



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo
Brasil

Soares Oliveira Ismail, Kennyo Mahmud

Por Dentro da Mente de um Proletário Acadêmico: Um Ensaio sobre o Processo de
Desenvolvimento de uma Dissertação de Mestrado em Administração sob o Aspecto dos
Diferentes Modelos de Tomada de Decisão

Revista Administração em Diálogo, vol. 17, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 1-14

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654462002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Por Dentro da Mente de um Proletário Acadêmico: Um Ensaio sobre o Processo de Desenvolvimento de uma Dissertação de Mestrado em Administração sob o Aspecto dos Diferentes Modelos de Tomada de Decisão

Inside the Mind of an Academic Proletariat: An Essay on the Development Process of a Master's Thesis in Business Administration from the Aspect of the Different Decision-Making Models

Kennyo Mahmud Soares Oliveira Ismail¹

Resumo

Este estudo trata-se de um estudo teórico que abrange as decisões tomadas pelos indivíduos diretamente envolvidos na produção da dissertação, ou seja, o mestrando e o professor orientador, sob a luz de quatro diferentes modelos de tomada de decisão: Modelo Racional, Modelo Comportamental, Modelo Incremental e Modelo Político. Uma melhor compreensão das decisões tomadas nas diversas etapas da produção da dissertação e das características dessas decisões pode colaborar para o entendimento das razões impactantes na qualidade do produto final, que vem sendo questionada. Por fim, a análise das decisões que compõem as diferentes etapas de desenvolvimento da dissertação sugere a possibilidade da ocorrência de distintos tipos de decisão nas diferentes etapas de trabalho.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Produção Científica, Administração.

Abstract

This study deals with a theoretical study that covers the decisions made by individuals directly involved in the production of the dissertation, i.e. the graduate student and the mentor teacher, in the light of four different decision-making models: Rational Model, Behavioral Model, Incremental Model and Political Model. A better understanding of the decisions taken at various stages of production of the dissertation and the characteristics of those decisions can contribute to the understanding of the reasons impacting the quality of the final product, which has been questioned. Finally, the analysis of the decisions that comprise the different development stages of the dissertation suggests the possibility of occurrence of different types of decisions at different work stages.

Keyword: Decision Making, Scientific Production, Administration.

¹ kennyoismail@hotmail.com, Brasil. Professor do Instituto de Ensino Superior de Goiás – IESGO. Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-RJ. Av. Brasília, 2001, Formosinha, CEP: 73813-010 - Formosa, GO – Brasil.

Recebido em 17.08.2012
Aprovado em 05.03.2015

Introdução

A Ciência da Administração tem apresentado relevante crescimento quantitativo em sua produção científica no Brasil ao longo dos últimos anos. Porém, a qualidade de tal produção tem sido alvo da atenção e do questionamento de muitos pesquisadores (e.g., BERTERO; KEINERT, 1994; VIEIRA, 1998; DAVEL; ALCADIPANI, 2003), que têm realizado análises críticas acerca de foco, metodologia, epistemologia, originalidade, aplicabilidade e outros fatores do conteúdo produzido.

A produção científica pode ser compreendida como o produto final de organizações, que são as instituições de ensino e/ou pesquisa, e resultante do trabalho da mão de obra em diferentes níveis, em especial seus corpos docente e discente. E como Simon (1970) evidenciou, uma organização é um sistema de decisões. Nesse sentido, pode-se concluir que as decisões tomadas na linha de produção científica são responsáveis pela sua qualidade.

Apesar dos vários estudos sobre a qualidade da produção científica em seus mais variados aspectos, poucos abordaram as características do processo decisório dos agentes responsáveis pela produção que se tem como alvo de tais análises. Compreender essas escolhas é de suma importância para entender suas consequências (BERTERO; CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

Tendo a dissertação como principal produção científica de um Mestrado (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 2005; LUNA, 1983), e sendo também a dissertação fonte de artigos publicados, esta será objeto deste ensaio teórico, que tem por objetivo analisar as tomadas de decisões nas diferentes etapas de desenvolvimento de dissertação de um mestrando em Administração. Nesse sentido, são revisados os modelos de tomada de decisão mais comuns na literatura científica desse campo de pesquisa, buscando dessa forma a identificação de um modelo cujas características apresentam maior afinidade com o objeto em questão.

