

A BUSCA DA RACIONALIDADE MULTIDIMENSIONAL DA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DA TEORIA DA CONFIGURAÇÃO

Breno Augusto Diniz Pereira¹
Rua Washington Luiz, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: badpereira@adm.ufrgs.br

Deonir De Toni¹
Rua Washington Luiz, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: deonirdt@terra.com.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

A racionalidade vem sendo definida a partir dos gregos como uma das principais características que distingue o homem dos outros animais. A influência dos gregos como Platão e Aristóteles e, dos filósofos empiristas/racionalistas, como Descartes e Thomas Hobbes, foram marcantes para a formação dos modelos de tomadas de decisão nas organizações propostas por Simon, Allison e Lindblom. O modelo da racionalidade instrumental, o modelo comportamental, o modelo do processo organizacional, o modelo político e o modelo incremental, juntamente com as dez escolas de formação de estratégia propostas por Mintzberg et alii. (2000), precisam ser vistos não de forma excludente, mas como um continuum que trabalham de forma interrelacionada. Dessa forma, este artigo faz um resgate da visão multidimensional do homem inicialmente abordada por Aristóteles e demonstra a teoria da configuração como a mais apta para a construção de organizações mais competitivas.

Palavras-chave: Pensamento estratégico, racionalidade, multidimensionalidade.

A BUSCA DA RACIONALIDADE MULTIDIMENSIONAL DA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DA TEORIA DA CONFIGURAÇÃO

1. Introdução

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida (experiências/vivências). Estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. Tanto a ciência como as culturas são processos construtores *de* e construídos *por* processos sociais (Burrell e Morgan, 1979).

Nas organizações, as escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977), Simon (1979), Braga (1998) e Morgan (1996), declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão, e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana. Assim, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se essencial para o entendimento do desenvolvimento e das formas de atuação estratégica das organizações.

No entanto, o paradigma instrumental/funcionalista, vigente nos modelos de tomada de decisão, vê a estratégia organizacional fundamentalmente relacionada à tomada de decisão racional, destinada a facilitar o percurso regular e o atingimento dos objetivos organizacionais. Desta forma, autores como Ansoff (1977), March e Simon (1981), Leitão (1993) e Motta (1996) são unânimes na afirmação de que a teoria da decisão tem sido preponderantemente prescritiva e normativa, pois procura estabelecer regras e modelos que são sugeridos para serem seguidos. Assim, a tomada de decisão, no ponto de vista estratégico, é muitas vezes confundido como um processo funcionalista e de razão utilitária.

O propósito principal deste trabalho é criar a base para a argumentação em favor da presença da razão plena, tanto na ordem social ampla, quanto no arranjo do espaço de produção no âmbito da estratégia organizacional. Demonstrar-se-á que a racionalidade instrumental em sentido reducionista está em declínio no espaço de produção, passando a dar lugar à racionalidade em sentido pleno. Dentro deste escopo, este trabalho evidencia que há possibilidades objetivas para se construir estratégias em que também haja espaço para o exercício da racionalidade plena.

Para a consecução dos objetivos, este trabalho será dividido em cinco partes. Na primeira, procede-se ao resgate histórico da racionalidade. Na seqüência, apresentam-se alguns dos estudos

sobre o processo de tomada de decisão. Na terceira parte, o artigo apresenta alternativas para o resgate da racionalidade multidimensional. Na quarta parte é demonstrada uma interface entre os modelos de tomada de decisão e as escolas vigentes de estratégia organizacional. A conclusão sintetiza as principais recomendações que decorrem das reflexões durante a elaboração do trabalho.

2. Perspectiva histórica do conceito de racionalidade

Uma das principais características que distingue o homem de outros animais é a capacidade de fazer uso da razão, a capacidade de pensar e agir sobre um fenômeno. Muitos foram os acontecimentos que marcaram a evolução da humanidade e do uso sistemático da racionalidade como um processo evolutivo na busca por melhores formas de entender e transformar o mundo.

