

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL: UM EXAME DOS ESTUDOS REALIZADOS ENTRE 1993-2002

Mauri Leodir Löbler *
Norberto Hoppen **

RESUMO

Este trabalho apresenta uma avaliação de 10 anos de estudos realizados no Brasil, enfocando a temática processo decisório nas organizações, uma área temática da Administração, através da análise de artigos publicados. Os artigos foram avaliados nos seguintes aspectos: temas abordados, posição epistemológica, estratégias e metodologias de pesquisa e análise da qualidade. No período analisado foram identificados 53 artigos, dos quais 28 com aplicação empírica e 25 de cunho teórico. Constatou-se que os estudos analisados ainda são altamente baseados em teorias prescritivas e fortemente preocupados com a aplicação de teorias. Na avaliação efetuada, foram ressaltadas características relativas à validação dos estudos e dos instrumentos de pesquisa, à análise dos dados e apresentação dos resultados, características essas que deverão contribuir para o debate sobre a identidade e qualidade da pesquisa em Administração, em especial na área específica de processo decisório nas organizações.

ABSTRACT

This article presents an assessment of studies accomplished in Brazil focusing the theme decision process in organizations, a thematic area of Administration, through the analysis of published papers in the period 1993-2002. The papers were assessed using the following elements: approached subjects, epistemologic position, strategies and research methodologies and analysis of the quality. In the analyzed period 53 papers were identified, 28 of which with empiric application and 25 of theoretical stamp. It was verified that the studies analyzed are still highly based on prescriptive theories and strongly concerned with the application of theories. The assessment emphasized the validation of the studies and of the research instruments, the analysis of the data and the presentation of the results. These characteristics should contribute to the debate about the identity and quality of the research in Administration, specially in the thematic area of decision process in organizations.

* *Doutorando PPGA/UFRGS*

** *Prof. PPGA/UFRGS*

INTRODUÇÃO

O estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem organizações (LENGNICK-HALL, 2003; TONN, 2003), tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Estas mudanças implicam na procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão (DRUCKER, 1998) e na continuada procura de eficiência nos processos (GONÇALVES, 2000). No entanto, no que diz respeito ao Brasil, pode-se afirmar que esse campo de pesquisa ainda não se encontra consolidado. Na avaliação realizada, tendo como fonte os principais periódicos científicos em Administração do país, nos anos 1993-2002, foram identificados 53 artigos publicados, com variadas abordagens, sobre processo decisório nas organizações. Este número pode ser considerado modesto tendo em vista a importância do tema. Por sua vez, analisando os cursos de doutorado em Administração do país (CAPES, agosto de 2002), observa-se que nenhum deles apresenta processo decisório como uma área de concentração ou de ênfase. Conclui-se que as pesquisas provêm de áreas diversas, o que, por um lado, pode significar uma interdisciplinaridade do campo de conhecimento. Por outro lado, isto pode significar que os estudos são realizados isoladamente, revelando uma falta de continuidade na pesquisa e um campo de conhecimento fragmentado.

Com o intuito de dar continuidade à discussão sobre a pesquisa e a produção científica da comunidade acadêmica da área de Administração no Brasil (BERTERO et al., 1999; FROEMMING et al., 2000; HOPPEN, 1998; entre outros), foi realizado o presente estudo, caracterizável como uma análise qualitativa para avaliar o estado da arte. Possui como objetivo identificar e avaliar os estudos da área temática processo decisório em organizações, a partir do exame de artigos publicados em revistas científicas brasileiras de Administração, no período de 1993 a 2002. A importância de um estudo desta natureza foi apresentada por Machado-da-Silva et al. (1990, p. 11), como: "uma das maneiras de avaliar-se o estágio de desenvolvimento de um determinado campo de conhecimento é através da análise de sua produção acadêmica mais recente. Artigos publicados refletem, pelo menos em parte, o estado de ebulição de um campo de conhecimento, suas tendências teóricas e metodológicas, seus problemas e incertezas, as perspectivas e abordagens mais utilizadas, as temáticas mais enfatizadas, enfim, as orientações básicas que norteiam os estudiosos do assunto".

Para atingir o objetivo proposto, os artigos avaliados foram examinados segundo quatro aspectos: os temas tratados, a abordagem epistemológica, as metodologias de pesquisa utilizadas pelos autores nas pesquisas empíricas e a avaliação da qualidade dos estudos em termos de forças e fraquezas. O presente trabalho também serve de referência para o pesquisador interessado no tema processo decisório em organizações, pois o rol dos artigos analisados está listado no Apêndice A.

O texto a seguir está organizado da seguinte forma: na primeira seção discute-se o referencial adotado para a identificação e classificação do conteúdo dos artigos, o detalhamento dos elementos de análise e, também, o método adotado para o estudo – definição da amostra, etapas do estudo. Na seção seguinte são descritos os resultados obtidos. Na última seção apresentam-se os comentários finais sobre a qualidade dos artigos e o estudo do processo decisório em organizações no Brasil.

REFERENCIAL CONCEITUAL

Nesta seção apresenta-se a área de processo decisório e os temas que a compõem, um referencial de identificação e classificação dos temas abordados, os elementos para análise da orientação epistemológica e das metodologias de pesquisa empregadas nos artigos analisados e o quadro de referência adotado pelos autores na avaliação da qualidade científica dos estudos.

Para elucidar o que são artigos da área de processo decisório, utilizaram-se as definições dadas por relevantes periódicos internacionais da área: *Decision*

Science Journal e Decision Analysis. A escolha restringiu-se a esses dois em razão da inexistência, no Brasil, de periódicos específicos que abordem a área temática de processo decisório.

A linha editorial do *Decision Science Journal* identifica os artigos como sendo da área de ciência da decisão quando têm como tema central não a solução de um problema em si, mas o processo decisório em organizações públicas e privadas, quando utilizam métodos comportamentais, econômicos e quantitativos de análise e quando têm a sua orientação para o processo de decisão e dirigidos a problemas de significância gerencial. Os objetivos editoriais do periódico *Decision Analysis* indicam que artigos ligados à análise da decisão deverão incluir tópicos que discutam algoritmos novos ou já existentes, procedimentos ou processos de análise de implementação de decisão, tópicos em ciência cognitiva, organizacional ou social aplicados à análise da decisão, usos inovativos da tecnologia da informação modificando o processo decisório e tópicos aplicados à análise decisória dirigida a situações reais. Como foco principal, o periódico prioriza estudos que utilizam métodos da pesquisa operacional e teoria da decisão. Numa trajetória paralela aos periódicos acima citados, a linha editorial do *Organizational Behavior and Human Decision Processes* defende as pesquisas qualitativas relacionadas a processos decisórios, que contenham tópicos como: percepção, cognição, julgamento, atitudes, emoção, bem-estar, motivação, escolha e desempenho.

As temáticas privilegiadas nestes periódicos não diferem significativamente das adotadas por autores brasileiros, tais como Gomes et al. (2002) – processo decisório como eleição, por parte de indivíduos ou grupos, da melhor alternativa entre as possíveis -; Gouveia (1995) - a existência de aspectos comportamentais nessas escolhas, influenciadas pelo contexto organizacional; e Lachtermacher (2002) - a importância da identificação da problemática e da oportunidade de selecionar uma linha de ação no processo de tomada de decisão.

