mintzberg, Raisinghani e Theoret, 1976	25 processos decisórios estratégicos	Fases da tomada de decisão sem nenhuma ordem; estrutura conceitual para o processo decisório.
	Nutt, 1984	Processos decisórios em 78 empresas de planos de saúde	Gerentes não seguem o processo normativo; vários processos decisórios; solução guia as decisões.
	Pinfield, 1986	Desenvolvimento do governo canadense de uma 'Estratégia de Recursos Executivos'	Processos estruturados úteis para a concordância sobre os objetivos.
	Sancho e Vargens, 2009	Sistema de atendimento pré- hospitalar	As decisões são contexto- dependentes e em alguns casos a síntese de evidências não é suficiente
Estudo de caso; longitudinal; métodos mistos	Bourgeois e Eisenhardt, 1988	Quatro empresas de informática	Quanto mais racional o processo de tomada de decisão estratégico, melhor o desempenho da empresa.
	Langley, 1989	Três organizações canadenses	Quatro motivos para a análise formal: informação, comunicação, simbolismo e controle.
Estudo de laboratório; transversal; entrevistas estruturadas baseadas em cenário	Fredrickson, 1985	321 estudantes de MBA e 116 executivos	Variações nos motivos decisórios e no nível de desempenho afetam os processos decisórios recomendados por executivos inexperientes.
Experimento	Fredrickson, 1985	321 estudantes de MBA , 116 gestores de nível médio- superior	Executivos combinam análise racional com intuição.
	Isenberg, 1986	12 gerentes e 3 graduandos	Gerentes agem mais rápido que alunos: usam mais experiência.
	Sauaia e Zerrenner, 2009	Pós-graduandos	As decisões subjetivamente racionais (racionais a priori) que pareciam alinhar meios e fins revelaram-se ineficientes (<i>a posteriori</i>), prejudicando o desempenho da organização, reduzindo o incentivo dos gestores (avaliação de desempenho) e evidenciando vieses resultantes de diversos fatores.
	Schweiger, Sandberg e Ragan, 1986;	120 estudantes de MBA e 120	Abordagens do tipo advogado do diabo (AD) e investigação dialética

	Schweiger, Sandberg e Rechner, 1989	gerentes médios com rápida ascensão	(ID) resultam em melhor qualidade, mas menor satisfação.
Experimento longitudinal	Fredrickson e Iaquinto, 1989	159 executivos em ambientes estáveis e instáveis	Compreensividade apresenta inércia ao longo do tempo.
Experimento; transversal; uso de cenários; entrevistas estruturadas	Fredrickson e Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984	109 executivos em um ambiente instável 152 executivos em um ambiente estável	Processos compreensivos estão positivamente relacionados ao desempenho em um ambiente estável e negativamente em um ambiente instável.
Estudo de Campo; corte transversal; métodos mistos	Papadakis <i>et al.</i> , 1998	38 indústrias de manufatura	A racionalidade é afetada pelas características específicas da decisão e pelo contexto interno.
Revisão de literatura	Godoi, 2009	Não se aplica (N/A)	Modelos normativos de avaliação deveriam ser vistos como formas de representação da realidade, estruturas segundo as quais o mundo real é percebido, fragmentadas para uma melhor compreensão e recompostas.
Simulação	Cyert e March, 1963 <i>apud</i> 1992	N/A	Objetivos conflitantes, racionalidade limitada, busca problemística, procedimentos operacionais padronizados.
	Hough e White, 2003	400 decisões	Dinamismo pode moderar a relação entre racionalidade e qualidade da decisão.
	Hough, 2005	749 executivos	Como o estilo cognitivo afeta os resultados da decisão estratégica.
Teoria fundamentada	Bouso, 2008	37 familiares de 13 famílias	O tempo para se dar conta da realidade da morte da criança é determinante na disposição da doação de órgãos do filho.
Simulação	Milani Júnior; Bomtempo; Vitor e Pinto Júnior, 2007	Estatal Petrolífera (PETROBRAS)	Separação entre programadas e não-programadas e mapas de enquadramento.
Revisão de literatura	Kahneman, 2003	N/A	Síntese dos vários vieses cognitivos da linha de pesquisa - um mapa da racionalidade limitada
	Réa-Neto, 1998		Decisões devem passar por um processo de validação lógico prévio a sua prática.
	Tonetto, 2006		Revisão teórica, que prioriza as pesquisas de Tversky e Kahneman, englobando as heurísticas de ancoragem, disponibilidade e representatividade.
Experimento	Coelho; Hanna e Todorov, 2003	8 estudantes	Os resultados apontam ainda para a possibilidade de que a impulsividade esteja relacionada não apenas à aceleração da perda do valor do reforço, mas principalmente ao viés em favor da alternativa imediata.
Estudo de caso	Roldan e Miyake, 2004	Indústria automotiva	Recomendações visando clareza, objetividade e racionalidade. Combinar Mapeamento do Fluxo de Valor e processos