Para tanto, o presente ensaio tratará da conceituação de uma dissertação, seus diferentes agentes e etapas, conforme literatura consolidada de metodologia científica de ciências sociais aplicadas; elencará conceitualmente os quatro modelos históricos de tomada de decisão e as características que os compõem; e procurará identificar relações

entre os contextos do objeto de estudo e os cenários ideais que servem de pano de fundo para tais modelos.

A intenção é examinar um tema que tem sido objeto de diversos estudos por uma perspectiva ainda não abordada, buscando identificar questões a serem exploradas em novas pesquisas.

A Dissertação

Conforme a Norma Brasileira NBR 14724 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2011), dissertação é:

Documento que apresenta o resultado de um trabalho experimental ou exposição de um estudo científico retrospectivo, de tema único e bem delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações. Deve evidenciar o conhecimento de literatura existente sobre o assunto e a capacidade de sistematização do candidato. É feito sob a coordenação de um orientador (doutor), visando a obtenção do título de mestre. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2011, p.2).

No caso da Ciência da Administração, as dissertações têm relevante importância no sustento ou contestação de resultados anteriormente apresentados, colaborando no contínuo reforço ou questionamento de teorias e no incentivo ao desenvolvimento de novos estudos e pesquisas.

Agentes atuantes na Dissertação

O mestrando é o protagonista do Mestrado e autor da dissertação, dissertação essa que envolve a sociedade, a instituição de ensino, o ambiente acadêmico-científico, o professor orientador e o próprio mestrando. Porém, apesar de diferentes agentes, o mestrando é o agente-chave, aquele que tem mais a ganhar com uma dissertação bem escrita e cuidadosamente concebida (KATZ, 1997).

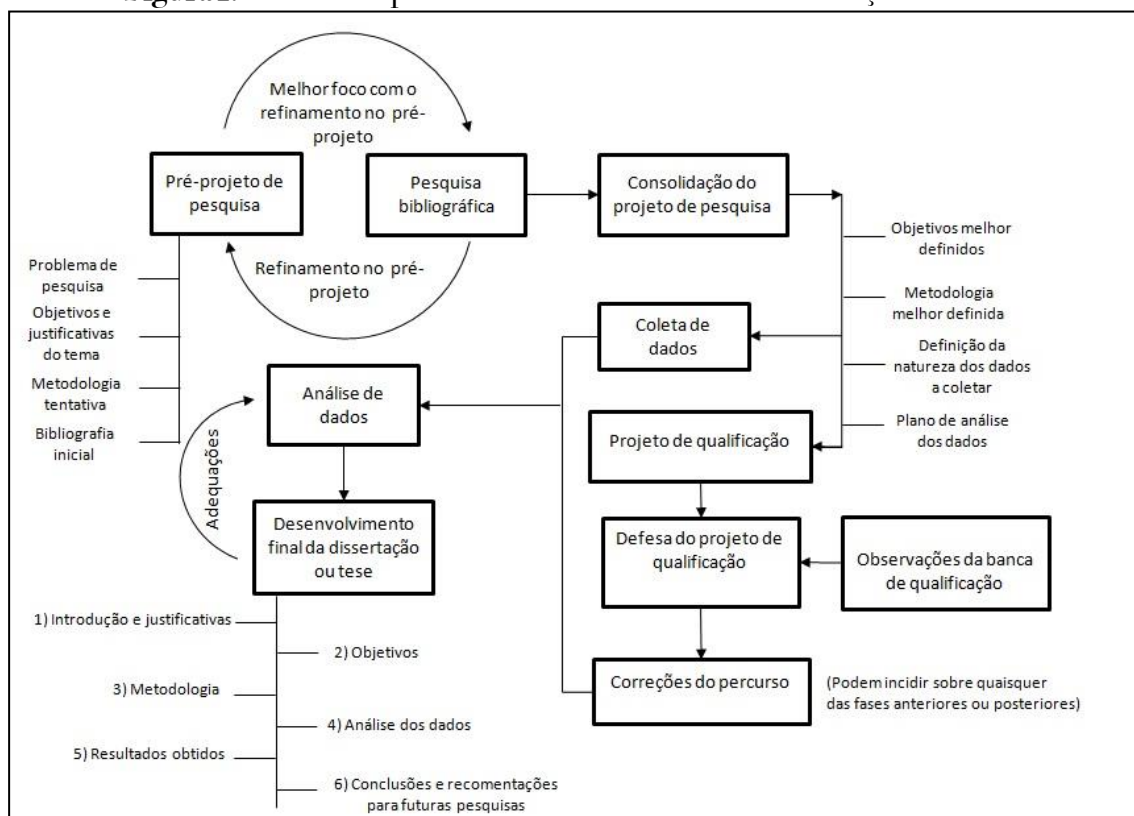
O segundo indivíduo que colabora na concepção da dissertação, como mencionado, é o professor orientador, cuja classe é devidamente apresentada por Leite Filho e Martins:

Os orientadores são personagens que mantêm relações singulares, intersubjetivas, complexas e ricas em detalhes com os orientandos, e, desta convivência, resultam dissertações e teses que contribuem para a sistematização e consolidação do conhecimento científico em determinada área. (LEITE FILHO; MARTINS, 2006, p.100).

Etapas da Dissertação

Moreira (2001) apresenta um interessante esquema das etapas de desenvolvimento de uma dissertação em Administração (Figura 1), com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão de suas diferentes etapas:

Figura 1: Fluxo de etapas de desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado.



Fonte: MOREIRA, 2001, p.4.

Com base no esquema apresentado, pode-se enumerar as seguintes etapas no desenvolvimento da dissertação em Administração, nas quais existe tomada de decisão:

Fase Introdutória:

1. **Definição do tema:** Primeiro passo do mestrando, a definição do tema presume a análise de alguns fatores decisivos como: relevância, atualidade, aplicabilidade e viabilidade. Porém, deve-se, acima de tudo, ter empatia com o tema.
2. **Escolha do professor orientador:** Importantíssima decisão que impactará nas demais etapas e, logicamente, no resultado final da dissertação. Vários são os

fatores observados nessa escolha, como perfil, afinidade com o tema, disponibilidade, etc.

3. **Definição do problema de pesquisa:** A definição do problema de pesquisa, diferentemente da definição do tema, é determinada por fatores dimensionais, delimitadores e restritivos, proporcionando um foco no estudo, como contexto, situação, tempo e espaço.
4. **Escolha da bibliografia inicial:** A escolha é feita com base nos principais periódicos e publicações do campo de pesquisa, optando por artigos e livros através de critérios de atualidade, relevância e qualificação.
5. **Definição da metodologia:** A metodologia escolhida segue estritamente fatores de adequação aos objetivos de pesquisa e de credibilidade científica.

Fase Intermediária (após qualificação):

1. **Forma da coleta de dados:** As particularidades dessa etapa são resultantes de fatores como tipo de pesquisa; recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis; tempo.
2. **Crítérios da análise de dados:** Os critérios são definidos conforme os objetivos do estudo e vão se moldando conforme os testes realizados sobre os dados coletados.

Fase Final:

1. **Escrita da Dissertação:** Etapa geralmente mais longa do desenvolvimento da dissertação e permeada de decisões impactantes no resultado final, essa etapa é dependente da bibliografia, coleta e análise de dados, e resultados obtidos de tal análise.
2. **Adaptações:** Etapa resultante dos diálogos e negociações entre mestrando e orientador, podendo ocorrer nos vários momentos da fase de redação da dissertação.