CLASSIFICAÇÃO DOS TEMAS ABORDADOS NOS ESTUDOS DE PROCESSO DECISÓRIO

A classificação dos temas abordados nos estudos do processo decisório pode ser feita a partir da unidade de análise ou a partir da teoria de base utilizada na pesquisa. Neste estudo adotou-se a classificação proposta por Kleindorfer et al. (1993), fundamentada nas disciplinas da teoria subjacente e divididas em teorias descritivas e teorias prescritivas, e nas unidades de análise indivíduo, grupo, organização ou sociedade (quadro 1). Os temas dos artigos analisados foram classificados segundo essas dimensões.

Quadro 1 – As Disciplinas Bases da Ciência da Decisão

	TEORIA DESCRITIVA	TEORIA PRESCRITIVA
Indivíduo	Psicologia Marketing Psiquiatria Literatura	Teoria da decisão Economia Pesquisa operacional Filosofia / lógica
Grupo	Psicologia social Comportamento organizacional Antropologia Sociologia	Teoria dos jogos Comportamento organizacional Psicologia clínica Finanças / economia
Organização	Teoria organizacional Sociologia Organização industrial Ciência política	Planejamento / estratégia Cibernética (teoria do controle) Desenho organizacional
Sociedade	Sociologia Antropologia Macro economia	Filosofia legal Ciência política Escolha social

Fonte: Kleindorfer et al. (1993).

Uma questão relevante a ser considerada, é que uma mesma disciplina de base dos estudos em processo decisório pode ser enquadrada em teoria descritiva ou prescritiva de acordo com o posicionamento adotado pelo autor do artigo. Kleindorfer et al. (1993) utilizam como exemplo a Psicologia. Na situação na qual o pesquisador verifica como as pessoas processam informações e seus vieses, adotando pesquisa experimental em laboratório como metodologia, está-se diante de um estudo descritivo. Por outro lado, quando procura entender o comportamento humano tentando prever os vieses (estilo cognitivo, por exemplo), está-se tratando de pesquisas prescritivas. “Análise descritiva refere-se ao como as pessoas tomam decisões, análise prescritiva indica como as pessoas deverão tomar suas decisões de acordo com critérios pré-estabelecidos” (KLEINDORFER et al., 1993, p. 4).

IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICA E DAS ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS DE PESQUISA

Utilizou-se duas abordagens para a identificação da orientação epistemológica dos trabalhos científicos. A primeira divide os trabalhos em uma posição epistemológica positivista ou interpretativa (BURREL e MORGAN, 1979). A segunda, apresentada por Bertero et al. (1999), divide os estudos em cientificismo e administrativismo (figura 1). Segundo estes autores, o cientificismo é formado pelo conjunto de estudos e pesquisadores que crêem que o campo deve estar afastado da prática empresarial e no administrativismo os estudos são voltados quase que exclusivamente para teorias ou metodologias de imediata aplicação prática. A orientação positivista caracteriza-se pela explicação dos fenômenos a partir da compreensão de relações de causalidade, fazendo um uso intensivo de ferramentas estatísticas e testes de hipóteses. A orientação interpretativa busca explicar os fenômenos através da criação e associação dos significados intersubjetivos do próprio pesquisador.

Figura 1 – Posição Epistemológica dos Artigos Empíricos



Fonte: Bertero et al. (1999)

Os quadrantes resultantes do cruzamento dessas abordagens possibilitaram o posicionamento epistemológico dos artigos científicos examinados.

Para identificar as estratégias e metodologias de pesquisa, adotou-se o quadro de referência utilizado por Hoppen (1998), que dividiu as estratégias em exploratórias, descritivas e explicativas e os métodos em pesquisa *survey*, experimental e qualitativas - estudo de caso, observação participante, pesquisa-ação, etc.

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS ARTIGOS

As variáveis utilizadas para a análise da qualidade dos artigos, agrupadas nos elementos embasamento conceitual, desenho de pesquisa, coleta de dados, validade, análise dos dados e apresentação dos resultados, foram extraídas de Hoppen et al. (1996). Os elementos de análise, divididos por método de pesquisa, podem ser visualizados mais detalhadamente no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Análise da Qualidade das Pesquisas

Análise da qualidade das pesquisas experimentais		Análise da qualidade das pesquisas qualitativas		Análise da qualidade das pesquisas survey	
Elementos de análise		Elementos de análise		Elementos de análise	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL		1.POSIÇÃO EPIS-TEMOLÓGICA	Interpretativa Positivista	1. EMBASAMENTO CONCEITUAL	
Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente	2. EMBASAMENTO CONCEITUAL		Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente
Objetivos	Sim Não	Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente	Objetivos	Sim Não
Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base	Sim Não	Objetivos	Sim Não	Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base	Sim Não
2. DESENHO DE PESQUISA		Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base	Sim Não	2. DESENHO DE PESQUISA	
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não	3. DESENHO DE PESQUISA		Modelo de Pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não
Desenho experimental	Adequado Não adequado	Modelo de pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não	Operacionalização das variáveis	Sim Não
Operacionalização das variáveis	Sim Não	Tipo de metodologia	Caso Pesquisa ação Outros	3. COLETA DE DADOS	
Controle experimental	Bom rigor Pouco rigor	Unidade de análise	Sim Não	Tipos de dados	Primários Secundários Primário+Secundário
3. COLETA DE DADOS		4. COLETA DE DADOS		Tipo de amostra	Aleatória Intencional
Tipos de dados	Primários Secundários	Entrevista	Sim Não	4. VALIDADE	
Tipo de amostra	Aleatória Intencional	Questionário	Sim Não	De face	Sim Não
4. VALIDADE		Multimétodo	Sim Não	Confiabilidade	Sim Não
De face	Sim Não	Dados secundários	Sim Não	De Construto	Sim Não
Confiabilidade	Sim Não	5. ANÁLISE DOS DADOS		5. ANÁLISE DOS DADOS	
De Construto	Sim Não	Protocolo de análise	Sim Não	Pertinência dos testes estatísticos	Sim Não
5. ANÁLISE DE DADOS		6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
Pertinência dos testes estatísticos	Sim Não	Interpretação dos dados	Profunda Superficial	Limites do estudo/recomendações	Sim Não
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		Limites do estudo/recomendações			
Limites do estudo/recomendações	Sim Não				

Fonte: Hoppen (1998)

A análise de artigos é influenciada pela subjetividade do avaliador, a mesma subjetividade que está presente no processo de avaliação dos artigos que são submetidos à publicação em periódicos. Para minimizar este problema, os autores deste estudo detalharam e discutiram as variáveis de difícil caracterização, tais como o embasamento conceitual, com o propósito de melhorar a confiabilidade dos julgamentos. As teorias e conceitos de base foram analisados considerando a relação entre os objetivos, a temática do artigo e a revisão teórica, visto que a revisão não deve ser apenas formalidade sem uma vinculação direta com o tema. Com relação aos objetivos, avaliou-se a sua existência e a clareza dos enunciados. Procurou-se, assim, comparar o compromisso assumido pelos autores dos artigos com os resultados obtidos e conclusões. A existência de um modelo de pesquisa e a operacionalização das variáveis passou por processo de avaliação semelhante.