			administrativos, com base, na tomada de decisão comportamental é promissor.
--	--	--	---

A maioria das abordagens defende algum tipo de racionalidade orientada pela organização. As abordagens reconhecem, contudo, que há limites cognitivos, como é o caso da díade satisfação versus otimização, proposta por Simon (1947 e 1972), seguida por Cyert e March (1963 *apud* 1992), apresentada de outra forma por Bachrach e Baratz (1962) e ampliada por Kahneman (2003). Outras abordagens investigam a possibilidade de que os agentes empreguem lógicas não orientadas pela organização, a exemplo da busca dos seus interesses, como apontado nos trabalhos de Buchanan e Tullock (1962), March, Cohen e Olsen (1972).

Entre os achados desses diversos estudos está a observação de que os procedimentos operacionais limitam as decisões, fazendo com que muitas vezes tenhamos soluções ultrapassadas para problemas atuais. Para evitar riscos, tomadores de decisão optam por alternativas que sabidamente não resolvem o problema. As fases de solução do problema envolvidas em tais alternativas podem não ser organizadas de forma sequencial em modelos de causalidade simples. Além disso, os ciclos e repetições dessas fases se relacionam à complexidade política da decisão. As fases de solução do problema podem também empregar técnicas para ampliar a discussão e a abertura para novos pontos de vista sobre o tópico, a introdução do conflito no processo permite a melhora no processo, em que pese aos participantes o desconforto que causam.

As pesquisas sobre o tema reconhecem que a identificação, o desenvolvimento e a escolha são os estágios essenciais, que podem ocorrer de forma concorrente na tomada de decisão. Alguns autores propõem prescrever o melhor fluxo para o processo, tais como Simon (1947 e 1972), Kahneman (2003), Mintzberg, Raisinghani e Theoret, (1976) e Nutt (1984), diferentemente dos demais, como March, Cohen e Olsen (1972), que postulam que a escolha pode ocorrer ao acaso, ou como Lindblom (1959), Bachrach e Baratz (1962), Cyert e March (1963 *apud* 1992), Crozier (1964) e Hickson *et al.* (1986), que acreditam que ela se dá por meio de processos complexos, sem a possibilidade de prescrição.

Outros estudos também refletem divergência em seus resultados ao associar a turbulência ambiental e o grau de racionalidade. Fredrickson (1984), Mitchell, (1984), Miller (1987) e Dean e Sharfman (1992) realizaram estudos de corte transversal, evidenciando que em ambientes instáveis há uma associação negativa entre racionalidade e desempenho, o que foi descrito contrariamente para ambientes estáveis. Fredrickson e Iankinto (1989) realizaram estudo longitudinal e encontraram que os níveis de racionalidade – exaustivos e inclusivos – apresentam inércia. Resultados conflitantes são relatados por Dean e Sharfman (1996) ao proporem que o relacionamento entre a racionalidade procedimental e a efetividade da decisão é mais forte em ambientes instáveis. Bourgeois e Eisenhardt (1988) encontraram associação positiva no setor de microinformática, sendo que outros autores também fornecem evidências nesse sentido (PRIEM *et al.*, 1995).

Elbana (2006) enumera as possíveis causas de contradição entre os estudos. A primeira delas é a falta de um tratamento claro e sistemático das variáveis ambientais: complexidade, incerteza, hostilidade. A segunda causa seria a realização de pesquisas em culturas diferentes. A terceira causa seria a falha em investigar relacionamentos complexos, uma vez que não há contextualização multidimensional dos processos decisórios. Por fim, a quarta causa está relacionada ao emprego de diferentes métodos, envolvendo coleta de dados, amostragem, técnicas estatísticas, diferentes segmentos sociais e operacionalização das variáveis.