Modelos de Tomada de Decisão

Modelo Racional

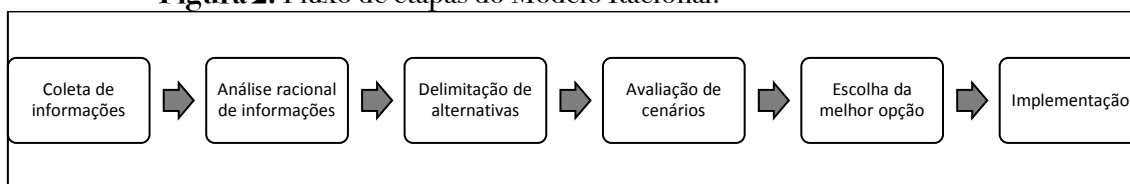
Simon (1970) declarou que uma das teorias de tomada de decisão obrigatoriamente tem que tratar dos aspectos racionais da decisão, as quais costumam ser rotineiras e repetitivas. Sobre esse processo de tomada de decisão racional, Simon afirma que:

O homem, confrontado com a complexidade além do seu conhecimento, usa as suas capacidades de processamento de informação para procurar alternativas, calcular consequências, resolver as incertezas, e assim - às vezes, nem sempre - para encontrar formas de ação que são suficientes para o dia, que satisfaçam. (SIMON, 1979, p.511).

Tal afirmação permite compreender que a decisão racional pode ser satisfatória, e não perfeita, visto que a racionalidade é, de alguma forma, limitada.

Baseado nas características apresentadas, pode-se desenhar o seguinte fluxo de etapas para o Modelo Racional:

Figura 2: Fluxo de etapas do Modelo Racional.



Fonte: Elaborada pelo autor.

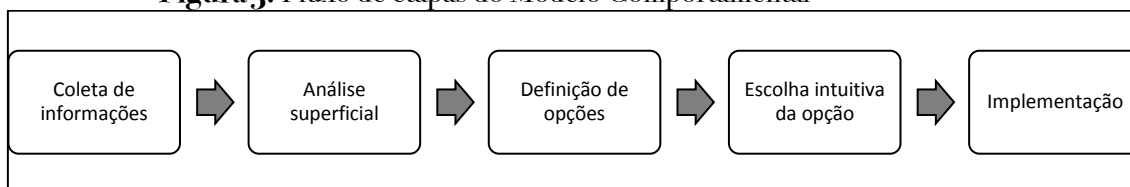
Modelo Comportamental

Em contrapartida ao modelo racional, Motta (1988) e Vergara (1991) afirmam que a diversidade de tarefas executadas pelo tomador de decisão o impede de tomar decisões estritamente racionais, sendo necessário o uso de intuição no processo decisório. Motta (1997, p.166) apresenta a intuição como o “processamento de dados estocados no subconsciente”. Já Vergara (1991) chega a sugerir que a maior participação da mulher em postos de gestão dar-se-á por serem consideradas mais intuitivas, dando à intuição um aspecto feminino.

Considerando a característica de excesso de decisões do tomador de decisão, que reflete em uma análise mais superficial das informações e alternativas, e a influência

da intuição no processo de tomada de decisão no Modelo Comportamental, é possível esquematizar tal processo da seguinte forma:

Figura 3: Fluxo de etapas do Modelo Comportamental



Fonte: Elaborada pelo autor.

Modelo Político

O Modelo Político é aquele que rege as decisões com base em negociações e embates entre indivíduos e grupos distintos. Lindblom (1980) aponta o modelo como complexo, sem princípio ou fim, com limites indefinidos e focado na forma da decisão, e não no conteúdo da mesma. Para Oliveira, Gomes e Fonseca (2001), os principais pressupostos do modelo político são: ambiente complexo e incerto, impossibilidade de controle de todas as variáveis, negociação entre grupos, e busca de consenso.

Schoemaker (1993) colabora com o tema, acrescentando que:

O modelo político reconhece explicitamente a existência de um bom equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais, e se concentra no "comportamento partidário" na compreensão organizacional de tomada de decisão. (SCHOEMAKER, 1993, p.110).