MÉTODOS

Apresenta-se, nesta seção, a definição da amostra dos artigos científicos analisados e as etapas da pesquisa.

AMOSTRA

A amostra é composta pelos 53 artigos científicos que abordaram o tema processo decisório em organizações e que foram publicados, entre janeiro de 1993 e dezembro de 2002, nos seguintes periódicos: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e nos Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Estes periódicos são considerados os mais relevantes na pesquisa científica realizada na área de Administração no Brasil e os anais do ENANPAD materializam o principal fórum de debates em estudos organizacionais (RODRIGUES e CARRIERI, 2001; VERGARA e PINTO, 2001; FROEMMING et al., 2000). Foram consultados também a Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Revista Organizações e Sociedade (O&S), por serem periódicos recentes, publicados por Programas de Pós-Graduação com o mais alto conceito da CAPES na área de Administração.

O processo de identificação e seleção dos artigos da amostra obedeceu aos seguintes critérios: (1) ter sido publicado no período janeiro de 1993 a dezembro de 2002; (2) não ser resenha; (3) ser enquadrável nos temas da área de processo decisório em organizações; (4) nos casos de duplicidade de publicação de um artigo em periódico e nos anais do ENANPAD, considerou-se a publicação mais antiga.

ETAPAS DO ESTUDO

As principais etapas do estudo foram: seleção dos artigos, codificação, classificação e análise dos estudos.

Na seleção dos artigos buscou-se, inicialmente, através da leitura e análise dos títulos e respectivos resumos, identificar a temática. Após essa seleção prévia, os artigos foram analisados mais aprofundadamente para verificar se, efetivamente, abordam o tema processo decisório em organizações, conforme caracterizado na seção Referencial Conceitual.

Para a codificação e classificação dos artigos foi realizada a leitura detalhada de todos, na íntegra, com o objetivo de enquadrá-los nos critérios definidos.

Foi estruturado um protocolo de análise com o propósito de dirimir eventuais dúvidas com respeito à classificação efetuada, reduzindo assim a intersubjetividade. Os artigos foram divididos em ensaios teóricos e estudos

empíricos. Para os primeiros, foram analisados apenas os temas tratados. Para os estudos empíricos, foi realizada uma análise mais completa: temas abordados, estratégia e metodologia de pesquisa empregadas e avaliação da qualidade.

Finalmente, foi efetuada a análise do conjunto dos 53 artigos identificados, permitindo a obtenção de um panorama da área temática processo decisório em organizações, sob a ótica do que foi publicado em revistas científicas brasileiras de Administração.

RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise realizada, divididos em contribuição dos periódicos para o estudo do processo decisório, análise dos artigos teóricos, análise dos artigos empíricos e análise da qualidade dos artigos, efetuada de acordo com os elementos apresentados anteriormente.

Na identificação dos artigos sobre processo decisório verificou-se que o número de vezes que a palavra decisão é citada nos resumos dos artigos é muito freqüente e que, quando da leitura do artigo na íntegra, o tema decisão não é abordado. Aparentemente, a palavra decisão é utilizada para valorizar o artigo – por exemplo, o estudo realizado impacta no processo decisório, mas no decorrer do trabalho este processo sequer é discutido. Outra explicação para o fato provém da tradição da área de estudos organizacionais, em que os fatores determinantes da escolha num processo de decisão sejam vistos apenas como um resultado natural da instrumentação técnica (PEREIRA e FONSECA, 1997). Segundo os autores, a decisão durante muito tempo foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir. Não havia uma preocupação com o processo decisório em si e a eficácia do processo de decisão é uma decorrência natural da organização subjacente ao mesmo.

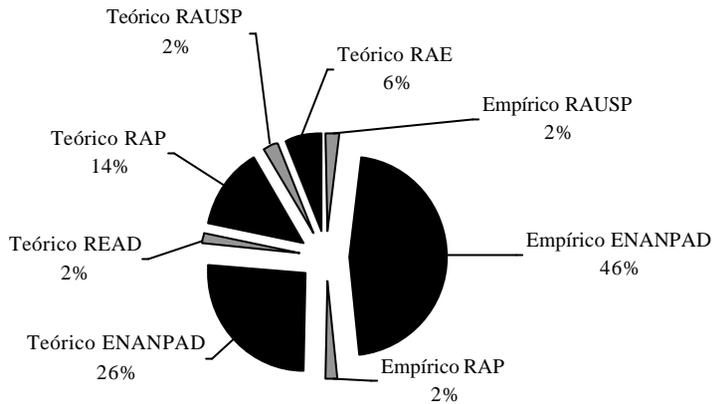
Assim, muitos dos artigos selecionados na primeira etapa da pesquisa foram eliminados da amostra após uma leitura mais detalhada, por não abordarem efetivamente o tema processo decisório.

CONTRIBUIÇÃO DOS PERIÓDICOS PARA O ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES

A contribuição de cada periódico para o estudo do processo decisório, a partir dos 53 artigos classificados como efetivamente tratando de processo decisório está detalhada na figura 2. Foram excluídos aqueles periódicos com contribuição nula.

Os anais do ENANPAD foram o veículo que mais contribuiu para a divulgação de estudos sobre processo decisório na área de Administração, seguidos de longe, pela Revista de Administração Pública (RAP). Os demais periódicos apresentaram números inexpressivos. Cabe registrar que a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a revista Organizações e Sociedade (O&S) não publicaram nenhum estudo sobre processo decisório. A Revista de Administração de Empresas (RAE) também divulgou pouco o tema, tendo publicado somente artigos teóricos.

Figura 2 - Contribuição por Periódico



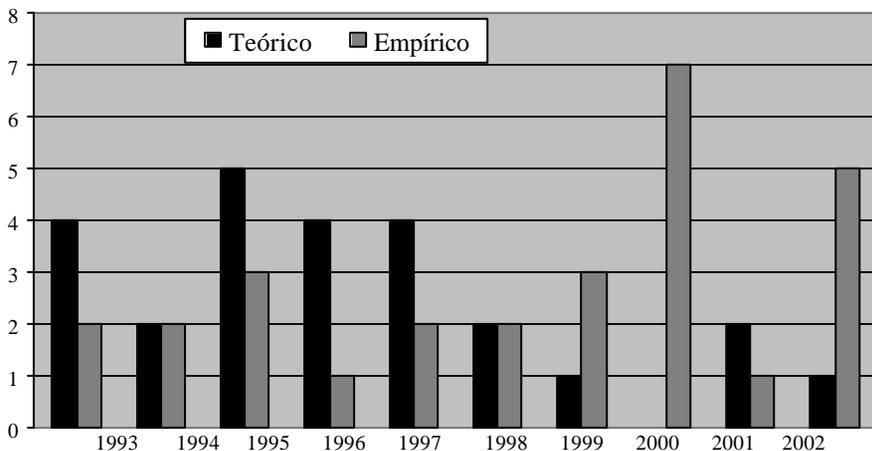
Fonte: Dados de Pesquisa

A RELAÇÃO ENTRE ARTIGOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS

A divisão entre artigos teóricos e empíricos foi efetuada segundo o seguinte critério: artigos empíricos são aqueles baseados em pesquisa que produz e/ou coleta e analisa dados, dedicando-se aos aspectos factuais da realidade (DEMO, 2000). Ainda, segundo o autor, o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática. Não foram considerados como empíricos aqueles artigos que utilizaram fatos para tecer comentários, a título de ilustração, acerca de algum caso. Foram considerados somente aqueles que efetivamente analisaram dados empíricos segundo um determinado arcabouço teórico.