Uma vez que não há um conceito monolítico de racionalidade, sendo notadas diferenças inclusive em sua operacionalização, os estudiosos optam ou são levados a empregar determinadas dimensões de racionalidade, buscando manter a efetividade de suas contribuições, especialmente em ambientes turbulentos (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

Considerações finais

Nesta seção, destacam-se algumas das constatações extraídas com base nos estudos precedentes, bem como as oportunidades para pesquisa no campo. Neste estudo, emprega-se a perspectiva de Miller, Hickson e Wilson (2004) e Miller (2007), na qual a tomada de decisão se sobrepõe a outras áreas dos estudos organizacionais, sendo a racionalidade central para compreensão do processo decisório estratégico (PAPADAKIS; BARWISE, 1997).

Os estudos revisados neste trabalho apontaram, de forma geral, como futuros focos de pesquisa a necessidade de enriquecer ou ampliar a dimensão contextual e a definição mais precisa dos conceitos e da unidade de análise e de explorar o relacionamento entre o objeto e os resultados da tomada de decisão com foco não apenas em aspectos econômicos. São necessários estudos longitudinais, de conceitualização da própria decisão, que enfoquem o emprego de abordagens qualitativas, especificamente aquelas que empregam a linguagem como mediação no processo decisório. Também é preciso ampliar as técnicas para redução dos efeitos da pesquisa retrospectiva – principalmente com a triangulação das fontes de dados, a análise do conflito e do papel da intuição nas decisões. Há ainda a necessidade de estudos com o emprego de métodos mistos, o que permitiria enriquecer a análise (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; RAJAGOPALAN *et al.*, 1993; LANGLEY *et al.*, 1995 e ELBANNA, 2006).

A revisão da literatura ressalta a importância da autoridade para a tomada de decisão e compreensão do seu resultado, uma vez que atores sem ela no contexto organizacional acabam por influenciar ou mesmo decidir as questões, relegando os detentores da autoridade formal a aspectos normativos de seus papéis (MARCH; COHEN; OLSEN, 1972; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; CYERT; MARCH, 1963 *apud* 1992). Sendo uma oportunidade de pesquisa a exploração das múltiplas vozes enriquecendo o contexto e a compreensão do próprio processo decisório real nas organizações.

Entre os achados desses diversos estudos está a observação de que os procedimentos operacionais limitam as decisões. Embora a racionalidade do processo decisório seja uma categoria amplamente estudada, diversos aspectos, tais como a oposição do comportamento político à racionalidade formal lastreada em procedimentos, cálculos e padrões “racionais”, mantiveram-se presentes na literatura favorecendo estudos que busquem avançar no sentido do uso combinado ou da existência de múltiplas racionalidades.

A literatura sobre organizações atribui centralidade à questão dos objetivos, entretanto as diferentes racionalidades conduzem à diferenciação entre eles, e sobretudo à diversas maneiras para a sua determinação (SIMON, 1972; LINDBLOM, 1959; BALDRIDGE, 1971; CROZIER, 1964). Dessa feita, enquanto para algumas abordagens racionalistas os objetivos são previamente fixados, para outras, encontram-se em processo constante de construção sendo determinados *a posteriori* de maneira fluida (LANGLEY, 1999). Neste quesito talvez a questão de maior relevância seja a exploração dos objetivos a luz do propósito da organização em estudo, por exemplo, as organizações públicas e privadas perseguem objetivos de natureza distinta.

A literatura especializada revela que não há um modelo único de racionalidade limitada. Pelo contrário, existem variações. Além da controvérsia envolvendo a conceitualização da racionalidade limitada, outros tipos de racionalidade também comportam discussão em relação aos seus construtos e definições; em especial os construtos que visam a representar em

que medida se afastam da racionalidade onisciente, que ensaia ressurgimento na corrente da decisão estratégica. Outro ponto a destacar é que, mesmo quando os autores empregam uma conceituação similar de racionalidade, ela é operacionalizada de forma diferente. Essas características dos estudos precedentes apontam para o desafio de elevar o grau de abstração, na elaboração de construtos ou conceitos de racionalidade no processo decisório, especialmente o estratégico, sem torná-los inespecíficos recorrendo a outras áreas do conhecimento, tais como a lógica, a filosofia, a sociologia e a ciência política.

