



Contextus – Revista Contemporânea de  
Economia e Gestão  
ISSN: 1678-2089  
[revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)  
Universidade Federal do Ceará  
Brasil

Ramos, Simone Cristina; Wünsch Takahashi, Adriana Roseli; De Déa Roglio, Karina  
ANÁLISE DA PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE PROCESSO DECISÓRIO NO PERÍODO  
DE 2004-2014

Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, vol. 13, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 156-184  
Universidade Federal do Ceará  
Santiago, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765350008>

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

# **ANÁLISE DA PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE PROCESSO DECISÓRIO NO PERÍODO DE 2004-2014**

## **ANALYSIS OF NATIONAL RESEARCH ON DECISION-MAKING IN THE PERIOD 2004-2014**

### **ANÁLISIS DE LAS INVESTIGACIONES NACIONALES SOBRE EL PROCESO DECISORIO EN EL PERÍODO 2004-2014**

---

**Simone Cristina Ramos**

Mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR); Professora Adjunta da PUC/PR  
simone.crisr@gmail.com

*Contextus*

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 23/03/2015

Aceito em 08/09/2015

2<sup>a</sup> versão aceita em 21/09/2015

3<sup>a</sup> versão aceita em 04/11/2015

4<sup>a</sup> versão aceita em 23/11/2015

**Adriana Roseli Wünsch Takahashi**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo; Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
adrianarwt@terra.com.br

**Karina De Déa Roglio**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina;  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR  
karinaroglio@gmail.com

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar as publicações nacionais sobre processo decisório organizacional em periódicos (A1 a B2) e eventos promovidos pela ANPAD no período de 2004 a 2014. A análise dos 275 artigos indica que o tema possui pouca representatividade em publicações, com uma média de dois artigos por periódico em 11 anos. Apesar de envolver um grande número de autores ( $n = 556$ ), somente 4% publicaram mais de dois artigos, e 14% da produção nacional está concentrada em sete pesquisadores. A partir dos resultados, são traçadas recomendações como, por exemplo, a busca por maior rigor e relevância nos procedimentos metodológicos e a formação de grupos de pesquisa estáveis, o que permitiria o amadurecimento da produção, hoje incipiente.

**Palavras-chave:** Processo decisório. Decisão. Produção acadêmica.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the national publications on organizational decision-making process in journals (A1 to B2) and events promoted by ANPAD from 2004 to 2014. The analysis of the 275 articles indicates that the subject has little representation in publications, with an average of two articles in each journal in 11 years. Although involving a large number of authors ( $n = 556$ ), only 4% has over two published articles and 14% of national production is concentrated in seven researchers. Considering the results recommendations are made, as for example, the search for greater rigor and relevance in the methodological procedures and formation of stable research groups, which would allow the maturation of production, now considered initial.

**Keywords:** Decision making. Decision. Academic publication.

## RESUMEN

El propósito de este artículo es analizar las publicaciones nacionales sobre la toma de decisiones organizacionales en revistas (A1 a B2) y eventos promovidos por la ANPAD, desde 2004 a 2014. El análisis de los 275 artículos revela que el tema tiene pequeña representación (promedio de dos artículos por revista no período). Aunque existe un gran número de autores ( $n = 556$ ), sólo el 4% tiene más que dos artículos y el 14% de la producción se concentra en siete investigadores. Son hechas recomendaciones como la búsqueda de más rigor y relevancia metodológicos y la formación de grupos de investigación estables, condicione que permitiría a maduración de la producción, actualmente incipiente.

**Palabras-clave:** Proceso decisório. Decisiones. Producción académica.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo decisório é um objeto central para o estudo de organizações, em especial se o foco de interesse relaciona-se com o processo de formulação e implementação de estratégias. Tomar decisões é frequente na vida dos gestores e muitas vezes implica comprometimentos de longo prazo, em que dificilmente os recursos investidos são recuperáveis em sua totalidade. Porém, a ciência administrativa pouco tem contribuído com o trabalho desses profissionais, pois, apesar de decidirem sobre tecnologias modernas, a forma de tomar as decisões pouco difere daquela utilizada pelos gerentes do século XIX (MINTZBERG, 2006).

A centralidade do tema tem mobilizado uma miríade de pesquisadores que buscam contribuir com o entendimento do processo de decisão organizacional em diferentes contextos. Uma das características dessa produção é a organização em torno de diferentes paradigmas explicativos. Tal segmentação pode levar à carência de um entendimento orgânico e abrangente, bem como ao desenvolvimento de trabalhos restritos à confirmação de variáveis existentes no paradigma que gerou o *frame* inicial de pesquisa (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Alguns desafios se apresentam aos estudiosos de processos decisórios. O conceito do que é uma decisão não é

claramente delimitado ou unívoco (FRANZ; KRAMER, 2010), e sua operacionalização demanda clareza epistemológica e ontológica dos pesquisadores. O estabelecimento da unidade de análise é complexo, pois o fenômeno é multinível, perpassado por dimensões *individuais*, como cognição e afetividade; *organizacionais*, como estrutura e valores; e *sociais*, advindas do ambiente técnico e institucional (NUTT; WILSON, 2010). O aparato metodológico disponível para tais investigações é amplo e, frequentemente, possui interfaces com outras áreas, como psicologia, sociologia e ciência da computação. Porém, apesar das inúmeras possibilidades, autores centrais do campo indicam que as metodologias realmente utilizadas muitas vezes abrem mão da relevância em função da busca pelo rigor estatístico e carecem de uma abordagem processual (ANGLEY *et al.*, 1995; POOLE; VAN DE VEN, 2010).

Frente a esse contexto, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: como a produção nacional tem respondido aos desafios inerentes ao estudo de processos decisórios organizacionais? De forma coerente com essa problemática, foi estabelecido para o presente artigo o objetivo de analisar as publicações nacionais sobre processo decisório organizacional em periódicos (A1 a B2) e eventos promovidos pela ANPAD no

período de 2004 a 2014. Trabalhos dessa natureza justificam-se pela oportunidade de compreender o estágio de desenvolvimento de um determinado campo por meio da análise de sua produção mais recente (LÖBLER; HOPPEN, 2004), de delimitar os caminhos futuros de investigação sobre uma temática (BENETTI *et al.*, 2008) e de perceber os efeitos associados à cooperação entre os pesquisadores (ROSSONI, 2014).

## 2 CORRENTES DE ESTUDO EM PROCESSO DECISÓRIO

Apesar de não haver um consenso entre as perspectivas existentes no estudo acerca de processo decisório, é possível apontar uma divisão entre as visões racionalista, política e *garbage can* (GIBCUS; VERMEULEN; RADULLOVA, 2008; LANGLEY *et al.*, 1995). Tais perspectivas, partindo de pressupostos diferentes, buscam compreender o comportamento do agente tomador de decisão em organizações e dar embasamento para que a ciência administrativa possa contribuir com seu aprimoramento.

A origem da vertente racionalista nos estudos do processo decisório é associada aos trabalhos dos economistas na primeira metade do século XX (GIBCUS; VERMEULEN; RADULLOVA, 2008). Nesse conjunto de trabalhos, o decisor é

descrito como completamente informado, infinitamente sensível e plenamente racional (EDWARDS, 1954). A informação é completa não somente como o conhecimento dos possíveis caminhos de ação, mas também em função de suas consequências. A sensibilidade humana é infinita no sentido de perceber informações e opções como contínuos infinitamente divisíveis. Por último, a racionalidade plena implica duas coisas: que o ator pode rapidamente definir o que deseja alcançar e que a decisão é tomada para maximizar algo. Exemplo desse entendimento pode ser obtido na obra de Nash (1950) sobre o problema da barganha, pois, nas palavras do autor:

em termos gerais nós idealizamos o problema da barganha assumindo que os dois indivíduos são altamente racionais, que cada um deles consegue de forma acurada comparar seus desejos por várias coisas, que tem as mesmas habilidades para a barganha, e que cada um tem conhecimento completo dos gostos e preferências do outro (NASH, 1950, p. 155, tradução nossa).

A negação dos pressupostos da racionalidade total do agente e as críticas feitas por Simon (1945) influenciam fortemente a vertente racionalista, ao introduzir a ideia de racionalidade limitada. Nessa perspectiva é recusado o modelo de que o tomador de decisões é capaz de buscar e obter uma solução ótima em contextos de decisão. Em sua obra

seminal, Simon (1945) aponta que, enquanto o verbo principal da ciência administrativa é dirigir, ele prefere influenciar, dada sua percepção de que grande parte da construção teórica sobre administração deveria ser uma investigação sobre o processo de escolha e influência, e que este seria um problema central de tal teoria. Para o entendimento das influências presentes no momento de decisão, o autor indica que se faz necessário a inclusão das limitações a ela inerentes.