Modelo Incremental

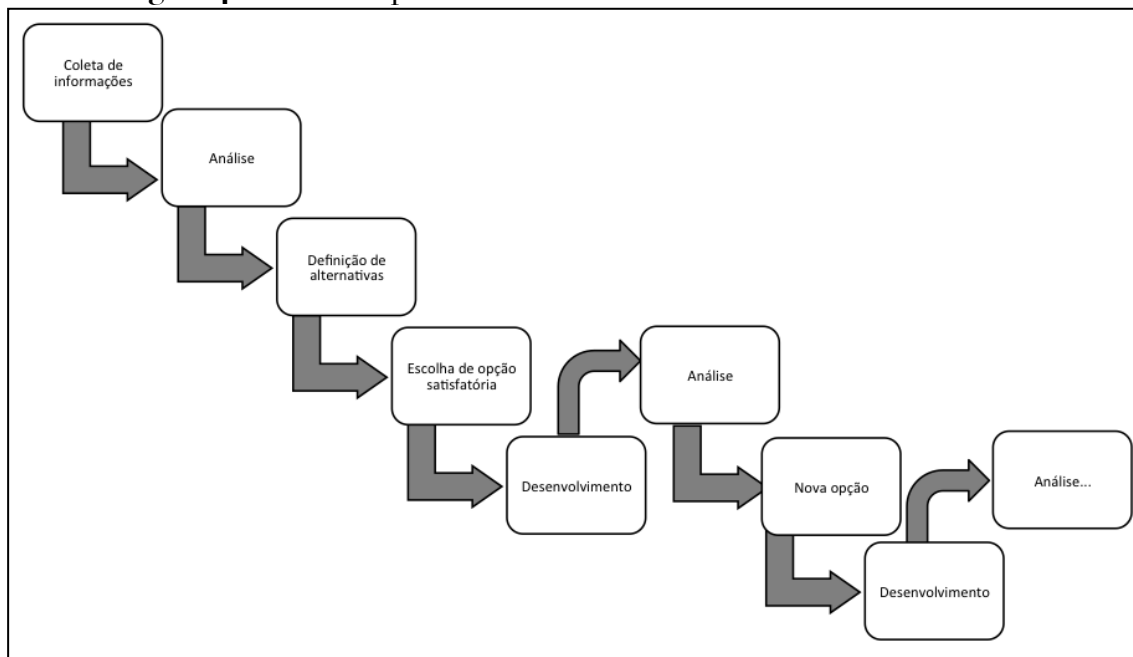
Diferente da polarização existente entre o uso da racionalidade e o da intuição na tomada de decisão, o modelo incremental defende que, mesmo com valores e objetivos claros e aceitos, o tomador de decisão focará nos valores marginais (LINDBLUM, 1959). O modelo incremental parte da premissa que os agentes envolvidos no processo decisório possuem percepção e compreensão limitada, buscando por isso reduzir a complexidade sem desconsiderar os conflitos e discordâncias existentes.

Ainda, Lindblom (1959) aponta as seguintes características do modelo incremental: descentralização, democratização, pequenas e constantes decisões marginais, capacidade de aprimoramento e adaptação, contínuo "fazer e refazer". Seu modelo pode ser sintetizado da seguinte forma:

1. Em vez de realizar uma profunda pesquisa e avaliação de todas as alternativas, o tomador de decisão incide apenas sobre as alternativas que diferem de forma incremental das alternativas existentes;
2. Daí então, apenas pequeno número de alternativas são consideradas;
3. Para cada alternativa, apenas um número restrito de "importantes" consequências são avaliadas;
4. O problema enfrentado pelo tomador de decisão é continuamente redefinido: o modelo incremental permite inúmeras correções que tornam o problema mais gerenciável.
5. Assim, não há uma decisão de alternativa certa ou errada, e sim uma série de pequenas decisões que vão sendo tomadas em resposta às análises.
6. O que demonstra que o modelo incremental proporciona uma decisão "paliativa".