A maioria das abordagens defende algum tipo de racionalidade orientada pela organização. As abordagens reconhecem, contudo, que há limites cognitivos, como é o caso da díade satisfação versus otimização, proposta por Simon (1947 e 1972), seguida por Cyert e March (1963 *apud* 1992), apresentada de outra forma por Bachrach e Baratz (1962) e ampliada por Kahneman (2003). Outras abordagens investigam a possibilidade de que os agentes empreguem lógicas não orientadas pela organização, a exemplo da busca dos seus interesses, como apontado nos trabalhos de Buchanan e Tullock (1962), March, Cohen e Olsen (1972). Essa variedade de abordagens e formas aponta para a necessária abertura paradigmática na pesquisa reconhecendo a importância das variedades e seu aspecto contextual.

Por fim, outro aspecto relevante encontrado na revisão da literatura é a divergência em seus resultados ao associar a turbulência ambiental, o grau de racionalidade e a efetividade da decisão, fatores essenciais para a tomada de decisão estratégica. Esses desacordos apontam para a necessidade de estudos que considerem um construto de racionalidade que permita integrar aspectos formais, valorativos e da experiência dos atores em sua prática decisória. Outra oportunidade seria o enriquecimento das perspectivas epistemológicas, notadamente positivista, dos estudos com emprego de abordagens qualitativas e métodos mistos para aprofundar o conhecimento do processo decisório e de forma situada, identificar, explorar, divulgar e confirmar achados.

Bibliografia

- ALLISON, G.T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little Brown, 1971.
- ANDERSON, P. A Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 201-222, 1983.
- BACHRACH, P.; BARATZ, M.S. Two Faces of Power. **The American Political Science Review**, v. 56, n. 4, p. 947-952, 1962. Disponível em: <http://www.jstor.org/>. Acesso em: 10 dez. 2006.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Harvard: Harvard University Press, 1938.
- BATAGLIA, W.; YU A.S. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008.
- BOURGOIS, L.J.; EISENHARDT K.M. Strategy decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, 1988.
- BOUSSO, R.S. O processo de decisão familiar na doação de órgãos do filho: uma teoria substantiva. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 1, p. 45-54., 2008.
- BUCHANAN, J.; TULLOCK, G. **The calculus of consent**: logical foundations of constitutional democracy and others works. Michigan: The University of Michigan Press (Liberty Fund. Inc), 1962.
- BUTLER, R. Decision making. In: SORGE, A. (ed.). **Organisation**. London: Thomson Learning, 2002. p. 224-251.
- BUTLER, R. et al. Strategic investment decision-making: complexities, politics and processes. **Journal of Management Studies**, v. 4, n. 28, p. 395-415, 1991.
- CARTER, E.E. The behavioral theory of the firm and the top-level corporate decisions. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, p. 413-428, 1971.

- CHERMAN, A.; TOMEI, P.A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9 n.3, Set. 2005.
- CHILD, J.; TSAI, T. The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan. **Journal of Management Studies**, v. 42, p. 95-125, 2005.
- CHRISTENSEN, M; KNUDSEN. T. Design of Decision-Making Organizations. *Management Science, Articles in Advance*, 2009, p. 1-19. No prelo.
- COELHO, C.; HANNA, E.S.; TODOROV, J.C. Magnitude, atraso e probabilidade de reforço em situações hipotéticas de risco. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.19, n. 3, p. 269-278, 2003.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.C.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- CRAY, D. et al. Sporadic, fluid and constricted processes: Three types of strategic decision making in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 13-39, 1988.
- CROZIER, M. **The bureaucratic phenomenon**. Tavistock: Londres, 1964.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. 2. ed. Cambridge, Mass, USA: Blackwell Publ, 1992.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uira. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- DEAN JUNIOR, J.W.; SHARFMAN, M.P. Procedural rationality in the strategic decision making process. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1992.
- _____. The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. **Decision Science**, v. 24, n. 6, p. 1069-1083, 1993a.
- _____. Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1993b.
- _____. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2. p. 368-396, 1996. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28199604%2939%3A2%3C368%3ADDPMAS%3E2.0.CO%3B2-5>. Acesso em: 13 dez. 2007.
- EISENHARDT, K.M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, p. 543-576, 1989.
- _____. Strategic decision making as improvisation. In: PAPADAKIS V.; BARWISEV P. (eds). **Strategic decisions**, Boston MA: Kluwer Academic Publishers, 1997. p. 251-257.
- EISENHARDT, K.M.; BOURGEOIS, L.J. The politics of strategic decision making in top management teams: a study in the microcomputer industry. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.
- _____. Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. In: VAN GLINOW M.; MOHRMANN, S. (eds). **Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People**. New York: Oxford University Press, 1989. p. 74-89.
- _____. **Conflict and strategic decision making: How top management teams disagree**. Working Paper. Stanford University, 1992.
- _____. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.
- EISENHARDT, K.M.; KAHWAJY, J.L.; BOURGEOIS, L.J. Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. **California Management Review**, v. 39, n. 2, p. 42-62, 1997.
- EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. **Strategic decision making**. **Strategic management Journal**, v. 13. p. 17-37, 1992.
- ELBANA, S. Strategic decisionmaking: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.
- FAHEY, L. On strategic management decision processes. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 43-60, 1981.
- FREDRICKSON, J.W. The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. **Academic of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 445-466, 1984.