Uma primeira limitação seria de ordem prática, já que os recursos disponíveis geralmente constituem restrições nas possibilidades de ação. Aqui predomina o entendimento de que o ator não é descolado de seu entorno, portanto os limites da realidade interferem na capacidade de execução de indivíduos e organizações. Outras limitações são associadas à própria capacidade de decidir corretamente (SIMON, 1945, 1972).

Essa segunda ordem de fatores contém elementos distintos que interagem entre si de forma dinâmica. Uma primeira restrição desse tipo é a capacidade cognitiva dos agentes, que possuem limitações do próprio aparelho do pensar. Essa restrição computacional, por assim dizer, leva a restrições em todas as etapas do processo decisório e afeta fortemente seus resultados. O segundo elemento que

influencia o processo é relacionado aos valores. Para o autor, processo decisório comporta questões factuais e de valores, e essa última dimensão afeta drasticamente a avaliação de alternativas. Dado o componente valorativo, a decisão deixa de ser julgada como correta e incorreta *a priori*, porém é avaliada em função dos valores em que foi forjada. O último componente que afeta a capacidade de decidir corretamente é relacionado ao conhecimento requerido. Ele é, necessariamente, limitado pela impossibilidade de reunir todas as informações relacionadas ao tema (SIMON, 1945; 1972).

Para Gibcus, Vermeulen e Radulova (2008), outra vertente dessa linha é a escola neoclássica da racionalidade, cujo cerne é a tentativa de identificar os erros sistemáticos de pensamento que distanciam o homem do ideal proposto pelos economistas. A partir das obras de Tversky e Kahneman, no início da década de 1970 (TVERSKY; KAHNEMAN, 1971; 1973; 1974), consolida-se a linha de investigação sobre a cognição dos indivíduos e suas tendências de julgamento.

Trabalhos atuais da vertente neoclássica investigam temas como o papel das diferenças individuais na consolidação dos vieses (BESEDEŠ et al., 2012; WEAVER; STEWART, 2012); a

ocorrência de heurísticas de julgamento em decisões específicas (GRAFFIN; BOIVIE; CARPENTER, 2013; SCOTT; LIZIERI, 2012); e a utilização de ferramentas de apoio para o incremento da racionalidade das decisões (CHUNG-KUANG, 2014; FAZZIKI; SADIQ; SADGAL, 2014).

Uma maior ênfase ao caráter normativo, valorativo e relacional da tomada de decisão é dada pela linha de estudos que enfatiza seu aspecto político. O entendimento predominante é que a decisão passa necessariamente pela negociação entre os diversos envolvidos, visto que eles podem possuir objetivos discrepantes. Sendo uma constante em processos decisórios, independente de a organização ser pública ou privada, o componente político auxilia a construir o *frame* valorativo que permite julgar alternativas e decisões.

Esse entendimento é especialmente relevante para as decisões ditas estratégicas, que envolvem alto grau de incerteza, múltiplas fontes de informações e maior relevância para a organização, o que tende a tornar mais clara a percepção de que o curso de ação organizacional segue os interesses dos indivíduos mais poderosos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Nessa vertente, a intenção é investigar as formas como os participantes do processo podem usar o poder ou a influência para alterar o curso e os

resultados do processo decisório (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010), bem como questões associadas a conflito e poder.

Essa linha de pensamento teve impulso a partir da década de 1950, com a proliferação de trabalhos de ciência política que abordavam a forma como as organizações realmente atuam, em oposição a trabalhos prescritivos que davam maior ênfase à forma como as organizações deveriam atuar. Elementos centrais do paradigma político podem ser percebidos no trabalho de March e Simon (1993), publicado originalmente em 1958. Os autores criticam a ingenuidade das teorias administrativas baseadas na metáfora mecânica e discutem os fatores que levam um indivíduo a aderir a um grupo, a relação existente entre os participantes e os objetivos de uma organização, bem como a formação de coalizões para influência no processo decisório, dentre outros.

Também podem ser apontados como clássicos dessa vertente, pois auxiliaram a consolidar a percepção de que o componente político afeta fortemente o processo decisório organizacional, as produções de Lindblom (1959), Levin (1972), Pfeffer e Salancik (1974), Pettigrew (1977) e Eisenhardt e Bourgeois III (1988). São exemplos da produção atual as investigações sobre características

políticas de decisões específicas (KESTER et al., 2011; SZENTPÉTERI; TELEGYD, 2010; WILLIAMS; SAMSET, 2010) e sobre papel dos elementos políticos na formulação da estratégia (POTTER; MINUTOLO; LIPINSKI, 2010).

Em oposição às visões sistemáticas de racionalidade e política, Cohen, March e Olsen (1972) propõem uma abordagem caótica do processo. O argumento central da vertente é que frequentemente nas organizações a decisão é tomada em condições muito diversas daquelas descritas pelas teorias anteriores e que, portanto, o modelo do *Garbage Can* poderia incluir elementos até então ignorados.

Como parte do modelo está a percepção de que muitas vezes a preferência em uma organização é problemática, e o estudo longitudinal das decisões tomadas não revela um claro padrão. Outro dado inerente à teorização proposta é a participação fluida, ou seja, nem todos os participantes do processo ou decisores são estáveis e claramente identificáveis. Por último, é descrito que a tecnologia pode não ser claramente entendida por todos os participantes da organização. A somatória desses três elementos (preferência problemática, participação fluida e tecnologia não evidente) leva os autores a caracterizarem as organizações como uma anarquia

organizada. No artigo original Cohen, March e Olsen (1972) afirmam que essas condições têm sido frequentemente encontradas em organizações educacionais, públicas ou ilegítimas.

O modelo teórico da *Garbage Can* é desenhado a partir de uma simulação de computador em que decisões, problemas e decisores se encontram em função de fluxos de energia necessários para a resolução dos problemas. Nessa descrição do processo decisório, os objetivos são múltiplos e contraditórios, a tecnologia é ambígua, e as decisões são fruto de encontros fortuitos entre decisores, problemas e soluções (GIBSON, 2012). Tal configuração tem sustentado investigações empíricas em cenários em que os modelos racionais parecem não descrever bem a realidade.

No trabalho de Styhre *et al.* (2010), é formulado o argumento de que em

organizações inovadoras, ou em tradicionais, que têm a inovação associada a descobertas científicas, os modelos de decisão se aproximam da descrição proposta pela orientação *Garbage Can*. Para Sager e Rielli (2013), o modelo pode auxiliar no entendimento do processo decisório de políticas públicas, desde que acrescido de alguns elementos institucionais. Para Levinthal (2012), a formação de estratégias em corporações contém elementos similares ao modelo teórico da *Garbage Can*. Para Lomi, Conaldi e Tonellato (2012), na atividade de desenvolvimento de sistemas de informação com código aberto, tal orientação de pesquisa reflete melhor a forma e o conteúdo do processo decisório do que as demais vertentes de estudo. No Quadro 1 é sintetizada a descrição das vertentes descritas.

**Quadro 1 - Síntese teórica sobre o campo de processo decisório**

Correntes	Ideia central	Autores
Racionalidade	Decisão como processo de julgamento racional	Simon (1945); Tversky e Kahneman (1971; 1974); Graffin; Boivie; Carpenter (2013).
Política e Poder	Decisão como arena política	Pettigrew (1977); Eisenhardt e Bourgeois III (1988); Child, Elbanna e Rodrigues, (2010).
<i>Garbage Can</i>	Fluxo caótico com encontros fortuitos entre decisores, problemas e soluções	Cohen, March e Olsen (1972), Levinthal (2012), Lomi, Conaldi e Tonellato (2012).

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos

concernentes ao desenvolvimento do trabalho. Na primeira etapa são descritas as decisões e técnicas utilizadas para o levantamento e análise da revisão da

literatura. Posteriormente é abordado o método da etapa qualitativa, representada pela coleta com pesquisadores mais produtivos e líderes de grupos de pesquisa sobre processo decisório.

### **3.1 Revisão da produção nacional**

Sobre o recorte temporal, o período delimitado foi de 2004 a 2014, na tentativa de incluir o período de expansão dos programas de pós-graduação em Administração e a produção mais recente acerca do tema. Em relação aos critérios de seleção dos artigos, decidiu-se incluir aqueles publicados nos periódicos e congressos mais relevantes do cenário nacional. Para a publicação permanente, foi consultada a base de dados Sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de Administração. As revistas consultadas possuem conceito entre A1 e B2 (classificação da WEBQUALIS vigente em novembro de 2014).