Tomando como base o sumário adaptado de Lindblom (1965), é possível visualizar o modelo incremental pelo seguinte esquema:

Figura 4: Fluxo de etapas do Modelo Incremental



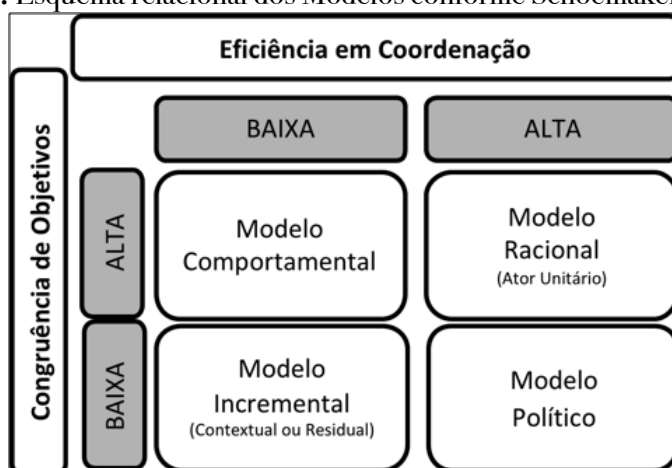
Fonte: Elaborada pelo autor.

O esquema demonstra que o Modelo Incremental considera a possibilidade de um número indeterminado de pequenas constantes reanálises, sendo que cada uma pode gerar uma nova tomada de decisão que modifica o andamento da ação.

Os Modelos e seus Ambientes

Os modelos de tomada de decisão não são sistemas fechados, mas sim diferentes formas de compreender o processo decisório em ambientes e situações diversas. Seguindo esse raciocínio, Schoemaker (1993) propõe o seguinte esquema relacional entre características ambientais e os modelos:

Figura 5: Esquema relacional dos Modelos conforme Schoemaker (adaptado).



Fonte: SCHOEMAKER, 1993, p.109 (adaptada pelo autor).

Enquanto o Modelo Racional presume alta capacidade de coordenação e foco nos objetivos, o Modelo Comportamental, apesar de também focado nos objetivos, não apresenta coordenação bem estruturada. Já o Modelo Político apresenta coordenação altamente estruturada, mas os objetivos nem sempre são claros ou os mesmos para todos os indivíduos e grupos. Por fim, o Modelo Incremental é usualmente adotado em ambientes com deficiência em coordenação e alinhamento dos objetivos.

A Tomada de Decisão para a Dissertação

As diversas etapas de desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado destrinchadas no tópico 2, confrontadas com os quatro modelos de tomada de decisão

apresentados no tópico 3, torna possível uma melhor compreensão das tomadas de decisão que ocorrem nessa produção e os processos nela envolvidos.

Dissertação e Modelo Racional

Gontijo e Maia (2004) colaboram com o tema com uma integrante observação: o comportamento de um único indivíduo em condições de isolamento jamais pode apresentar um elevado grau de racionalidade. Com base nessa afirmação, pode-se presumir que o Modelo Racional é incompatível com as decisões que o mestrando pode tomar sem a participação de seu professor orientador, como a definição do tema, por exemplo.

Schoemaker (1993) utiliza o termo “Modelo de Ator Unitário” ao se referir a um modelo com características racionalistas. O modelo, diferente do que seu nome sugere, não é um modelo em que um único agente toma as decisões. Trata-se de uma questão antropomórfica, em que o grupo ou organização age tão focado nos objetivos e seguindo uma estratégia racional, que é como se fosse apenas um indivíduo “por trás da cortina”.

Ainda sobre o Modelo Racional, Gontijo e Maia (2004) apontam como características a visão panorâmica das alternativas, a consideração das consequências das escolhas e, enfim, a escolha criteriosa de uma alternativa. Ou seja, uma decisão técnica, sistêmica e cujas consequências podem ser mensuráveis. De acordo com essas características, é possível supor que a escolha dos métodos a serem aplicados na pesquisa, por exemplo, tem condições de ocorrer de acordo com o Modelo Racional.

Em concordância com tais considerações, é possível propor que:

Hipótese 1 – Decisões tomadas na fase introdutória de desenvolvimento da dissertação podem ocorrer conforme o Modelo Racional.