- _____. Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 932-843, 1985.
- FREDRICKSON, J.W.; IAQUINTO, A.L. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 516-542, 1989.
- FREDRICKSON, J.W.; MITCHELL, T.R. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 399-423, 1984.
- GINSBERG, A. Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 559-575, 1980.
- GODOI, A.S. Valuation models and Simon's bounded rationality. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 3, p. 54-70, 2009.
- GOLL, I.; RASHEED, A.M.A. Rational decisionmaking and firm performance: the moderating role of environment. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 583-591, 1997.
- GRINYER, P.; AL-BAZZAZ, S.; YASAI-ARDEKANI, M. Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 U.K. companies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 3-28, 1986.
- HART, S.L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, p. 327-315, 1992.
- HICKSON, D.J. et al. **Top decisions: strategic decision-making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- HICKSON, D.J.; MILLER, S.J.; WILSON, D.C. Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. **Journal of Management Studies**, v. 40, 1803-1836, 2003.
- HOUGH, J.R. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 42, 417-448, 2005.
- HOUGH, J.R.; WHITE, M.A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 481-489, 2003.
- ISENBERG, D.J. Thinking and managing: a verbal protocol analysis of managerial problem solving. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 775-789, 1986.
- JANIS, I.L. **Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes**. Boston: Houghton-Mifflin, 1982.
- JONES, R.E.; JACOBS, L.W.; SPIJKER, W.V. Strategic decision processes in international firms. **Management International Review**, v. 32, p. 219-237, 1992.
- JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. **The American Economic Review**, v. 93, n. 5, 2003.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect theory: an analysis of decision under risk**. **Econometrica**, v. 47, p. 263-91, 1979.
- KHATRI, N. **Strategic decision processes and organisational performance**. Buffalo: State University of New York, 1994.
- KUKALLS, S. Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach. **Journal of Management Studies**, v. 28, p. 143-160, 1991.
- LANGLEY, A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, p. 598-671, 1989.
- _____. Patterns in the use of formal analysis in strategic decisions. **Organisation Studies**, v. 11, n. 1, p.17-45, 1990.
- _____. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.
- LANGLEY, A. et al. Opening up decision making: the view from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organizations and Environment**. HP: Cambridge, 1967.