Esses critérios geraram uma lista de 746 publicações com diferentes períodos de circulação. Com o objetivo de concentrar o esforço de pesquisa na produção de autores brasileiros e a reflexão sobre organizações, desse número foram excluídos os periódicos internacionais e os que, em sua descrição de escopo, excluíam questões associadas à gestão de organizações. Esse processo gerou uma

listagem consolidada de 85 periódicos revisados.

Para os congressos, a escolha foi trabalhar com todos os eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período. A utilização de múltiplos encontros reflete o entendimento dos autores do artigo de que o processo decisório é um tema transversal em Administração, que pode ser investigado pelas diversas subáreas e, assim, ter dispersão de publicação nos respectivos congressos.

O levantamento dos artigos em periódicos foi realizado diretamente nas bases de dados das revistas, primeiramente, com a expressão *decisório* e, posteriormente, com *decisão*. As mesmas categorias foram utilizadas para a consulta em eventos, por meio da ferramenta específica presente no *site* da ANPAD. Como as expressões acima nem sempre são utilizadas no contexto de processo decisório organizacional, foi necessário um refinamento para excluir a utilização em outros sentidos. Para tanto, foi realizada a leitura do resumo de todos os artigos levantados e, em caso de dúvida, foi analisada a seção de metodologia e resultados. Isso implicou o descarte de artigos que tratavam de temas como comportamento do consumidor, finanças e operações sem que fossem incluídas referências, objetivos ou resultados

associados a processo decisório organizacional.

Em casos de trabalhos duplicados, encontrados de forma muito similar em um evento e posteriormente na base de periódicos, foi feito o descarte da versão apresentada em congresso e privilegiada a publicação definitiva (revista). Após a consolidação dos artigos que fariam parte da revisão, eles foram analisados em função de (i) temática, (ii) base epistemológica, (iii) perfil metodológico e (iv) demografia de autoria. Essas categorias têm sido frequentes em estudos revisionais (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; FARIA; SANTOS, 2013; TONELLI et al., 2003) e permitem um melhor entendimento da produção em função de uma área ou de um tema.

A classificação da temática foi feita por codificação aberta a partir da leitura do título, palavras-chave e resumo dos artigos. Após a elicição primária dos códigos, houve um segundo momento de análise visando o agrupamento dos códigos em famílias. Por fim, a família foi considerada ‘Temática Principal’ e o código original, como ‘Temática Específica’.

Em relação à base epistemológica, optou-se por trabalhar com a classificação sugerida por Marsh e Furlong (2002), que propõe a identificação em função de três categorias: positivista, realista e interpretativista. Para essa classificação, foi realizada a leitura da seção de

metodologia e resultados, com a intenção de melhor perceber os pressupostos em que a pesquisa foi gerada, os procedimentos utilizados e as contribuições destacadas pelos autores. A primeira posição é derivada diretamente de uma ontologia fundacionalista, advinda da vivência em ciências físicas, e se caracteriza pelo juízo de que a realidade dos fatos sociais existe independente da interpretação dos envolvidos. Já na orientação realista, há um compartilhamento da ontologia positivista (a realidade social existe objetivamente) e da epistemologia interpretativista (o acesso a esta realidade se dá por meio da interpretação dos sujeitos). No interpretativismo é rejeitada a ideia de que a realidade exista independente das práticas sociais de construção do real. Nesse pólo antifundacionalista há a inseparabilidade do fenômeno social e de seus sentidos e interpretações.

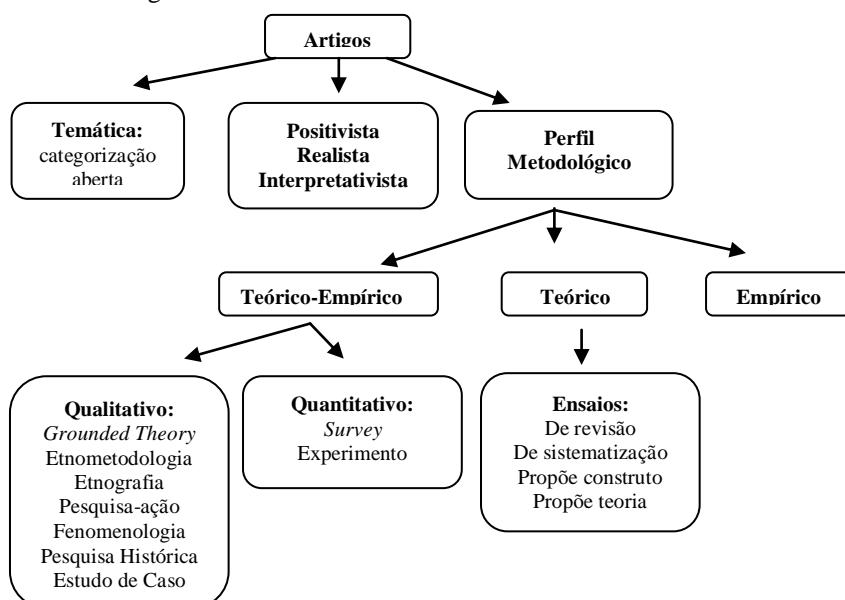
Na dimensão perfil metodológico, foram utilizadas camadas que se sobrepujaram até abranger a totalidade dos procedimentos e análises presentes nas obras. Em uma primeira classificação, foi adotada a categorização que divide os estudos em empíricos (ênfase em análise de dados sem propósito de diálogo teórico); teórico-empíricos (investiga uma realidade, porém apresenta uma reflexão teórica de confirmação, refutação ou aprimoramento de teoria); e teóricos (que

apresentam ou aprimoram uma teoria sem, no entanto, buscar evidências empíricas).

Para os artigos teóricos, houve uma posterior classificação em função de seu propósito e contribuição com as categorias ensaio de revisão (o que há na literatura); ensaio de sistematização (revisão em função de escolas ou paradigmas); ensaio que propõe construto (inova em relação ao modelo teórico existente); e ensaio que propõe teoria. Tal classificação foi adotada em estudo revisional anterior (TONELLI et al., 2003) e se mostrou adequada para auxiliar no entendimento das diferentes contribuições de ensaios teóricos.

Já os trabalhos teórico-empíricos, foram classificados em qualitativos, quantitativos ou mistos. Foram delineadas sete classificações possíveis para os trabalhos qualitativos (*Grounded Theory*, etnometodologia, etnografia, pesquisa-ação, fenomenologia, pesquisa histórica e estudo de caso) e duas para os quantitativos (*survey* ou experimento). Em todos os estudos, foram coletados dados sobre os diversos procedimentos de coleta e análise de dados, bem como o nível e unidade de análise. Os critérios utilizados para a categorização dos artigos são sintetizados na Figura 1.

**Figura 1** - Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.2 Coleta com pesquisadores e líderes de grupo de pesquisa

A partir da consolidação da revisão dos artigos, foi iniciada a parte qualitativa desta investigação. O objetivo desta etapa

foi dar voz aos atores centrais do campo de estudo sobre tomada de decisão e incluir suas percepções acerca das condições atuais de produção e perspectivas futuras.

Foram convidados a participar da investigação os líderes de grupos de pesquisa certificados pela instituição e focados no tema, cadastrados no Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP) do CNPQ. Foram identificados cinco grupos de pesquisa, e seus líderes, convidados a participar da coleta de dados.

Também foram contatados os autores apontados na revisão como mais produtivos. Para ambos os públicos (líderes de grupo e pesquisadores), a coleta foi realizada por meio de entrevista estruturada, aplicada por diversas formas (via *e-mail*, telefone ou pessoalmente), em acordo com a preferência do entrevistado e condições de acesso. As entrevistas realizadas pessoalmente ou por telefone foram gravadas para posterior análise a partir dos arquivos de áudio. A partir das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo com categorização fechada,

constituída em função dos objetivos do estudo. O contato com os 12 pesquisadores resultou em cinco participantes.

#### **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nos 85 periódicos analisados, foram localizados 177 artigos sobre processo decisório. Esse primeiro resultado mostra que o tema representa uma pequena parcela da publicação nacional, com média de dois artigos por revista, no período de 11 anos. Não foi localizado periódico específico sobre processo decisório ou mesmo identificada alguma seção permanente sobre o tema. Dentre os periódicos, dez deles apresentaram mais aderência à temática, expressa por um número maior de artigos publicados, e em conjunto foram responsáveis pela veiculação de 41% da produção (Quadro 2).