A busca pelo entendimento sistemático da racionalidade iniciou basicamente com os gregos, por volta de 470 a.C, com Sócrates, Platão e Aristóteles. A famosa frase de Sócrates, "Conhece-te a ti mesmo", expressa a necessidade da busca racional do conhecimento de si mesmo como uma forma de organizar racionalmente a própria vida. Platão afirmava que o conhecimento integral é dividido em dois graus: o conhecimento sensível e o conhecimento intelectual. O conhecimento sensível é particular, mutável e relativo, visto que ele, embora verdadeiro, não consegue se definir. Já o conhecimento intelectual ou racional corresponde ao conhecimento universal e absoluto que ilumina o conhecimento sensível (Padovani & Castagnola, 1993).

Aristóteles (1978) caracteriza-se por buscar uma formação harmônica e total do homem. Assim, define a racionalidade a partir de três conceitos: a) a racionalidade é uma "demonstração" das premissas verdadeiras; b) a racionalidade é "dialética" quando parte de opiniões geralmente aceitas, pois parte dos primeiros princípios tidos como verdades em si mesmos e por si mesmos; c) a racionalidade é "duvidosa" quando parte de opiniões que parecem ser geralmente aceitas, mas não o são realmente. Aristóteles argumenta que o processo de tomada de decisão, entre duas ou mais coisas, deve ser examinado racionalmente da seguinte maneira: preferir o que é mais duradouro e seguro e que tem mais probabilidade de ser escolhido pelo homem sábio ou prudente, pelo homem bom ou pela lei justa, por homens que são hábeis em um campo qualquer; ao decidir, deve-se preferir o que é bom de maneira absoluta, do que aquilo que é bom para uma pessoa particular: por exemplo, a justiça é mais desejável que o homem justo. Também é mais preferível o fim do que os meios, o bem do que o mal. E, assim, Aristóteles apresenta várias

pressuposições capazes de dar subsídios racionais para melhor tomar decisões acertadas e éticas, visto que a virtude, ou seja, a decisão ou ação equilibrada, é permeada pela reflexão. Assim, a racionalidade é um instrumento capaz de controlar os vícios (excesso de paixão, ódio...) e favorecer a virtude ou o equilíbrio, havendo um primado do conhecimento, da razão sobre a ação, vontade.

Para Aristóteles, o princípio da racionalidade, tão evidente na postura do filósofo, é à busca dos fundamentos e princípios mais certos de todas as coisas, de saber algo pelas suas causas e princípios primeiros, do entendimento do ser enquanto ser, ou seja, a compreensão da totalidade ou essência do homem (racionalidade plena). No entender de Aristóteles, cada coisa corresponde a uma realidade harmônica da unidade de uma multiplicidade, ou seja, os conceitos e sensações, a alma (racionalidade, inteligência e pensamento) e o corpo estão continuamente inter-relacionados numa unidade substancial. (Aristóteles, 1978; Aristóteles, 1984, Padovani et al., 1993; Verneaux, 1982). Em suma, a razão substantiva (noética) e instrumental (funcional) permitem ao ser humano calcular e legitimar ou não, seus atos, fruto da liberdade de escolha que só ele possui entre todos os seres vivos. Quando se encontra esta legitimidade, sem a imposição de regras, sob o domínio da razão substantiva, o ser humano age sob o imperativo da ética da convicção.

A renascença, ou o movimento intelectual que inicia no fim do século XV, busca desvincular-se do pensamento grego motivado fundamentalmente sobre a dupla autoridade do Papa e do Imperador. Nesse período, Maquiavel publica o livro "O Príncipe", uma obra cuja essência é o estudo dos principados, de quantas espécies podem ser, como adquiri-los, como conservá-los e qual a razão de sua perda. Para Maquiavel (1994), segundo a experiência histórica, a natureza humana é egoísta e malvada, por isso é necessário que o estado e o príncipe organizem e controlem as pessoas. Com isso, é justificável a máxima "os fins justificam os meios, (...) os meios serão sempre julgados honrosos e por todos louvados, porque o vulgo sempre se deixa levar pelas aparências e pelos resultados". O fim último é o Estado, ao qual tudo deve estar subordinado em função da natureza egoísta do homem que por si não consegue se administrar. Nesse sentido, Maquiavel apresenta uma série de preceitos de cunho racional destinados a orientar o príncipe em como conquistar e manter a confiança do povo, mesmo que para isso utilize instrumentos que contrariem a ética vigente.