Dissertação e Modelo Comportamental

O Modelo Comportamental tem por princípio o uso da intuição e a influência de sentimentos e emoções na tomada de decisão, que é realizada com limitação de informações e desconhecendo as prováveis consequências. A intuição seria o uso dos instintos e percepções que o indivíduo tem em nível subconsciente (MOTTA, 1988).

Nesse mesmo sentido, Sanches (1992 apud LEITE FILHO; MARTINS, 2006), observa em seu estudo que muitos alunos escolhem seu orientador, guiando-se por comentários geralmente carregados de juízos de valor, por empatia, ou por limitação de informações sobre aspectos relativos ao desenvolvimento da dissertação.

A escolha do orientador talvez seja a decisão mais provável de menor racionalidade, visto ser evidente o conhecimento restrito, por ser uma etapa inicial da fase introdutória do processo de desenvolvimento de dissertação, e ser uma das poucas decisões cujo mestrando toma sozinho, o que proporciona a possibilidade do uso de intuição e critérios não racionais, como empatia, afinidade, possibilidade essa reduzida nas etapas seguintes, as quais podem contar com a participação do professor orientador.

Isso sugere a razoabilidade do seguinte enunciado:

Hipótese 2 - Decisões tomadas na fase introdutória de desenvolvimento da dissertação podem ocorrer conforme o Modelo Comportamental.

Dissertação e Modelo Político

Lindblom (1980) avalia que, no processo decisório do Modelo Político, a interação política pode sempre substituir a análise e, com muita frequência, chega a soluções que a análise não aprovaria. Trata-se de um modelo que lida com aspectos de poder, influência e autoridade (BACHARACH; BARATZ, 1963) e cujos interesses individuais ou de grupos distintos muitas vezes falam mais alto do que os interesses da organização.

Nesse sentido, o aspecto político encontra no mundo acadêmico terreno fértil, permeando principalmente o universo *stricto sensu*, suas pesquisas, extensões e publicações, visto os diferentes órgãos de financiamento de estudos e pesquisas; a quase obrigatoriedade de conversão da dissertação em artigo aos mestrandos que desejam cursar Doutorado; o sistema de pontuação imposto aos professores; e a predominância de temas, métodos ou vertentes em revistas com melhor avaliação, por exemplo. Considerando os diferentes elementos que podem impactar no processo de desenvolvimento da dissertação, desde na escolha da bibliografia até no estilo e forma da escrita final e adaptações, presume-se que características do Modelo Político de tomada de decisão podem estar presentes nesse processo.

Observando esses aspectos, pode-se propor que:

Hipótese 3 - Decisões tomadas em todas as fases de desenvolvimento da dissertação podem ocorrer conforme o Modelo Político.

Dissertação e Modelo Incremental

Os incrementalistas partem de um cenário similar ao do Modelo Comportamental, em que há limite de informação e compreensão. A diferença se dá nos valores considerados na tomada de decisão, que nesse caso são marginais, incrementais. A decisão buscada no Modelo Incremental não é a melhor ou mais correta, e sim a mais adequada e satisfatória aos decisores. Por essas características, o Modelo Incremental se mostra como um modelo mais democrático de tomada de decisão, cujas decisões podem ser compatíveis com indivíduos com diferentes princípios, objetivos e finalidades. E por conta desse viés democrático, o Modelo Incremental possibilita ajustes, aprimoramentos, adaptações (LINDBLOM, 1959).

Na fase intermediária e final de desenvolvimento da dissertação, quando da definição dos critérios de análise dos dados e as diversas escolhas do conteúdo a constar na versão final, ocorrem várias pequenas adaptações acordadas entre mestrando e orientador, que visam a adequação e melhoria do trabalho.

Com base nessa observação, é possível sugerir as seguintes hipóteses:

Hipótese 4a - Decisões tomadas na fase intermediária de desenvolvimento da dissertação podem ocorrer conforme o Modelo Incremental.

Hipótese 4b - Decisões tomadas na fase final de desenvolvimento da dissertação podem ocorrer conforme o Modelo Incremental.