**Quadro 2** - Periódicos com maior número de artigos

Periódico	Sigla	Nº artigos
Revista Gestão & Produção	G&P	11
Revista Produção Online	ProdOnL	11
Revista de Administração Contemporânea	RAC	10
Revista de Administração Mackenzie	RAM	9
Revista Produção	Produção	6
Revista Ambiente Contábil	AmbCont	5
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	RACE	5
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	RBGN	5
Revista Contemporânea de Contabilidade	RCC	5
Sistemas e Gestão	S&G	5

Fonte: elaborado pelos autores.

A busca por trabalhos em eventos gerou uma lista consolidada de 98 artigos.

Como era esperado, o evento com maior número de artigos publicados é o Enanpad,

maior e mais antigo encontro considerado,

o que pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Artigos por Evento**

Evento	Período	Nº de artigos
EnANPAD	2004-2014	59
EnADI	2007-2013	16
3Es	2005-2013	6
Simpósio	2006-2014	9
EnAPG	2004-2014	4
EnEO	2004-2014	2
EnGPR	2007-2013	1
EnEPQ	2007-2013	1

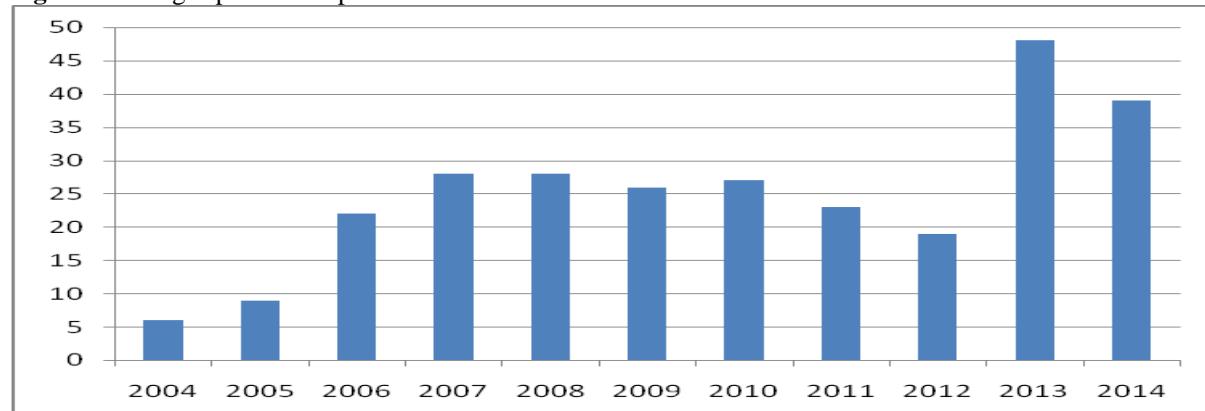
Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do ano de publicação, é possível perceber um aumento do número de trabalhos publicados em função do tempo. Nos primeiros seis anos (2004 - 2009), foram publicadas 119 pesquisas; e, nos últimos cinco (2010 – 2014), o número cresceu para 156 ocorrências. Existem duas hipóteses, não necessariamente excludentes, para justificar o incremento. É possível que a maior produção esteja associada a um aumento no interesse sobre o tema, com crescimento do número de investigações sendo conduzidas. Por outro lado, é admissível que esse fenômeno reflete simplesmente o crescimento do

campo acadêmico como um todo, com maior número de programas de pós-graduação, eventos e periódicos.

A expressividade do aumento do esforço de pesquisa em relação ao tema fica mais evidente se houver uma comparação entre a média dos primeiros nove anos (20,9) e dos últimos dois (43,5). A relevância desse dado vem da percepção de que, nesse período específico, não houve surgimento de periódicos ou eventos que justificassem aumento tão expressivo de número de artigos publicados. Na Figura 2 é apresentada a distribuição dos artigos em função do tempo.

**Figura 2 - Artigos publicados por ano**



Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à demografia de autoria, foi levantado que a maior parte dos trabalhos (44%) possui dois autores, grande parte (27%), três autores e um número igual (12%), um ou mais de três pesquisadores envolvidos na publicação. A listagem individual totalizou o envolvimento de 556 pesquisadores. Talvez mais relevante do que o número de parceiros para a publicação seja a análise da continuidade da produção. Um número muito expressivo dos pesquisadores (84%) publicou apenas um artigo sobre o tema no período, 11% tiveram dois artigos e apenas 4% apresentaram um número maior de trabalhos. Pode-se afirmar que há concentração da produção nacional (14%) em apenas sete autores, responsáveis pela publicação de 39 trabalhos. A escassa quantidade de autores com três ou mais trabalhos pode ser considerada um desafio para o desenvolvimento desse campo de pesquisa, visto que os autores

continuativos são considerados relevantes para a sustentação, a continuidade e o crescimento de um campo de investigação (GUARIDO FILHO; MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 2009).

Ao analisar a vinculação institucional dos autores, bem como a listagem de seus coautores, é possível perceber que, mesmo para os pesquisadores mais profícuos, não fica evidente um projeto de colaboração a longo prazo. A lista de coautores muda ao longo do tempo, e os autores mais profícuos, no geral, possuem poucas publicações com parcerias entre si. Por outro lado, a vinculação de tais pesquisadores a grupos de pesquisa, como participantes e líderes, revela um esforço para a criação e manutenção de espaços estáveis de discussão sobre o tema. Na Tabela 2 é apresentada a relação dos pesquisadores que mais produziram sobre o tema.

**Tabela 2 - Autores mais produtivos**

<b>Autor</b>	<b>Nº artigos</b>	<b>Vinculação Institucional</b>	<b>Papel em grupo de pesquisa (número)</b>
Mauri Leodir Lobler	11	UFSM	Participa (3)
Abraham Sin Oih Yu	8	USP	Participa (2)
Sandra Rolim Ensslin	6	UFSC	Participa (3) Lidera(1)
Karina de Déa Roglio	5	UFPR	Lidera (1)
Leonardo Ensslin	5	Unisul	Participa (2) Lidera (2)
Marcus Vinicius Andrade de Lima	5	UFSC	Participa (1)
Walter Bataglia	5	Mackenzie	Participa (2) Lidera (1)

Fonte: elaborado pelos autores.

Sobre a orientação dos artigos, 215 (78%) foram classificados como teórico-empíricos e 60 (22%), como teóricos. Não foram encontrados trabalhos exclusivamente empíricos. Dos teóricos, 22 foram classificados como ensaios que propõem construto, 21 como revisões de literatura e 17 como ensaios de sistematização.

Na dimensão orientação epistemológica, houve um predomínio (42%) de artigos com base positivista. Também foram encontrados trabalhos interpretativistas (26%) e realistas (27%). O predomínio do paradigma positivista de análise, presente também no quadrante funcionalista de Burrell e Morgan (MORGAN, 2007), tem sido resultado frequente em estudos revisionais nacionais e internacionais, por isso merece reflexão. Esse dado pode refletir a constituição histórica do campo de Administração, pautado inicialmente em uma perspectiva científica positiva que transpassa para o âmbito organizacional a certeza e objetividade advinda das ciências naturais. No dizer de Mattos (2011), no âmago da cientificidade original da Administração, está a inscrição em uma ontologia que advogava certeza em relação ao mundo e que ganhava status social apostando em resultados objetivos no laboratório e na indústria.

Outra possibilidade é a maior aceitação pelos *gatekeepers* (revisores de eventos e periódicos) de artigos de base positivista, com formas de estabelecimento de validade e confiabilidade estatísticas, dada a maior familiaridade com métodos quantitativos de análise em detrimento das práticas interpretativistas. Para Sandberg (2005) e Mattos (2011), isso pode denotar uma dificuldade de avaliação dos estudos em ciências sociais a partir de critérios diversos daqueles estabelecidos em ciências naturais, o que demanda reflexão por parte dos pesquisadores para a concepção e utilização de formas adequadas de justificar e apresentar o conhecimento gerado fora do paradigma positivista.

Em relação ao tipo de pesquisa, houve predomínio das investigações quantitativas (47%), em relação às investigações qualitativas (34%) e mistas (18%). Dos trabalhos teórico-empíricos ( $n=215$ ), 107 (50%) foram caracterizados como estudo de caso. Houve predominância de estudo de caso único ( $n=76$ ). A *survey* foi a orientação em 31% das pesquisas, e os experimentos responderam por 18% dessa produção. Foram também encontradas três investigações caracterizadas como pesquisa-ação. A Tabela 3 sintetiza essas informações.