A partir dos séculos XVII e XVIII, começam a despontar dois grandes paradigmas de conhecimento científico: o empirismo e o racionalismo. O pressuposto básico do empirismo é

que o conhecimento somente é possível em se partindo da experiência. A preocupação fundamental do empirismo consistia em reduzir todo o conteúdo do conhecimento a determinadas ações observáveis. Para os racionalistas, todos os juízos e as teorias se fundamentam no pensamento lógico, o qual, por sua vez, é a única fonte de conhecimento. O mundo precisa ser investigado e interpretado a partir de elementos racionais (Burrell e Morgan, 1979, Bombassaro, 1992; Hessen, 1987; Japiassu, 1979).

Descartes é um dos principais representantes do pensamento racionalista. No "Discurso Sobre o Método", Descartes descreve como uma metodologia racional pode alcançar o conhecimento de todas as coisas. Descartes demonstra que a razão deve se sobrepor à emoção e que até mesmo os problemas mais complexos podem ser resolvidos, desde que haja uma metodologia racional.

Thomas Hobbes e John Locke são alguns dos principais representantes do empirismo. Thomas Hobbes afirma que o conhecimento humano, a capacidade de utilizar a razão, parte, necessariamente, das sensações das imagens captadas do ambiente. Hobbes define o homem como uma soma entre corpo + ser animal + ser racional. Assim, a diferença entre o homem e os outros animais é a capacidade de ser racional. Como parte do ser humano é animal, o homem tende a ser egoísta por natureza e, por isso, o Estado é a razão que governa o egoísmo individual e promove o bem comum. Sem o estado, os homens, tomados de uma irracionalidade sem limites, se matariam a si mesmos. Assim, "o homem é um lobo para o próprio homem", ou seja, para todo o homem o outro é um concorrente, que só procura companheiros por interesse. John Locke afirma que o ser humano é uma folha em branco, que todos os conceitos derivam da experiência. No entanto, a experiência pode ser externa e interna. A experiência externa realiza-se através das sensações e nos proporciona a representação dos objetos chamados externos: cores, sons, sabores, etc. A experiência interna realiza-se através da reflexão, que nos proporciona o processamento das operações, como conhecer, lembrar, querer, comparar, etc. (Chevallier, 1990; Padovani & Castagnola, 1993).

Muitos foram os pensadores que marcaram a evolução da ciência e da sistematização da importância da razão humana na construção da humanidade. Não é nosso objetivo apresentar todos eles, mas apenas demonstrar que o pensamento racional moderno foi fortemente marcado por estes pensadores. O que é importante observar é que com a negação do referencial grego, os pensadores vigentes deram luz a novos valores, que transformaram a regra moral e ética do bem coletivo em interesse privado. Para elucidar mais, Hobbes não considera a razão como um

fenômeno natural da psique do ser humano, porém como um artefato gerado no coletivo e destinado a dirigir o interesse que reside em cada pessoa. No próximo tópico será demonstrado como o pensamento racional reducionista permeou o campo administrativo e os modelos de tomada de decisão.

3. Resgatando os estudos sobre o processo de tomada de decisão

O processo decisório, devido a sua importância na vida humana e organizacional, tem sido objeto de estudo de vários autores. O processo decisório é definido por Braga (1987) como um encadeamento de “pensamento e ação que culminará com uma escolha”. A escolha refere-se à seleção dentre alternativas de ação e envolve a avaliação de possíveis alternativas; nesse sentido, o julgamento é considerado inseparável da tomada de decisão. Para fins de melhor compreensão das diversas correntes sobre o tema, o presente estudo concentrar-se-á na análise de modelos de racionalidade instrumental plena da economia neoclássica, do modelo de racionalidade comportamental do Simon, do modelo do processo organizacional e do modelo político do Allison e, do modelo incremental do Lindblom. A separação de modelos de tomada de decisão não significa que estes são, na seqüência, algo que prevaleceu durante um determinado período da história e que há predominância de um sobre o outro. O que se observa é que há uma interação entre eles e que as decisões sofrem das mais variadas influências, sendo, às vezes, um processo lógico, intuitivo, incremental, radical de fato e de valor.