- LEITÃO, Sergio Proença. A decisão estratégica: um teste conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 837-857, 2003.
- LINDBLOM, C.E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, p. 78-88, 1959. Disponível em: <http://www.jstor.org/>. Acesso em: 21 maio 2007.
- LUKES, S. **Power: a radical view**. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- LYLES, M.A. Defining strategic problems: subjective criteria of executives. **Organization Studies**, v. 8, n. 3, p. 263-279, 1987.
- LYLES, M.A.; MITROFF, J.I. Organizational problem formulation: an empirical study. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 102-119, 1980.
- MALLORY, G.R. et al. Implanted decision-making: American owned firms in Britain. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 2, p. 191-211, 1983.
- MILANI JÚNIOR, A.; BOMTEMPO, J.V.; PINTO JÚNIOR, H.Q. A indústria do petróleo como uma organização complexa: modelagem de negócios e processo decisório. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 8-32, 2007.
- MILLER, D. Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 7-32, 1987.
- MILLER, D.; DROGE, C.; TOLOUSE J.M. Strategic process and content as mediators between organization context and structure. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 544-569, 1988.
- MILLER, S. et al. Strategy making and structure: analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 7-32, 1987.
- MILLER, S.J.; HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. A tomada de decisão nas organizações. Tradução Claudio P. Mazzilli e Carlos Osmar Bertero. In: HARDY C.; CLEGG S.R.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Harper e Row: Nova York, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275, 1976.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 465-499, 1982.
- NARAYANAN, V.K.; FAHEY, L. The micro-politics of strategy formulation. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 25-34, 1982.
- NUTT, P.C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, n. 29, p. 414-450, 1984.
- _____. How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. **Management Science**, v. 44, n. 8, p. 1148-1166, 1998.
- _____. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. **JPART**, v. 16, p. 289-318, 2005.
- PAPADAKIS, V.M. Strategic investment decision processes and organizational performance: an empirical examination. **British Journal of Management**, v. 9, p. 115-132, 1998.
- _____. An empirical foundation of strategic decision-making processes: Towards a synthesis and a future research agenda. **SPOUDAI**, v. 52, n. 1-2, p. 32-64, 2002.
- PAPADAKIS, V.M.; BARWISE, P. Research on strategic decisions: where do we go from here? In: PAPADAKIS, V.M.; BARWISE, P. (eds). **Strategic Decisions**. London: Kluwer, 1997. p. 289-301.
- PAPADAKIS, V.M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: The role of management and context. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 115-147, 1998.
- PENNINGS, J.M. Introduction: on the nature and theory of strategic decisions. In: PENNINGS, J.M. (ed.), **Organisation Strategy and Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-34.
- PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock Publications Limited, 1973.
- PETTIGREW, A.M. **The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981.
- _____. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

- PFEFFER, J.; MOORE, W.L. Power in university budgeting: A replication and extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 637-653, 1980.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 135-151, 1974.
- _____. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. London: Harper & Low, 1978.
- PINFIELD, L.T. A field evaluation of perspectives on organizational decision-making. **Administrative Science Quarterly**, n. 31, p. 365-388, 1986.
- PRIEM, R.L.; RASHEED, A.M.; KOTULIC, A.G. Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. **Journal of Management**, v. 21, p. 913-929, 1995.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- Quinn, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Irwin: Homewood, 1980.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED A.M.; DATTA D.K. Strategic decision processes: critical review and future directions. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 349-384, 1993.
- RÉA-NETO, A. Raciocínio clínico - o processo de decisão diagnóstica e terapêutica. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 44, n. 4, p. 301-311, 1998.
- ROLDAN, F.; MIYAKE, D.I. Mudanças de forecast na indústria automobilística: iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 413-427, 2004.
- SALANCIK, G.R.; PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 453-473, 1974.
- SANCHO, L.G.; VARGENS, J.M. Avaliação econômica em Saúde na esfera de atenção local à saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.14, s.1, p. 1513-1525, 2009.
- SAUAIA, A.C.; ZERRENNER, S.A. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 189-209, 2009.
- SCHWEIGER, D.M.; SANDBERG, W.R.; RAGAN, J.W. Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 51-71, 1986.
- SCHWEIGER, D.M.; SANDBERG, W.R.; RECHNER, P.L. Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 745-772, 1989.
- SCHWENK, C.R. Strategic decision making. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 471-493, 1995.
- SCHOEMAKER, P.J.; RUSSO, J.E. A pyramid of decision approaches. **California Management Review**, v. 36, p. 9-31, 1993.
- SIMON, H.A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 2. ed. New York: Macmillan Co., 1947.
- SIMON, H.A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- STAHL, M.J.; GRIGSBY, D.W. **Strategic Management for Decision Making**. Boston: PWS-Kent, 1992.
- STEIN, J. Contextual factors in the selection of the strategic decision methods. **Human Relations**, v. 34, n. 10, p.819-832, 1981.
- TENBRUNSEL, A.E. et al. **Cognições em organizações**. Tradução Fernando A. P. Gimenez. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 33-68.
- TONETTO, L.M. et al. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia** (Campinas), v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: a heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive Psychology**, v. 5, p. 207-232, 1973.
- WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.