**Tabela 3 -** Tipo de Investigação

Orientação	Nº Artigos
Estudo de caso (único: n = 76; múltiplo: n = 30)	107
Survey	66
Experimento	39
Pesquisa-ação	3

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa composição da produção brasileira aponta algumas possibilidades de incremento da base metodológica em relação ao tema, que refletem discussões internacionais. Para Langley et al. (1995), é necessário buscar metodologias capazes de seguir o fluxo de decisões, e não apenas mapear em retrospecto o que aconteceu anteriormente à tomada de decisão. Outra recomendação dos autores é fazer um movimento de *zoom-in*, aproximando a pesquisa dos processos complexos que foram mobilizados na tomada de decisão, o que é possível a partir de metodologias, por exemplo, fenomenológicas ou, ao contrário, afastar-se do processo (*zoom-out*) e perseguir as ramificações de uma decisão por meio de abordagens longitudinais. Uma crítica às posturas tradicionais de pesquisa é feita por Poole e Van de Ven (2010), para quem a temática demanda traçar investigações que se assemelham às do historiador ou do biólogo evolutivo: capaz de lidar com grandes quantidades de informações que emergem ao longo do tempo. Com isso em mente, é viável pensar que a utilização de pesquisas multimétodos, abordagens

longitudinais e *designs* qualitativos – como etnografia, pesquisa histórica, fenomenologia e *grounded theory* – podem contribuir para a relevância da produção nacional acerca do tema.

Em relação aos instrumentos de coleta utilizados, mais da metade dos artigos (61%) utilizou apenas uma fonte de dados, 30% se valeram de dois instrumentos e 9% utilizaram três ou mais formas de investigação. Os instrumentos mais frequentes de coleta foram o questionário e entrevistas, cada um deles citados em 29% dos artigos. A análise documental foi utilizada em 16% dos trabalhos. Ocorrência minoritária foi descrita para observação (7%) e uso de simulação ou tarefa experimental (6%). Outros métodos utilizados foram software específico (n = 6), jogos de empresa (n = 6), grupo focal (n = 3) e inventário de Kolb (n = 2). Alguns instrumentos de coleta tiveram utilização única e representam metodologias inovadoras para o campo de pesquisa em processo decisório no país, como grade de repertório, mapa cognitivo, teatro do improviso e *think aloud protocol*.

Sete artigos (2%) não descreveram a forma de coleta dos dados.

Uma possibilidade de aprimoramento na produção nacional sobre o tema diz respeito à descrição das análises de dados, pois um quinto dos trabalhos ( $n = 43$ ) não descreveram a forma de tratamento e análise dos resultados. Dentre as 190 técnicas descritas nos 172 artigos restantes, a maior utilização foi a análise estatística (65%), seguida de análise de conteúdo (34%). Três formas diferenciadas de análise foram citadas com ocorrência única: redes, análise da retórica e mapas conceituais.

Este quesito, descrição da forma de coleta, tratamento e análise de dados, é essencial para a validação do conhecimento produzido nas investigações.

É possível afirmar que o tema é especialmente importante para as pesquisas mistas ou qualitativas, pois a validação está fortemente associada às práticas materiais do pesquisador. O objetivo não é retornar a um conceito positivista de validade, no sentido de realidade única e objetividade da experiência social, mas sim refletir sobre a validade de estudos que se propõem a serem práticas discursivas e interpretativas de determinadas arenas sociais. Para Gergen, M. e Gergen, K. (2006), é necessário um amadurecimento do conceito de validade, que legitime a interpretação possível contida no texto

qualitativo, sem cair no positivismo, nem no vale tudo.

Outra evidência da relevância dessa descrição em trabalhos qualitativos é apontada por Papadakis, Ioannis e Barwise (2010) ao descreverem evidências de que estudos indutivos, baseados em pequenas amostras, obtêm maior repercussão junto a gestores. Segundo os autores, isso se dá porque tais profissionais têm dificuldade em entender a relevância e aplicabilidade dos estudos quantitativos para sua vida cotidiana. Dessa forma, a realização de bons estudos qualitativos pode repercutir positivamente na forma como são conduzidas as organizações e trazer um novo colorido a essa temática, normalmente tão preta e branca (Langley *et al.*, 1995).

A consolidação da temática foi realizada de forma separada para trabalhos teóricos e teórico-empíricos. Na temática dos ensaios teóricos, foi predominante a discussão sobre como ferramentas e metodologias podem vir a contribuir com o processo decisório organizacional (17 artigos), mapeamento do estado da arte em função de temática específica (11 trabalhos) e reflexões sobre heurísticas e vieses cognitivos (cinco ensaios). A relevância desse tipo de produção está, além da própria discussão realizada, nas recomendações de pesquisa elaboradas. Para favorecer o resgate delas em trabalhos

futuros, na Tabela 4 os ensaios teóricos, cujos temas tiveram mais de uma

ocorrência, são descritos em maior detalhamento.

**Tabela 4** - Temáticas dos ensaios teóricos

Temática Principal	Temática Específica	Autoria (Ano)
Ferramentas (17)	Sistemas de Apoio	Domingues e Simões (2007); Chaves <i>et al.</i> (2013)
	Inteligência Antecipativa	Ferraresi e Santos (2006); Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2005)
Estado da arte (11)	<i>Top Management Team</i>	Serra, Tomei e Serra (2014)
	Processo Decis. Estrat.	Bueno e Azevedo (2011)
	Logística Reversa	Tenório, Silva e Dacorso (2014)
	<i>Overconfidence</i>	Lima Filho, Faria e Souza (2010)
	P&D	Marafon <i>et al.</i> (2012)
	Contabilidade	Ferreira, Cardoso e Mendonça (2013)
	Processo Decis. Organiz.	Ramos, Takahashi e Roglio (2013)
	Racionalidade	Spiegel e Caulliraux (2013)
	Metodologia Multicritério	Rodriguez, Costa e Carmo (2013); Lima Jr., Osiro e Carpinetti (2013)
	Servitização	Almeida, Miguel e Silva (2011)
Heurísticas e vieses (5)	Heurísticas	Tonetto <i>et al.</i> (2006); Mauerberg Jr. e Strachman (2012)
	Vieses	Paiva (2009); Marcelino e Bruni (2013); Dias (2010)
Empreendedorismo (4)	<i>Effectual Logic</i>	Pelogio <i>et al.</i> (2011)
	Incerteza	Saes, Martins e Schnaider (2013)
	Macrocognição	Ramos e Roglio (2014);
	Racionalidade	Brandão, Vasconcelos e Muniz (2011)
Racionalidade (3)	Proposições teóricas	Ribeiro, Leite e Crozatti (2006); Gontijo e Maia (2004);
	Políticas Públicas	Bandeira, Silva e Gonçalves (2014)
Análise de Decisão (3)	Investimento em APL	Silva e Hewings (2010)
	P&D	Schreiber (2008)
	Produção	Meglierini e Guerreiro (2005)
Política e Poder (3)	Alianças	Abbadé (2009)
	Participação setor público	Ortiz e Oliveira (2013)
	Interesses Staff	Benakouche (2010)
Metodologia pesq. (2)	Intuição	Andriotti, Freitas e Martens (2014)
	Método Lexicográfico	Cruz e Cova (2007)
Modelos (2)	Situações Críticas	Bruno (2005)
	Sustentabilidade	Marconatto <i>et al.</i> (2012)

Fonte: elaborado pelos autores.

Já a classificação por tema dos trabalhos teórico-empíricos refletiu o nível de análise utilizado e foi classificada em i) processo decisório organizacional; ii) processo decisório individual, iii) processo decisório grupal; e iv) outros. Tais grandes temas foram subdivididos em função dos objetivos de cada investigação e da ênfase percebida frente aos dados coletados e

resultados, gerando a categorização das temáticas específicas.

Assim, foi possível verificar que o assunto mais frequente em relação ao processo decisório organizacional é a descrição de ferramentas e metodologias de apoio (60 artigos). Nesse grupo, maior esforço de investigação foi coligido na aplicação de metodologias multicritério para apoio à decisão (MMC). Também

foram localizadas pesquisas sobre sistemas de apoio à decisão (SAD), processos analíticos hierárquicos (AHP) e inteligência antecipativa (IA).

Em relação ao processo decisório individual, houve predominância de investigações sobre vieses cognitivos, heurísticas de julgamento,

empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas, incerteza e intuição. Para o nível grupal, a maior recorrência foi encontrada em análise do processo de decisão e impactos da familiaridade. O detalhamento das temáticas abordadas e suas frequências estão contidos na Tabela 5.