3.1 Racionalidade instrumental

Os pressupostos neoclássicos se configuram no núcleo central dos modelos de escolhas racionais da tomada de decisão. Através dos trabalhos de Adam Smith e Thomas Hobbes, caracterizou-se que normalmente os seres humanos agem como empreendedores maximizadores dos interesses individualistas. Nesta condição, o ser humano precisa ser controlado pela sociedade de forma que seus interesses egoístas não se tornem prejudiciais à sociedade.

As características desse modelo são apresentadas por Simon (1979a, 1979b), March e Simon (1981), Lindblom (1959) e Allison (1969):

a) o modelo de racionalidade instrumental é representado pela economia clássica e tem como pressupostos básicos a suposição de que os indivíduos normalmente agem como empreendedores maximizadores, os quais tomam decisões através de um processo passo a passo, o qual se caracteriza como lógico ou linear, de acordo com objetivos e metas, ou meios e fins;

- b) os problemas ou questões sobre os quais a decisão tem sido tomada são claramente definidos;
- c) o problema é tratado a partir da listagem de todas as alternativas e conseqüências para responder a um problema estratégico;
- d) seleciona-se a alternativa ótima a partir de critérios pré-determinados para calcular o grau de ajustamento, ordenando soluções de acordo com uma ordem de preferência e selecionando uma opção ótima. É possível mostrar os mais apropriados meios para encontrar os fins. A fase de implementação segue o princípio da própria decisão formal – maximizar as recompensas e minimizar os custos;
- e) a ação organizacional é baseada nos atos e escolhas do líder, com perspectiva profundamente monolítica e baixo nível de flexibilidade.

Segundo Amattucci (1995), o sujeito desta razão utilitária faz de sua vida a maximização de valores econômicos, atitude esta que, pelo concurso da mão invisível, seja na economia de Smith, seja na ética de Mill, promove o bem-estar harmônico de toda a sociedade. Fica também redefinido o sentido aristotélico de “homem racional”, para o “*homo economicus*” (que Taylor recebe da economia e transmite à administração em seus princípios). Assim, a racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das conseqüências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção da regularidade dos fenômenos e das leis que lhe permitiram gerar futuras conseqüências, com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

3.2 Modelo Comportamental (Racionalidade Limitada)

A maioria dos modelos de processo decisório apresentados na literatura da área guardam em comum características semelhantes ao modelo da racionalidade limitada descrito por Simon (1979a). Devido à importância de seu trabalho, Herbert Simon (1979a) recebeu o prêmio Nobel de Economia, em 1978, por sua "teoria da racionalidade limitada". O autor preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório, tendo em vista os limites da racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico (Motta, 1998).

Simon (1979b) via o homem como um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuidor um estoque limitado de informações e capacidades de processamento. De acordo

com Simon (1979a), as pessoas são “intencionalmente racionais, apenas de forma limitada”. Ele via a luta do homem para assimilar as avalanches de informações e para compensar sua incapacidade de aprender todas as decisões disponíveis, selecionando opções, suficientemente boas, em lugar das soluções ótimas postuladas pelos economistas neoclássicos.

As principais características do modelo comportamental de Simon (1979b) são:

- a) sai o homem econômico e entra o homem administrativo (o qual busca soluções satisfatórias, porque não tem a sabedoria para maximizar);
- b) problema não claramente definido;
- c) o conhecimento das alternativas e de suas conseqüências é restrito e fragmentado, pois há incertezas no mundo e limites nas habilidades humanas;
- d) o ótimo é substituído pelo satisfatório, ou seja, a alternativa será satisfatória quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória, quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos;
- e) a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução naquelas circunstâncias.