Dos 53 artigos analisados, 25 (47%) foram classificados como ensaios teóricos e 28 (53%) como estudos empíricos. A figura 3 mostra a evolução da publicação de artigos teóricos e empíricos nos 10 anos estudados.

Figura 3 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos



Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se uma tendência de aumento do número de artigos empíricos em relação ao número de artigos teóricos no decorrer dos anos analisados. Nos cinco primeiros anos o número de artigos teóricos nunca foi inferior ao número de artigos empíricos, sendo no máximo igual em 1994. Entretanto, esta lógica se inverte à medida que se avança no tempo. Nos últimos anos, há um claro aumento e uma predominância dos artigos empíricos.

Para justificar este comportamento, algumas hipóteses podem ser levantadas. A primeira diz respeito à consolidação e ao aumento do número de cursos de doutorado em Administração, em meados dos anos 90. Isto pode ter reforçado a migração de uma discussão apenas teórica para trabalhos empíricos baseados nas pesquisas desenvolvidas nestes cursos. O desenvolvimento da pesquisa em todo o domínio da Ciência Administrativa no Brasil, essencialmente em termos quantitativos, segundo as críticas formuladas por autores como Bertero et al. (1999); Froemming et al. (2000) e Hoppen (1998), pode ser outra hipótese para o aumento do número de artigos empíricos. Num cenário de expansão da pesquisa, os periódicos e os congressos, de um modo geral, passaram a priorizar artigos baseados em pesquisas empíricas, contribuindo assim para o desenvolvimento de um conhecimento inserido no meio-ambiente local.

A análise da figura 3 também revela que o número de artigos não se modificou substancialmente nos 10 anos estudados. Há uma relativa estabilidade em torno do número médio de 5,3 artigos/ano. Constata-se, assim, que os estudos de processo decisório em organizações não acompanharam o desenvolvimento quantitativo da área da Ciência Administrativa, somente houve uma migração do tipo teórico para o tipo empírico.

ANÁLISE DOS ARTIGOS TEÓRICOS

A análise dos artigos teóricos foi feita com base na temática abordada, tomando como base a classificação proposta por Kleindorfer et al. (1993), já apresentada no quadro 1. Além do estabelecimento de dois grupos (teoria prescritiva e teoria descritiva), optou-se, também, por examinar a existência de construção de modelos aptos a serem testados empiricamente - aqueles com as variáveis operacionalizadas.

Verificou-se uma grande concentração (64%) de artigos enquadráveis na teoria prescritiva (ver quadro 3). Nestes, os autores desenvolvem os elementos conceituais sobre o processo decisório seguindo uma abordagem de como o mesmo deverá acontecer. Nos artigos teóricos, a classificação em teoria prescritiva ou descritiva tem por base a posição adotada pelos autores dos artigos analisados, que conforme Kleindorfer et al. (1993) pode variar dentro de uma mesma disciplina dependendo da abordagem realizada.

Quadro 3 - Classificação dos Artigos Teóricos

Categorias de análise do processo			Construção de modelos aplicáveis	
Teoria Prescritiva	Teoria Descritiva	Sem clareza no posicionamento	Variáveis não operacionalizadas	Variáveis operacionalizadas
16 64%	7 28%	2 8%	19 76%	6 24%

Fonte: Dados da pesquisa

Nos artigos teóricos a classificação somente é possível quando o autor do artigo fornece indícios de como o mesmo vislumbra o processo decisório. A seguir há um exemplo de como se pode determinar a posição do autor pela teoria descritiva, "... ao invés de construir formas para prescrever decisões, passou-se a procurar descrever as decisões para explicar como efetivamente são tomadas" (Lei-

tão, 1993, p. 23). Esta passagem deixa transparecer como o autor se posiciona acerca da realização dos estudos neste tema. Há 2 (8%) artigos para os quais não foi possível identificar a posição do autor, pois estes apresentam apenas definições copiadas de diversos outros autores da área.

Chama a atenção no quadro 3 que 76% dos artigos são considerados como não possuindo variáveis operacionalizadas, ou seja, transcrevem classificações, conceitos, definições ou simplesmente discorrem sobre o processo sem uma preocupação maior de síntese, aplicação ou construção de modelos.

Esse tipo de artigo teórico contribui apenas parcialmente para um avanço do conhecimento relacionado ao processo decisório, pois não apresenta nenhuma novidade para o campo científico. Não se está aqui afirmando que modelos teóricos não sejam relevantes, mas restringir-se a descrições e transcrições de conceitos não é suficiente e mostra que a área carece de estudos mais aprofundados. A contribuição dos artigos teóricos é relevante à medida em que traz elementos conceituais inovadores ou consegue traduzir esta revisão em relacionamentos para a elaboração de novos construtos ou teorias.

ANÁLISE DOS ARTIGOS EMPÍRICOS

Os artigos empíricos foram classificados, inicialmente, de acordo com a sua posição epistemológica e o resultado pode ser visualizado na figura 4.

A classificação como cientificismo foi feita para aquelas pesquisas que não possuíam uma preocupação exclusiva em aplicar algum modelo numa realidade organizacional, fazendo desta aplicação apenas um último passo para testar a inclusão de nova variável a algum modelo pré-existente. Em administrativismo, foram enquadradas as pesquisas nas quais os autores procuraram apenas testar e aplicar modelos pré-existentes em realidades organizacionais.

Figura 4 – Posição Epistemológica dos Artigos Empíricos

Produção de linha Positivista – 64%		
Cientificismo (Construção de teorias) - 15%	A – 4%	B – 60%
	D – 11%	C – 25%
Produção de linha Interpretativa – 36%		
		Administrativismo (Aplicação de teorias) - 85%

Fonte: Dados da pesquisa

Examinando a figura 4, constata-se uma maior concentração de artigos no quadrante B, com uma produção maior de artigos na linha positivista e uma preocupação maior com a aplicação de teorias. A presença do positivismo é decorrência natural da ênfase dada aos métodos científicos no campo da Administração, e não é diferente na área específica do processo decisório.

O administrativismo ou aplicação da teoria pode ser explicado pela utilização de modelos testados na realidade organizacional. Segundo Bertero et al. (1999), a produção científica brasileira fundamenta-se em produção estrangeira, à medida que assuntos, variáveis e problemas são os levantados por autores estrangeiros. Embora a produção científica consista quase que exclusivamente de aplicação de teoria, ainda “há uma distância da produção acadêmica do universo gerencial e a problemática concreta enfrentada pelo executivo” (BERTERO et al., 1999, p 150.). Segundo Bertero e Keinert (1994), a produção nacional seria portanto um fenômeno da academia, sendo nela gerada e por ela própria consumida. O que pode ser

depreendido é que se faz pesquisa empírica para recolhimento de dados que servirão de base para artigos que, por sua vez, não retornam à sociedade na forma de propostas de melhoria de processos. Não há, mais concretamente, uma intervenção na realidade, que deveria ser baseada nos resultados obtidos com a pesquisa empírica.

MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS

O quadro 4, a seguir, resume a evolução das estratégias e metodologias utilizadas pelos pesquisadores brasileiros ao abordar o tema.

Quadro 4 – Mapeamento das Estratégias e Metodologias

Elementos	1993-94	1995-96	1997-98	1999-00	2001-02	Total
Estratégias						
Exploratória	1	-	-	4	1	6
Descritiva	1	2	1	-	-	4
Explicativa	2	2	3	6	5	18
Metodologias						
Pesquisa <i>survey</i>	-	-	2	3	2	7
Pesquisa experimental	2	2	1	3	1	9
Pesquisa qualitativa	2	2	1	4	3	12
- Caso	2	2	1	3	3	11
- Pesquisa - ação	-	-	-	1	-	01
- Outros	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

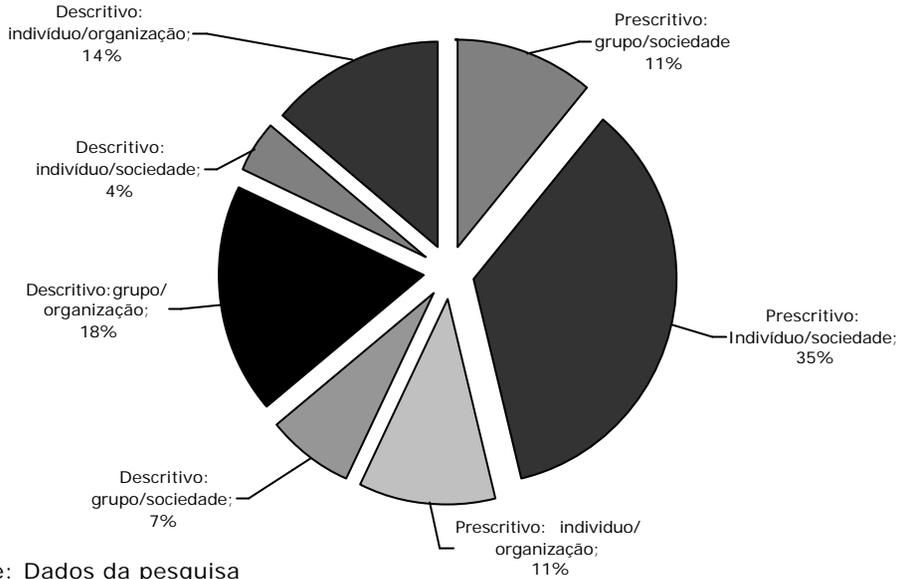
Constata-se que existe uma forte predominância das pesquisas explicativas na temática, uma das conseqüências da predominância da aplicação de teoria. Verifica-se, também, que existe um predomínio de pesquisas quantitativas (57%) em relação às metodologias qualitativas (43%).

Tipos de pesquisas realizadas

Além de teoria prescritiva e descritiva, Kleindorfer et al. (1993) subdividiram a Ciência da Decisão nas unidades de análise indivíduo, grupo, organização específica e sociedade (ver quadro 1 apresentado anteriormente).

Quanto aos tipos de abordagem dos artigos empíricos publicados, a figura 5 mostra que 43% dos artigos pertencem à teoria descritiva e 57% valem-se da teoria prescritiva. Estes resultados não surpreendem, pois os estudos sobre processo decisório basearam-se fortemente em modelos matemáticos oriundos, principalmente, da pesquisa operacional, da teoria da decisão e até mesmo da teoria comportamental. Na realidade brasileira, esta última serviu muito mais aos trabalhos prescritivos do que a trabalhos descritivos. "Historicamente, pesquisas em decisão tem seu foco na comparação de desempenho do indivíduo através de modelos normativos" (MARKMAN e MEDIN, 2001, p. 32).

Figura 5 - Distribuição dos Artigos Empíricos por Tipo de Abordagem

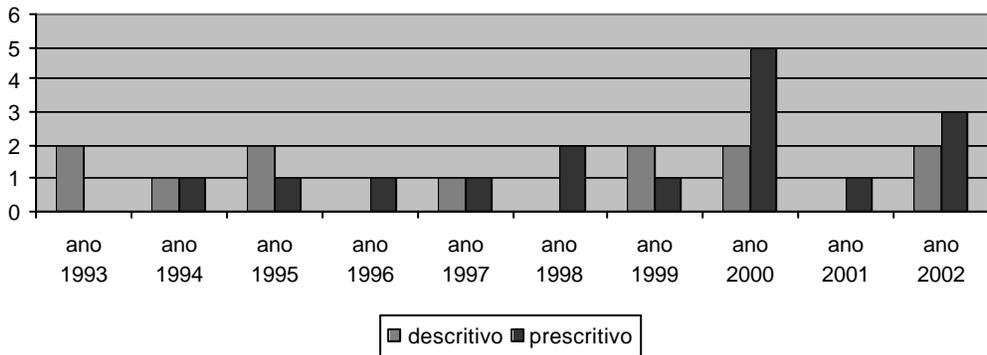


Fonte: Dados da pesquisa

Por sua vez, os estudos focando o indivíduo respondem por 64% do total, o que também não surpreende pois, segundo Simon (1979), o processo decisório é essencialmente individual. Embora existam grupos de pesquisadores internacionais desenvolvendo estudos das decisões em grupo, prevalece o paradigma da visão do processo decisório como uma ação que em última análise é do indivíduo.

Analisando a evolução dos tipos de pesquisa realizados (figura 6), constata-se uma certa estabilidade nos tipos descritivos e uma tendência de incremento no tipo prescritivo. Supõe-se que este fenômeno esteja relacionado com o incremento na pesquisa do tipo empírica que se valeram de modelos quantitativos.

Figura 6- Evolução das Pesquisas Descritivas e Prescritivas



Fonte: Dados da pesquisa

Markman e Medin (2001) afirmam que existe importante veio a ser explorado atualmente na área de processo decisório, referindo-se à inclusão da psicologia social e cognitiva nos estudos. Nos 53 artigos analisados neste trabalho não se encontra nenhuma pesquisa nessa linha, o que mostra que alguns dos temas julgados atuais na área ainda não estão sendo pesquisados pela comunidade acadêmica no Brasil.

Análise da qualidade dos artigos

Os artigos empíricos tiveram a sua qualidade avaliada segundo o instrumento desenvolvido por Hoppen et al. (1996), que leva em conta as especificidades de três tipos de metodologias de pesquisa: pesquisa *survey*, pesquisa experimental e estudos qualitativos.