**Tabela 5** - Temática dos teóricos-empíricos

Temática Principal (n)	Temática Específica (n)
Processo Decisório Organizacional (153)	Ferramenta de apoio (60), dos quais: MMC (15) SAD (12), AHP (09), IA (04), outros métodos ou ferramentas (20) Análise de decisão específica (29) Racionalidade (6) Análise do processo (5) Empreendedorismo e gestão de PME (5) Política e poder (5) Uso de informação contábil (5) Atores e influência no processo decisório (4)
Processo Decisório Individual (48)	Vieses e heurísticas (27); Empreendedorismo (4); Cognição (3); Incerteza (2); Intuição (2); outros (10)
Processo Decisório Grupal (7)	Análise de processo (3); Familiaridade (3); Heurísticas (1)
Outros (3)	Poder explicativo das teorias; Ética e Metodologia

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4.1 Líderes de grupo de pesquisa e pesquisadores mais profícuos**

Dos 12 contatados para participar da investigação, houve aceite e participação de cinco profissionais. Foram então entrevistados três líderes de grupo de pesquisa (respondentes 1 a 3) e dois dos pesquisadores mais produtivos (respondentes 4 e 5). Com exceção das questões acerca da motivação para instituir o grupo de pesquisa e atingimento dos objetivos da iniciativa, o roteiro de entrevista era semelhante para ambas as

categorias de entrevistados. Com a intenção de promover maior clareza, será então discutido o segmento específico para os líderes de grupo e, posteriormente, os resultados serão apresentados de forma conjunta, dado o entendimento que o líder de pesquisa também é pesquisador.

Em relação à motivação para formação do grupo de pesquisa, os três líderes apresentaram relatos distintos, porém interligados. Foram apontados como intenção da iniciativa a necessidade de encontrar um tema comum de investigação entre pesquisadores associados a uma

mesma linha de pesquisa de Programa de Pós Graduação (R1); o desejo de compartilhar experiências e contribuir com o desenvolvimento do campo (R2); e a formação do grupo como reflexo do pioneirismo de seu líder, que defendeu tese sobre o tema no exterior e trabalha por sua difusão nacional (R3). Em relação aos objetivos, um deles afirma que os objetivos vêm sendo alcançados e dois afirmam que seu grupo ainda está em estágio de consolidação, com a participação de pesquisadores e estudantes, porém maior desenvolvimento é necessário.

A escolha pelo tema foi fortemente associada a experiências de suas etapas de formação (mestrado e doutorado), pois quatro dos respondentes relataram naquele momento que trataram de processo decisório de forma central ou periférica em suas teses e/ou dissertações. Sobre o período de tempo em que estudam o tema, os pesquisadores mais experientes o fazem há 37 e 26 anos, um respondente há oito e dois há menos de cinco anos. Levando-se em conta que os atores entrevistados ocupam posição central no campo de estudo de processo decisório, é possível interpretar esse tempo como curto, o que denota que o próprio campo de pesquisa é recente e vem se consolidando paulatinamente. Sobre o estabelecimento de parcerias internacionais, três dos pesquisadores relataram que mantêm

vínculos internacionais, na forma de parceria ou colaboração.

Sobre a metodologia utilizada para a condução de suas investigações sobre o assunto, foi encontrada diversidade, o que reflete a própria constituição do campo. Foram citados utilização de *survey* (R1, R4, R5), experimento (R1, R4, R5), abordagens qualitativas (R1, R4, R5), simulações (R2), modelagens de sistemas a partir de abordagens qualitativas (R2), métodos multicritérios em suas diversas abordagens (R3). Quando questionados sobre os desafios metodológicos para a condução de tais investigações, os pesquisadores apontaram questões comuns a qualquer pesquisa como rigor (R4), legitimidade na seleção do público-alvo (R4), inclusão de pessoas que realmente enriqueçam o relato (R4) e acesso aos sujeitos de pesquisa (R1, R5). A falta de conhecimento científico sólido na área (R3) e a dificuldade de conduzir estudos em ambientes naturalísticos ou em simulações que consigam reproduzir a complexidade dos fatores ambientais (R1, R5) também foram consideradas desafios específicos da área de processo decisório, o que pode ser caracterizado pelo trecho a seguir:

“fazer no mundo real é o principal desafio que a gente tem. A gente já tentou, a gente (pausa) fazer isto, mas é muito difícil porque são muitas variáveis, é muito difícil controlar

variáveis ou ir a campo e definir claramente o que quer observar. Você ir a campo e fazer um estudo naturalístico sobre processo decisório é muito difícil”(R5).

Ao avaliarem a produção nacional sobre o tema, houve um consenso entre os respondentes de que a produção é incipiente. Caracterizada pelos pesquisadores com adjetivos como isolada, esparsa, fraca, baixa e razoável, ela foi descrita como tendo muito a desenvolver para vir a consolidar suas contribuições. Os pesquisadores relataram que há muito a ser aprimorado, e as necessidades de melhoria apontadas foram necessidade de mais trabalhos e desenvolvimento de estudos mais interdisciplinares para contrapor ao predomínio do viés positivista. Algumas passagens das entrevistas ilustram esse entendimento:

“produção multidisciplinar que ainda tem a crescer. Predomina um viés positivista, racionalista de origem fortemente atrelada às ciências econômicas” (R2);

“ah, ela (a produção nacional) ela é muito (pausa) é, (pausa) está faltando a palavra, mas ela é bastante limitada, a gente tem muito poucos trabalhos, até os meus alunos, os meus orientandos, que já fizeram trabalhos depois de mim em processo decisório, têm muita dificuldade de encontrar alguma coisa em processo decisório feito no Brasil (...)” (R5).

Em relação aos aspectos que dificultam a realização de pesquisas sobre o assunto, apareceram a necessidade de cooperação com empresas (R2); a falta de

formação científica sólida em metodologia multicritérios para a tomada de decisão (R3); a falta de equipes, bolsas, recursos, excesso de burocracia dos órgãos de fomento (R4); a falta de espaço dedicado em periódicos ou periódicos específicos, pesquisadores produzindo de forma isolada e esparsa (R5); e questões associadas ao próprio tema como dificuldade de isolar o momento em que realmente acontece o processo decisório e a falta de tempo para participação em pesquisas de executivos nas investigações sobre tomada de decisão estratégica (R1).

Ao traçarem paralelos entre a produção nacional e a internacional, os entrevistados apontaram que predominam diferenças, pois no exterior existem congressos e periódicos específicos, bem como grupos de pesquisa consolidados (R5), em que há baixa sinergia com pesquisadores internacionais (R4) e em que o horizonte temporal é distinto, como descreve o respondente 1:

“lá fora a gente vê que os resultados das pesquisas são de anos (ênfase) e aqui nós temos a tendência de produzir a partir de dissertações e teses, que têm tempo limitado de desenvolvimento da investigação” (R1).

Na percepção dos respondentes, tais características redundam em baixa inserção internacional da produção brasileira. Um dos entrevistados preferiu não responder a essa questão, dois

relataram desconhecer casos de inserção/publicação dos pesquisadores brasileiros em *Journals* reconhecidos mundialmente. O respondente quatro avalia que tal inserção é razoável, mas que precisa melhorar muito, principalmente no incremento da atração de profissionais do exterior para pesquisar e lecionar no Brasil, bem como na inserção de pesquisadores brasileiros em atividades de proferirem palestras ou ministrarem cursos no exterior. Para o respondente cinco, é necessário haver maior inserção por meio do estabelecimento de parcerias com pesquisadores no exterior.

Como aspecto facilitador, foi relatado por dois respondentes (R1, R3) o fato da tomada de decisão ser uma constante na vida de indivíduos e nas práticas organizacionais, o que aumenta a familiaridade do sujeito da pesquisa com o tema e abre inúmeros campos possíveis para o delineamento de investigações. Para os entrevistados, alguns aspectos facilitadores poderiam ser incrementados, ou as dificuldades poderiam ser superadas com mais recurso financeiro (R1, R4) e mais pesquisadores e estudantes dedicados ao tema (R4, R5). A questão da interação e formação de grupos de pesquisa é apontada como uma necessidade em relação ao contexto internacional (R4) e no Brasil (R1, R5). Também foram citadas a criação de condições para o desenvolvimento de

estudos longitudinais (R1), a maior interação entre organizações e pesquisadores (R1, R2) e a necessidade de implementação de uma política de formação de pesquisadores (R4), ilustrada no trecho relatado a seguir:

“Necessita 20 anos para montar uma verdadeira equipe, a falta de reposição e de recursos faz que ciclicamente isso tenha pontos de baixa... agora estamos num aqui... ter mais recursos e de forma sistemática e contínua e permanente” (R4).