Conclusões

Este estudo teve por objetivo analisar as tomadas de decisões nas diferentes etapas de desenvolvimento de dissertação de um mestrando em Administração, percebendo a dissertação como um sistema de tomada de decisões, às quais são determinantes da qualidade da dissertação e, consequentemente, da qualidade dos artigos originados da mesma. Com base nisso, procurou-se, à luz do referencial teórico de tomada de decisão, contribuir para uma melhor compreensão das diversas decisões a

serem tomadas por um mestrando de Administração, esse proletário acadêmico cuja dissertação é o principal produto final de seu trabalho.

A análise das decisões que compõem as diferentes etapas de desenvolvimento da dissertação sugere a possibilidade da ocorrência de distintos tipos de decisão nas diferentes fases de desenvolvimento de uma dissertação de Administração: os Modelos Racional e Comportamental de tomada de decisão podem ser observados na fase introdutória; o Modelo Incremental pode ser observado nas fases intermediária e final; e o Modelo Político pode ser observado em todas as fases.

Compreender melhor as peculiaridades dessas decisões é fundamental para a proposição de melhorias acadêmicas que possam influenciar positivamente no processo de produção científica em Mestrados de Administração, preocupação essa compartilhada por vários pesquisadores.

A abordagem teórica do tema teve o intuito de subsidiar essa nova perspectiva, incitando para a necessidade de pesquisas que explorem tal panorama. Novos estudos poderão confrontar as proposições aqui realizadas, bem como alcançar outros entendimentos não contidos neste estudo.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724*. Informação e Documentação – Trabalhos Acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.
- BACHARACH, S. B.; BARATZ, M. S. Poder e decisão. In: “Decisions and non-decisions: an analytical framework”. *American Political Science Review*, v.58, n.3, 1963, p.632-642.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. *RAE*, v. 34, n. 3, 1994.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *RAC*[online], vol.3 no.1, Curitiba, jan/abr, 1999.
- CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CFE 977/65. *Revista Brasileira de Educação*, v.30, 2005.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *RAE*[online], v. 43, n. 4, 2003.
- GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: uma Síntese Teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 11, n.4, 2004, p.13-30.



PUC-SP

- KATZ, E. L. Key Players in the Dissertation Process. *New Directions for Higher Education*. V.99, Jossey-Bass Publishers, Fall, 1997.
- LEITE FILHO, G. A.; MARTINS, G. A. Relação Orientador-Orientando e suas influências na elaboração de teses e dissertações. *eRAE*. Vol. 46. Edição Especial, 2006.
- LINDBLOM, C. E. *O processo de decisão política*. Brasília. Universidade de Brasília. 1980.
- LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. V. 19, 1959, p. 79-88.
- LINDBLOM, C. E. *The Intelligence of Democracy*. New York: Free Press, 1965.
- LUNA, S. V. *Análise da dificuldade na elaboração de teses e de dissertações a partir da identificação de prováveis contingências que controlam essa atividade*. 1983. Tese – Doutorado em Psicologia – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Etapas de uma dissertação de mestrado. *Administração On Line*. v. 2, no 3, jul/ago/set de 2001.
- MOTTA, P. R. Razão e Intuição: Recuperando o Ilógico na Teoria da Decisão Gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: 22(3):77-94, jul./set, 1988.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- OLIVEIRA, N.; GOMES, M. C.; FONSECA, J. Models and Styles of Decision-Making: A Research Together with "Banco do Brasil" Managers Regarding the Concession of Credit to Small Rural Entrepreneurs. San Diego: BALAS, 2001.
- SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. *Journal of Management Studies*. V. 30, n. 1, pp. 107-129, 1993.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, Vol. 69, No4, Set, 1979, p. 493-513.
- VERGARA, S. C. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: Uma Abordagem Exploratória. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: 25(3):120-38, jul./set. 1991.
- VIEIRA, F. G. D. Por quem os sinos doam? uma análise da publicação científica na área de marketing do ENANPAD. In: *XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Foz do Iguaçu, 1998.