Quadro 5 – Análise da Qualidade das Pesquisas do Tipo Survey

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	-	-	1	2	1	4
	Superficial	-	-	1	1	1	3
	Ausente	-	-	0	-	-	-
Objetivos:	Sim	-	-	2	3	2	7
	Não	-	-	0	0	0	0
Questão de pesquisa, hipótese ou pressupostos de base;	Sim	-	-	2	0	1	3
	Não	-	-	0	3	1	4
2. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza	-	-	1	1	0	2
	Sim – pouca clareza	-	-	1	1	1	3
	Não	-	-	0	1	1	2
Operacionalização das variáveis:	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
3. COLETA DE DADOS							
Tipo de dados:	Primários	-	-	2	3	2	7
	Secundários	-	-	0	0	0	0
	Primário + Secundário	-	-	0	0	0	0
Tipo de Amostra:	Aleatória	-	-	0	0	0	0
	Intencional	-	-	2	3	2	7
4. VALIDADE							
De Face	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
Confiabilidade	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
Do construto	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Pertinência dos testes estatísticos:	Sim	-	-	1	1	1	3
	Não	-	-	1	2	1	4
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Limites do estudo/recomendações:	Sim	-	-	1	2	2	5
	Não	-	-	1	1	0	2

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação das 7 pesquisas que empregaram pesquisa *survey* como método, um dos pontos fracos é a existência de teorias e conceitos de base superficiais, considerando-se como superficiais a falta de relação entre a revisão teórica, a temática do artigo e os objetivos do mesmo. Em alguns casos, foram negligenciadas a operacionalização das variáveis e a validação dos instrumentos de pesquisa. Todas as pesquisas *survey* utilizaram dados primários e amostra intencional.

No quadro 5, acima, foram destacados os resultados avaliados como deficientes em cada item analisado, por exemplo, a falta de validação no item 4. É

importante lembrar que tanto no quadro 5 quanto nos demais há itens que não podem ser classificados em fortes ou fracos: o tipo de dados por exemplo, para o qual esta classificação não procede.

Quadro 6 – Análise da Qualidade das Pesquisas Experimentais

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	1	2	1	2	1	7
	Superficial	1	0	0	1	0	2
	Ausente	0	0	0	0	0	0
Objetivos:	Sim	2	2	1	3	1	9
	Não	0	0	0	0	0	0
Questão de pesquisa, hipótese ou pressupostos de base;	Sim	1	2	1	2	1	7
	Não	1	0	0	1	0	2
2. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza	1	2	1	1	1	6
	Sim – pouca clareza	0	0	0	1	0	1
	Não	1	0	0	1	0	2
Desenho Experimental	Adequado	0	1	0	1	1	3
	Não adequado	2	1	1	2	0	6
Operacionalização das variáveis:	Sim	1	2	1	2	1	7
	Não	1	0	0	1	0	2
Controle experimental	Bom rigor	0	1	0	1	0	2
	Pouco rigor	2	1	1	2	1	7
3. COLETA DE DADOS							
Tipo de dados:	Primários	2	2	1	2	1	8
	Secundários	0	0	0	1	0	1
Tipo de Amostra:	Aleatória	0	0	0	0	0	0
	Intencional	2	2	1	3	1	9
4. VALIDADE							
De Face	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
Confiabilidade	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
Do construto	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Pertinência dos testes estatísticos:	Sim	1	2	1	3	1	8
	Não	1	0	0	0	0	1
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Limites do estudo/recomendações:	Sim	2	1	0	2	1	6
	Não	0	1	1	1	0	3

Fonte: Dados da pesquisa

Nas 9 pesquisas experimentais analisadas (quadro 6) observou-se que o desenho experimental não é adequado para a maioria dos estudos e que há carência de controle experimental. O desenho experimental inadequado se refere basicamente à falta de grupo de controle, na grande maioria as pesquisas foram realizadas com grupo único. A validação dos instrumentos de pesquisa também se constituiu em um ponto fraco. Cabe destacar que 89% dos dados são primários e somente 11% secundários. Considerando que várias simulações foram classificadas como método experimental, a não utilização de jogos de dados previamente validados surpreende.

Quadro 7 – Análise da Qualidade das Pesquisas Qualitativas

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1.POSIÇÃO EPISTEMOLÓGICA	Interpretativa	0	0	0	0	2	2
	Positivista	2	2	1	4	1	10
2. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	1	1	1	1	2	6
	Superficial	0	1	0	3	1	5
	Ausente	1	0	0	0	0	1
Objetivos:	Sim	1	2	1	2	2	8
	Não	1	0	0	2	1	4
Questão de pesquisa,hipótese ou pressupostos de base;	Sim	0	0	0	1	2	3
	Não	2	2	1	3	1	9
3. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim –com clareza	0	0	0	0	1	1
	Sim–pouca clareza	1	0	0	2	1	4
	Não	1	2	1	2	1	7
Tipo de metodologia	Estudo de caso	2	2	1	3	3	11
	Pesquisa	0	0	0	1	0	1
	Ação Outros	0	0	0	0	0	0
Unidade de análise	Sim	2	2	1	4	3	12
	Não	0	0	0	0	0	0
4. COLETA DE DADOS							
Entrevista	Sim	2	0	1	3	2	8
	Não	0	2	0	1	1	4
Questionário	Sim	0	0	1	1	2	4
	Não	2	2	0	3	1	8
Multimétodo	Sim	1	0	0	1	1	3
	Não	1	2	1	3	2	9
Dados secundários	Sim	0	0	0	1	2	3
	Não	2	2	1	3	1	9
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Protocolo de análise	Sim	1	0	0	1	2	4
	Não	1	2	1	3	1	8
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Interpretação dos dados:	Profunda	1	0	0	2	2	5
	Superficial	1	2	1	2	1	7
Limites do estudo/recomendações:	Sim	1	0	0	1	3	5
	Não	1	2	1	3	0	7

Fonte: Dados da pesquisa

O conjunto das pesquisas qualitativas, apresentado no quadro 7, é formado por um número representativo de artigos com teorias e conceitos de base superficiais ou ausentes e que não explicitam o seu modelo de pesquisa. Consta-se a existência de um paradoxo, pois 83% destas pesquisas são positivistas, nas quais a estrutura do referencial conceitual e do modelo de pesquisa é definida “ex ante”. Múltiplos métodos para a coleta dos dados ou para a triangulação das análises foram pouco utilizados. Embora esse fato possa não ser determinante para afirmar que uma pesquisa tem menos qualidade, a utilização de múltiplos métodos para a coleta de dados dá maior robustez às conclusões. Quando dados coletados a partir de múltiplas fontes, empregando múltiplos métodos, levam à mesma conclusão, aumenta-se a confiança nas descobertas e na compreensão do fenômeno. Por fim, o protocolo de análise dos dados não é claro na maioria das vezes, ou até mesmo inexistente, e a interpretação dos dados, no geral, é superficial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito enriquecer a discussão acerca da pesquisa na área de Administração, estudando e analisando uma temática interdisciplinar que é o processo decisório. Este tema possui uma inter-relação com variados campos da Administração, o que auxilia a compreender a construção do conhecimento dessa ciência como um todo.

Antes de explicitar as principais conclusões, cabe destacar algumas limitações inerentes a este tipo de estudo. Estas são uma amostra restrita aos periódicos RAE, RAUSP, RAP, REAd, RAC, O&S e aos anais do ENANPAD, um período de análise compreendendo somente 10 anos (1993-2002) e, principalmente, a subjetividade implícita na codificação dos dados e nas análises realizadas. O uso de critérios já consagrados em outros estudos procurou minimizar esta última limitação.