Tais pesquisadores diferem em sua percepção acerca da perspectiva futura para o tema, alternando otimismo e pessimismo; porém parece que, para eles, tal dimensão temporal passa pela formação de pesquisadores e grupos de pesquisa. Seguem trechos dos relatos que abordam essa questão:

“o fato de ser uma área embrionária oferece possibilidade de desenvolvimento de pesquisas nesta área, acho que as perspectivas são muito positivas, é com esta ideia que criamos o grupo direcionado a pesquisas sobre este tema” (R1);

“(futuro é) relação entre tomada de decisão e cultura organizacional, risco, incerteza, tecnologia da informação, desenvolvimento de métodos de estruturação de problemas e modelagem de sistemas, etc.” (R2);

“tal perspectiva (a futura) só tende a piorar, caso a imensa maioria dos cursos de administração não melhore substancialmente seu nível quantitativo” (R3);

“tem altos e baixos, tem amnésia, reinventa a roda um pouco, não valoriza o que já foi produzido de

acervo, vai marcar passo e avançar muito lentamente... um time de pessoas que avançou isso entre 1985 e 2013 está quase parando, e não tem um time que faça isso com qualidade dando sequência, ... terão pois de aprender, desenvolver... para só depois crescer... isso demorará mais de 10 anos..." (R4);

"eu acho que se a gente não internacionalizar, a gente não vai conseguir sobreviver, porque ou (pausa), é o caminho de todos, eu vejo isso porque daí a gente vai acabar ficando para trás. (pausa) Tudo bem hoje, com a tecnologia da informação, com periódicos CAPES e a internet, basicamente a gente tem acesso instantâneo a tudo que é publicado no mundo, então a gente acaba acompanhando, diferente de outras épocas. Mas, assim (pausa), se a gente não se inserir internacionalmente, se a gente não fizer parcerias, a gente vai acabar sumindo, porque isto é natural, você não se sustenta trabalhando só localmente ou com as pessoas daqui. Mas, se eu acho que isto vai acontecer? Eu não sei, eu não saberia dizer (...)." (R5).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos 275 artigos e a coleta com pesquisadores e líderes de grupo de pesquisa sobre o tema processo decisório no Brasil permitiu a formulação de algumas conclusões. Em um primeiro momento, é possível afirmar que a representatividade do tema, frente ao total da produção acadêmica em Administração, é incipiente. Tal situação é explicada pela falta de periódicos especializados e necessidade de formação de núcleos estáveis de investigação, a partir da

consolidação de grupos de pesquisa sobre a temática.

Uma evidência que sustenta a necessidade de consolidação de grupos de pesquisa é dada pela demografia de autoria encontrada. Apesar de envolver grande número de pesquisadores (556), somente 4% deste contingente publicou mais de dois artigos sobre o tema nos últimos 11 anos, e 14% da produção nacional está concentrada em apenas sete pesquisadores. Como o papel dos autores continuativos é relevante para o desenvolvimento de um campo de investigação (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009), a formação de grupos estáveis de pesquisa pode favorecer a continuidade dos esforços dos pesquisadores. Uma evidência do papel do grupo de pesquisa na formação de autores continuativos é a constatação de que todos os pesquisadores profícios identificados participam ou lideram grupos de pesquisa associados direta ou marginalmente ao estudo de processos decisórios.

Tais conclusões, a partir da produção do campo, foram corroboradas na etapa qualitativa do trabalho. Os pesquisadores entrevistados compartilham a percepção de que a produção nacional sobre o assunto é incipiente. Para eles, o incremento da expressividade demanda a formação de grupos estáveis de pesquisa com acesso a recursos financeiros e humanos.

Outra conclusão sustentada pelos dados é de que a produção nacional sobre o tema tem o potencial de melhorar seu aparato metodológico nos quesitos diversidade e rigor. Apenas três artigos aplicaram metodologias diversas das tradicionais (estudo de caso, *survey* e experimento). Levando em conta que autores centrais do campo (LANGLEY *et al.*, 1995; NUTT, 2010; POOLE; VAN DE VEN, 2010) advogam a necessidade de multiplicidade metodológica para a promoção de melhor compreensão do processo decisório, há espaço para o desenvolvimento de desenhos de pesquisa a partir de outras orientações. São então recomendadas pesquisas com metodologias alternativas ao estudo de caso, *survey* e experimento, como as calcadas em *designs* qualitativos, como etnografia, pesquisa histórica, fenomenologia e *grounded theory*.

Já em relação ao rigor, foi possível perceber a necessidade de maior preocupação com a descrição dos procedimentos e fontes de informação contempladas nas pesquisas, já que sete artigos não descreveram a forma de coleta e 43 omitiram como foi empreendida a análise. Na etapa qualitativa foi descrito que, além das problemáticas associadas ao rigor comum a qualquer investigação científica, no campo de processo decisório, existem desafios adicionais como a

dificuldade em isolar o momento da tomada de decisão e para conduzir estudos naturalísticos.

Em relação aos temas, houve predomínio de investigações sobre ferramentas e metodologias de apoio à tomada de decisão como metodologias MMC, SAD e AHP, em trabalhos teóricos e teórico-empíricos. O segundo tema mais frequente no conjunto total de artigos foi a ocorrência de vieses e heurísticas de julgamento. Isso sustenta a conclusão de que a vertente racional continua central na produção nacional sobre o tema, assim como já apontado por Bueno e Azevedo (2011).

Algumas contribuições podem ser associadas a essa produção acadêmica. Em primeiro lugar a sistematização da produção nacional em função de temática pode servir de base para o delineamento de novas investigações. A demografia de autoria realizada apontou fragilidades existentes no campo, em que há necessidade de maior permanência e sinergia entre os pesquisadores. A análise metodológica gerou a percepção de que há carência de maior diversidade e rigor metodológico. A coleta com os autores apontou que esse campo de investigação pode ser ampliado por meio de maior investimento em formação de pesquisadores, disponibilidade de recursos e maior sinergia entre os pesquisadores, o

que promoveria maior inserção internacional.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se uma análise bibliométrica de forma a ampliar o entendimento dos principais autores do campo e da utilização ou não da produção nacional como referencial. Uma meta análise em função das linhas de investigação que contemple a descrição das questões de pesquisa e resultados encontrados pode auxiliar no entendimento da contribuição da produção nacional para o tema.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B. Análise de alianças estratégicas sob a ótica da teoria dos jogos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 24-45, 2009.

ALMEIDA, L.; MIGUEL, P. C.; SILVA, M. T. da. Uma revisão da literatura sobre "servitização": bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. **Exacta**, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011.

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTEENS, C. D. P. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. **Revista de Gestão da USP**, v. 21, n.2, p. 163-181, 2014.

BANDEIRA, L. F.; SILVA R. M. P. da, GONÇALVES, A. de O. Racionalidade e processo decisório em políticas públicas: um ensaio sobre modelos de tomada de decisão sob diversas perspectivas de racionalidade. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO

PÚBLICA, 6, 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2014.

BENAKOUCHÉ, R. Processo decisório, objetivos das organizações e interesses do staff: elementos teóricos de um enfoque incremental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 147-170, 2010.

BENETTI, K. C. et al. O estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BESEDEŠ, T. et al. Age effects and heuristics in decision making. **Review of Economics and Statistics**, v. 94, n. 2, p. 580-595, 2012.

BRANDÃO, E. A.; VASCONCELOS, G. M. R.; MUNIZ, R. M. Empreendedorismo e Racionalidade. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 3, p. 47-66, 2011.

BRUNO, P. P. C. O processo decisório estratégico como prática da estratégia corporativa para enfrentar situações críticas: uma aplicação na agência nacional de energia elétrica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

BUENO, R. L. P.; AZEVEDO, M. C. Produção científica sobre racionalidade na tomada de decisão organizacional estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

CHAVES, L. C. et al. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 6-22, 2013.

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. p. 105-137.

CHUNG-KUANG, H. User acceptance of business intelligence systems in Taiwan's electronics industry. **Social Behavior & Personality: an international journal**. v. 42, n. 4, p. 583-596, 2014.

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.

CRUZ, E. P.; COVA, C. J. G. Teoria das decisões: um estudo do método lexicográfico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 1, n. 1, p. 26-35, 2007.

DIAS, A. M. Razão e desrazão nas tomadas de decisão. **Psicologia USP**, v. 21, n. 2, p. 391-416, 2010.

DOMINGUES, C. V.; SIMÕES, L. L. O SIG na gestão pública: análise crítica de um caso bem-sucedido - desafios e perspectivas. **Exacta**, v. 5, n. 2, p. 353-360, 2007.

EDWARDS, W. The theory of decision making. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 380-417, 1954.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS III, L. J. 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.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 17-37, 1992.