Analisando a qualidade das pesquisas, de um modo geral, constatou-se que ainda são cometidas falhas em questões elementares. A falta de clareza do modelo de pesquisa nas pesquisas *survey* é um dos aspectos, pois apenas 28% apresentaram este atributo. Também é dado pouco destaque à operacionalização das variáveis e há uma validação insuficiente dos instrumentos de pesquisa. Em pesquisa científica, a validação dos instrumentos de pesquisa é uma etapa fundamental para a obtenção de resultados consistentes, pois assegura que as variáveis operacionais estão efetivamente medindo os elementos do modelo conceitual.

Na pesquisa do tipo experimental não foi praxe valer-se de dados secundários para a sua consecução. Isso indica uma falta de continuidade nas pesquisas e, muitas vezes, representa um retrabalho para o pesquisador. Em centros de pesquisa fora do Brasil é comum a utilização de bancos de dados de pesquisas anteriores, evitando assim desperdício de tempo na coleta dos dados necessários para validar e testar o modelo. A validação dos instrumentos de pesquisa foi outra fraqueza detectada.

As pesquisas qualitativas analisadas apresentaram pouca clareza ou ausência de modelo de pesquisa em 92% dos casos. Como 83% destas pesquisas adotaram a posição epistemológica positivista, constatou-se fraquezas nesse quesito. Adicionalmente, 67% das pesquisas não apresentaram um protocolo de análise.

Muitos dos pesquisadores tentaram adotar práticas interpretativas, mas aspectos essenciais como, por exemplo, a explicitação do processo de construção dos resultados não foi empregada, depreende-se daí que ainda, os mesmos, estão bastante presos a uma lógica positivista.

Traçando um paralelo entre o estudo dos artigos sobre processo decisório aqui desenvolvido e o estudo sobre artigos de sistemas de informações realizado por Hoppen (1998), verificou-se que os problemas observados são semelhantes. Ao incluir os estudos de Bertero et al. (1999) e Froemming et al. (2000) nesta análise, pôde-se inferir que esses problemas são característicos da área de estudos organizacionais, como um todo, no Brasil.

Constatou-se que, com exceção dos anais do ENANPAD, a abordagem do tema processo decisório nas organizações é praticamente nula. Pode-se afirmar que processo decisório não faz parte dos estudos organizacionais brasileiros como uma disciplina por inteiro, segundo definição de disciplina de Banville e Laundry (1989). No início deste artigo comentou-se a falta da área específica de processo decisório nos Cursos de Doutorado em Administração no Brasil e isso, aparentemente, se reflete diretamente na produção científica. Enquanto no exterior existem publicações e cursos específicos na área que abordam a decisão nas organizações, no Brasil pode-se apenas conjecturar o porque esta área foi relegada a um segundo plano.

Por fim, cabe ressaltar que um estudo como esse permite avaliar as práticas de uma área de conhecimento – o processo decisório – e de sua inserção na área de organizações, auxiliando aqueles que desejam estudá-la, em especial os avaliadores e os comitês editoriais dos periódicos científicos, que podem utilizá-lo na sua discussão sobre as regras que devem balizar as publicações da área.

Levando em consideração os resultados obtidos, sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos nessa linha, para possibilitar uma comparação com outras áreas temáticas da Administração. Ressalte-se que estudos comparativos com o que se publica em periódicos de outros países permitirão uma melhor avaliação do estado da arte das diferentes áreas temáticas da Administração no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BANVILLE, C.; LAUNDRY, M. Can the MIS field be disciplined? **Communications of the ACM**, v. 32, n. 1, p. 48-60, Jan. 1989.
- BERTERO, Carlos. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.
- BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomas Produção científica em administração de empresas: provocações e insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 1, p. 147-178, jan.-abr. 1999.
- BOUDREAU, M. C.; GEFEN, D.; STRAUB, D. Validation in information systems research: a state-of-the-art assessment. **MIS Quarterly**. v. 25, n.1, p. 1-16, mar. 2001.
- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heineman, 1979.
- DECISION ANALYSIS*. Página na internet do periódico. **Editorial objectives**. Disponível em: <<http://da.pubs.informs.org/objectives.htm>> Acesso em: 19 mar. 2003.
- DECISION SCIENCE*. Página na internet do periódico. **Decision Science Editorial Philosophy**. Disponível em: <<http://www.decisionsciences.org/dsj/editorial.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENNIS, A.; WIXON, B. H.; VANDERBERG, R. J. Understanding fit and appropriation affects in Group Support Systems via meta-analysis. **MIS Quarterly**. v.25, n. 2, p. 167-193, jun. 2001.
- DRUCKER, Peter A quarta revolução da informação. **EXAME**, 26.08.1998, p.56-58.
- FROEMMING, Lourdes M.S., LUCE, Fernando B., PERIN, Marcelo G., SAMPAIO, Cláudio H., BEBER, Sedinei J.N. e TREZ, Guilherme Análise da Qualidade dos Artigos científicos da Área de Marketing no Brasil: as Pesquisas Survey na Década de 90. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.3, p. 201-219, set.-dez. 2000.
- GOMES, Luiz F. A. M., GOMES, Carlos F. S. e ALMEIDA, Adiel T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n. 1, p. 6-19, jan.-mar. 2000.
- GOUVEIA, Ozerias I. de. Postulados Básicos da Tomada de Decisão. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Informação e Treinamento de Administradores, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 325-333, set. 1995.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 2, n. 2, nov. 1996. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/read>>.

HOPPEN, Norberto. Sistemas de Informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n.3, p.151-177, set.-dez. 1998.

KLEINDORFER, P. R.; KUNREUTHER, H. C.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Decision sciences: an integrative perspective**. Cambridge University Press, 1993.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITÃO, Sergio Proença. Capacidade Decisória em Decisões Não-estruturadas: uma Proposta. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 21-35, out.-dez. 1993.

LENGNICK-HALL, Mark L. Identity, Learning and Decision Making in Changing Organizations. **Personnel Psychology**. v. 56, n. 2, p. 530, summer 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. **Anais do XIV Encontro Anual da ANPAD**. Organizações. Florianópolis, v. 6, p.11-28, set. 1990.

MARKMAN, A. B. e MEDIN, D. L. **Decision Making**. Disponível em: <<http://www.Psych.nwu.edu>>. Northwestern University, Evanston, Illinois, 121 p., inserido em 12/07/01.

MEDIN D. L., BAZERMAN M. H. Broadening behavioral decision research: multiple levels of cognitive processing. **Psychonomic Bulletin & Review**. v. 6, n. 4, p 533-547, dez. 1999

PEREIRA, Maria J. L. de B.; FONSECA, João G. M. **Faces da Decisão: as Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A.P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, v. 5, p. 81-102, dez. 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. 3ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora da FGV, 1979.

TAPSCOTT, D. e CASTON, A. Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia da Informação. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

TONN, B. E. The Future of Futures Decision Making. **Futures**. v. 35, n. 6, p. 673-688, jun. 2003.

VAN MAANEN, J. (ed.) **Qualitative Methodology**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1983.

VERGARA, S.C.; PINTO, M. C.S. Referenciais teóricos em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, v. 5, p. 103-121, dez. 2001.

APÊNDICE A

LISTAGEM DE ARTIGOS REFERENTES A LEVANTAMENTO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

RAUSP:

TEÓRICO:

Borenstein, D. Ranking: um sistema de apoio a decisões multicriteriais. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.4, p. 67-76, outubro/dezembro 1997.

EMPÍRICO

Steiner, M.T.A.; Carnieri, C.; Kopittke, B.H.; Steiner Neto, P.J. Sistemas especialistas probabilísticos e redes neurais na análise de crédito. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.3, p. 56-67, julho/setembro 1999.

READ:

TEÓRICO

Mendes, M.E.P. Processo de decisão de compra e estratégias de publicidade. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> n.1, v.4, julho 1998.

EMPÍRICOS

Luciano, E.M.; Freitas, H.; Becker, J.L. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> n.4, v.6, novembro 2000.

Vacarezza, M.D. Processo decisório de compra del consumidor de carne vacuna del bairro céntrico de la ciudad de Tandil. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> Ed. 10, n.2, v.5, agosto 1999.

RAE:

TEÓRICOS

Almeida, F.C. Desvendando o uso de redes neurais em problemas de administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.35, n.1, p.46-55, janeiro/fevereiro 1995.

Ehrlich, P.J. Modelos quantitativos de apoio às decisões – I. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.36, n.1, p. 33-41, janeiro/fevereiro/março 1996.

Ehrlich, P.J. Modelos quantitativos de apoio às decisões – II. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.36, n.2, p. 44-52, abril/maio/junho 1996.

RAP:

TEÓRICOS

Brasil, H.G. Processo decisório e a questão orçamentária: uma analogia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.3, p. 115-146, julho/setembro 1993.

Leitão, Sérgio P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.1, p. 69-86, janeiro/março de 1993.

Leitão, S.P. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.4, p. 21-35, outubro/dezembro 1993.

Leitão, S.P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.30, n.2, p. 137-151, março/abril 1996.

Leitão, S.P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.31, n.2, p. 91-107, março/abril 1997.

Leitão, S.P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.29, n.2, p. 110-125, abril/junho 1995.

Vergara, S.C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.2, p. 130-157, abril/junho 1993.

EMPÍRICO

Leitão, S.P. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.2, p. 158-182, abril/junho 1993.

ANAIS ENANPAD:

TEÓRICOS

Baptista, P. de P., Augusto, P.O.M. Considerações metodológicas na análise de decisões: incorporação das preferências em modelos matemáticos de tomada de decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Brasil, V.S. Sistemas de prestação de serviços: um enfoque no processo de escolha do consumidor. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Drefahl, H. A cosmovisão religiosa dominante no Brasil e sua influência no processo decisório. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Filho, J.M.D.; Santos, L.P.G. Modelo conceitual para decisões de produção: uma proposta para a otimização do resultado econômico. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Gouveia, O.I. de. Postulados básicos da tomada de decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Macadar, M.A.; Becker, J.L.; Zanela, A.C.; Moscarola, J.; Freitas, H. A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Martins, M.D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidade. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1999.

Oliveira, M.C.G.; Freitas, A.A.F. O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão como ferramenta de marketing na avaliação de atributos imobiliários. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Protil, R.M. Simulação computacional como método universal de otimização do processo decisório na administração. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Rosa, S.I.V.; HOPPEN, N.; Leão, B.F. SECOX-HI: Aplicação de um modelo híbrido para sistemas especialistas em um problema decisório complexo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Santos, F.A. A decisão empresarial: aspectos subjetivos e coletivos da "razoabilidade criativa". Mais uma lição de *Feitas Para Durar*. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, Porto Alegre, maio 1998.

Serna, C.A.; Obeide, S.F. Los procesos decisorios a nivel local: el caso de la municipalidad de Córdoba – Argentina. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Steiner Neto, P.J.; Saldívar, D.D. Uma proposta de condução de processo decisório no novo ambiente das organizações. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1996.

EMPÍRICOS

Almeida, F.C. Redes neurais e sistemas de apoio à decisão na avaliação de riscos de falência. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Angeloni, M.T.; Arruda, M.C.P.; Pereira, R.C.F. As influências culturais e lingüísticas nas representações da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Araujo, A.L.T.; Santos, G.J. Formulação de estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Ávila, M.G.; Costa, I.S.A. Tomada de decisão: um teste da teoria dos prospectos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1996.

Bataglia, W.; Yu, A.S. O. O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia de informação: um estudo na agroindústria do Estado de São Paulo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Betencourt, P.R.B.; Borenstein, D. Desenvolvimento de um modelo de decisão com múltiplos critérios para a justificativa de investimentos em TI. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Chagas, J.O.; Freitas, H.M.R. A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma *survey* na região das Missões. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Dornelas, J.S.; HOPPEN, N. Uso de sistemas de apoio à decisão para grupo em ambientes políticos: confirmações e surpresas. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Drefahl, H. Influência da visão de mundo tradicional no processo decisório brasileiro. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1993.

Freitas, H.M.R.; Kladis, C.M.; Becker, J.L. Verificação do impacto de um S.A.D. na redução das dificuldades do decisor: um delineamento experimental (com grupos ad hoc) em laboratório. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Gimenez, F.A.P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Gutierrez, R.H.; Cruz, E.P.; Mello, J.C.C.B S. Enfoque multicritério para decisões de investimento público em saúde. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Hernandez, J.M.C. Entendendo melhor o processo de decisão de compra na internet: uma análise sobre o papel da confiança em diferentes situações de risco. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Lemos, A.H.C. O processo decisório de criação do Centro Cultural Banco do Brasil. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995

Luciano, E.M. Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Maia, N.A. Concepção e desenvolvimento de um protótipo de *EIS* e avaliação do seu efeito sobre o processo de tomada de decisão em uma empresa operadora de telefonia móvel celular. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Mazzilli, C. Análise da contribuição da utilização de um sistema interativo de apoio à decisão de grupo à eficácia e à eficiência de um processo de decisão coletivo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Neto, P.J.S.; Filho, E.R.G.; Oliveira, P.T. Tomada de decisão em instituições financeiras: consistência entre domínios e abordagens. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Neto, P.S.; Predebon, E.A.; Sousa, P.D.B. A escolaridade e o processo de tomada de decisão: o estudo do caso brasileiro. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Serpa, D.A.F.; Avila, M.G. Efeito *framing* e influência da experiência gerencial em marketing em decisões de compra: um teste experimental. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Machado-da-Silva, C.; Alperstedt, G.D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Steiner, P.; Silva, L.G.; Gramms, L.C.; Marcelino, E.; Prado, P. A teoria dos prospectos revisitada: a influência dos beneficiários da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1998.

Storino, G.R.; Dutra, J.L.A.; Silva, L.; Barros, M.A.N. de. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade: dimensões sistêmicas da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1999.

Zanela, A.C.; Freitas, H.; Becker, J.L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1998.