FARIA, M. D. de; SANTOS, J. L. F. dos. Diretrizes para pesquisas com foco em pessoas com deficiência: um estudo bibliométrico em administração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, p. 35-68, 2013.

FAZZIKI, A. E.; SADIQ, A.; SADGAL, M. An MDA based multi-agent approach for decision support systems development. **International Journal of Academic Research**. v. 6, n.1, p. 221-231, 2014.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. dos. Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como práticas de suporte para a decisão estratégica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006.

FERREIRA, J. S.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. R. Processo de tomada de decisão e seus desdobramentos na pesquisa contábil internacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 141-156, 2013.

FRANZ, L. S.; KRAMER, M. W. The dimensions of decision: a conceptual and empirical investigation. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.). **Handbook of decision making**. West Sussex: Wiley, 2010. Cap. 19, p. 517-540.

GERGEN, M. M.; GERGEN, K. J. Investigação Qualitativa: tensões e transformações. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O Planejamento**

**da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 367-388.

GIBCUS, P.; VERMEULEN, P. A. M.; RADULLOVA, E. The decision-making entrepreneur: a literature review. In: VERMEULEN, P. A. M; CURSEU, P. L. (Eds.). **Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. Cap. 2, p. 11-40.

GIBSON, D. R. Turn taking and geopolitics in the making of decisions. In: LOMI, A.; HARRISON, J. R. (Eds.). **The Garbage Can model of organizational choice:** looking forward at forty. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. Cap. 3, p. 33-63.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C.. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GRAFFIN, S. D.; BOIVIE, S.; CARPENTER, M. A. Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 383-403, 2013.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2, n. 4, p. 92-118, 2005.

KESTER, L. et al. Exploring Portfolio Decision-Making Processes\*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 5, p. 641-661, 2011.

ANGLEY, A et al. Opening up Decision Making: the view from the black stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.

LEVIN, P. H. On decisions and decision making. **Public Administration**, v. 50, n. 1, p. 19-44, 1972.

LEVINTHAL, D. A. From the ivy tower to the c-suite: garbage can processes and corporate strategic decision making. In: LOMI, Alessandro; HARRISON, J. Richard (Eds.). **The Garbage Can model of organizational choice:** looking forward at forty. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. Cap. 13, p. 349-362.

LIMA FILHO, R. N.; FARIA, J. A. de; SOUZA, A. R. de. A presença do overconfidence na elaboração do orçamento: uma análise nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 9-32, 2010.

LIMA Jr., F. R.; OSIRO, L.; CARPINETTI, L. C. R. Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 781-801, 2013.

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. Processo decisório em organizações no Brasil: um exame dos estudos realizados entre 1993-2002. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 49-70, 2004.

LOMI, A.; CONALDI, G.; TONELLATO, M. Organized anarchies and the network dynamics of decision opportunities in an open source software project. In: LOMI, A.; HARRISON, J. R. (Eds.). **The**

**Garbage Can model of organizational choice:** looking forward at forty. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. Cap. 14, p. 363-397.

MARAFON, A. et al. Apoio à decisão na gestão de P&D: o estado da arte. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

MARCELINO, C. V.; BRUNI, A. L.. O viés da cognição numérica e seus reflexos nas decisões contábeis. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 1, p. 39-54, 2013.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. 2nd Edition. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

MARCONATTO, D. A. B. et al. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p.15-43, 2012.

MARSH, D.; FURLONG, P. A Skin not a sweater: ontology and epistemology in political science. In: MARSH, D. e STOKER, G. (Edit.) **Theory and Methods in Political Science**. Hampshire: Palgrave McMillan, 2002. Cap. 01, p. 17-41.

MATTOS, P. L. C. L. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos Ebape.br**, v. 9, Edição Especial, p. 450-468, 2011.

MAUERBERG Jr., A.; STRACHMAN, E. Um estudo a respeito dos processos decisórios: a regra da maioria, seus problemas e possíveis soluções. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 5, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2012.

MEGLIORINI, E.; GUERREIRO, R. Decisão sobre aceitar pedidos de vendas especiais na existência de instalações ociosas ou pela aquisição de capacidade em uma perspectiva curto prazo. **Revista Base**, v. 2, n. 3, p. 125-132, 2005.

MINTZBERG, H. O Trabalho do Gerente. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 46-58.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.) **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 02, p. 12-33.

NASH Jr., J. F. The bargaining problem. **Econometrica: Journal of the Econometric Society**, v. 18, n.2, p. 155-162, 1950.

NUTT, P. C.; WILSON, D. C. Crucial trends and issues in strategic decision making. In: \_\_\_\_\_. **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. p. 1-29.

ORTIZ, M. S. P.; OLIVEIRA, L. C. P. de. Perspectivas teóricas sobre a participação de atores no processo decisório das políticas públicas: do racionalismo incremental às abordagens pós-positivistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

PAIVA, F. D. A influência de vieses cognitivos sob o processo decisório estratégico dos gestores financeiros. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2009.

PAPADAKIS, V.; IOANNIS, T.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: taking stock and looking ahead. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. p. 31-69.

PELOGIO, E. A. et al. Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n.2, p.135-151, 1974.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v.7, n.2, p. 78-87, 1977.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. Empirical methods for research on organizational decision-making process. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. p. 543-580.

POTTER, J. A.; MINUTOLO, M.; LIPINSKI, J. Key factors for shortening response time in the strategic issues diagnosis process. **Journal of Behavioral & Applied Management**, v. 12, n. 1, p. 69-87, 2010.

RAMOS, S. C.; ROGLIO, K. de D. Naturalistic decision making e a macrocognição no processo decisório de empreendedores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO K. de D. Processo decisório: produção acadêmica no Brasil de 2000 a 2011. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: Anpad, 2013.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 1, p. 15-24, 2006.

ROSSONI, L. Agência e redes mundos pequenos: uma análise multinível da produtividade acadêmica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n.1, p. 200-235, 2014.

RODRIGUEZ, D. S. S.; COSTA, H. G.; CARMO, L. F. R. R. S. do. Métodos de auxílio multicritério à decisão aplicados a problemas de PCP: mapeamento da produção em periódicos publicados no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 134-146, 2013.

SAES, M. S. M.; MARTINS, A. C. R.; SCHNAIDER, P. S. B. Entrepreneurial decision-making using the knightian uncertainty approach. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 4, p. 716-726, 2013.

SAGER, F.; RIELLI, Y. Sorting through the garbage can: under what conditions do governments adopt policy programs? **Policy Sciences**, v. 46, n. 1, p. 1-21, 2013.

SANDBERG, J. How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, 2005.

SCHREIBER, D. Análise compreensiva do papel da gestão no processo decisório de “fazer ou comprar?” em P&D. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23, 2008, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2008.

SCOTT, P. J.; LIZIERI, C. Consumer house price judgements: new evidence of anchoring and arbitrary coherence. **Journal of Property Research**, v. 29, n. 1, p. 49-68, 2012.

SERRA, B. P. de C.; TOMEI, P.; SERRA, F. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.40, p. 11-28, 2014.

SILVA, C. E. L.; HEWINGS, G. J. D. A decisão sobre investimento em capital humano em um arranjo produtivo local (APL): uma abordagem teórica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 64, n. 1, p. 67-79, 2010.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 1. ed. New York: Macmillan Co., 1945.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SPIEGEL, T.; CAULLIRaux, H. M. A tomada de decisão diante da racionalidade limitada: revisão da literatura. **Ciências e Cognição**, v. 18, n. 2, p. pp. 186-207, 2013.

STYHRE, A. et al. Garbage-Can decision making and the accommodation of uncertainty in new drug development work. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 134-146, 2010.

SZENTPÉTERI, Á.; TELEGYD, Á. Political selection of firms into privatization programs: evidence from romanian comprehensive data. **Economics & Politics**, v. 22, n. 3, p. 298-328, 2010.

TENÓRIO, F. A. G.; SILVA, D. E. P. da; DACORSO, A. L. R. Inovação e tomada de decisão no processo de logística reversa: uma análise bibliométrica. **Revista Produção Online**, v. 14, n. 2, p. 593-616, 2014.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TONETTO, L. M. et al. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos Psicológicos**, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Belief in the law of small numbers. **Psychological bulletin**, v. 76, n. 2, p. 105-110, 1971.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Availability: a heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive psychology**, v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

WEAVER, E. A.; STEWART, T. R. Dimensions of judgment: factor analysis of individual differences. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 25, n. 4, p. 402-413, 2012.

WILLIAMS, T.; SAMSET, K. Issues in front-end decision making on projects. **Project Management Journal**, v. 41, n. 2, p. 38-49, 2010.