A existência de desacordos e conflitos constitui um motivo para se duvidar do poder da abrangência total da racionalidade. A extensão dessa crítica à teoria organizativa termina por apontar os interesses de uma forte base social de poder subjacente à teoria organizacional. Brasil (1963) assinala que, em última instância, esta teoria "representa um importante veículo de legitimação de seus procedimentos e atividades, ou seja, do seu poder", o que apontaria para um modelo político de análise do processo decisório.

3.3 Modelo do Processo Organizacional

Allison (1969), em seu artigo "Conceptual models and the Cuban Missile Crisis", configura o modelo do processo organizacional a partir da análise das categorias de decisão empregadas pelos governos em assuntos externos e militares.

Enquanto o modelo de racionalidade instrumental pode ser sumarizado como escolhas de ações unitárias (tomador de decisão unitária racional), controladamente centralizadas, completamente informadas e maximizadoras, o modelo do processo organizacional age a partir de padrões regulares, baseado nas rotinas pré-estabelecidas e coordenadas. Como as organizações mudam, existe um aprendizado gradual durante o tempo.

A unidade básica de análise é determinada por procedimentos ou padrões estabelecidos previamente. As rotinas organizacionais existentes são usadas para implementar as capacidades físicas presentes na solução dos problemas que se apresentam. As decisões básicas são baseadas em padrões pré-existentes, ou seja, existe toda uma trajetória anterior (rotinas) que auxilia e orienta o decisor na escolha. Dessa forma, o ator organizacional não é um agente monolítico, mas representa um somatório da organização através da descentralização do poder. A resolução de problemas neste modelo requer que eles sejam segmentados e partilhados com a organização, a fim de que percebam os problemas e resolvam boa parte destes, numa quase independência.

O poder explicatório do modelo do processo organizacional é atingido ao desvelar as rotinas organizacionais e os repertórios que produziram os resultados que compreendem essa ocorrência confusa. As rotinas permitem que um grande número de indivíduos comuns lidem com questões sem consideráveis reflexões. Dessa forma, esse modelo trabalha com mudanças incrementais e não com rupturas (Allison, 1969).

3.4 Modelo da Política Burocrática

O modelo político é apresentado principalmente por Allison (1969). Este modelo enfatiza os diversos jogos de barganha, de poder entre grupos de interesse. Assim, as principais características do modelo político de tomada de decisão são:

- a) as decisões não são baseadas em escolhas racionais, mas pelo jogo político, com diferentes grupos puxando em diferentes direções, predominando os jogos de interesses;
- b) Decisões marcadas por colisões, conflitos e competições entre os membros que vêm diferentes faces de uma mesma questão. Assim, prevalece a negociação e a barganha;
- c) A habilidade de cada jogador depende do seu poder, de seu processo ou poder de persuasão;
- d) a sensibilidade dos jogadores é importante para a orientação da tomada de decisão;
- e) há uma forte predominância da flexibilidade.

Nesse sentido, a política emerge de barganhas coletivas, e o poder influencia a eficácia dos resultados políticos, numa mistura de pelo menos três elementos: vantagens de barganha; habilidade de usar barganha; desejo de utilizar as vantagens de barganha. Assim, as ações não emergem como cálculo de escolhas calculadas de um grupo unificado, nem como resumo formal das preferências dos líderes. Ao invés disso, emergem do contexto do poder partilhado, com julgamento que determina as escolhas.

3.5 Modelo incremental

Neste modelo, a premissa básica é que as decisões advêm de uma série de pequenas fases, em vez de alcançar e implementar a solução completa numa grande fase. As repercussões de mudanças de reações e conseqüências são mais previsíveis e mais possíveis de ganhar maior comprometimento. Para Lindblom (1959), o modelo incremental é o que deve ser feito nas organizações, devido à instabilidade do contexto em que a maior parte dos tomadores de decisão trabalha. Mesmo as grandes mudanças são melhor alcançadas a partir da ação de mudanças incrementais que visualizem o objetivo proposto.

Lindblom (1959) não descarta o modelo de racionalidade plena, pois afirma que este é ideal para problemas simples. Porém, para problemas complexos, o modelo incremental é o mais indicado. Com isso, Lindblom apresenta cinco características do modelo incremental ou modelo de comparação sucessiva limitada:

- a) seleção de metas e análises empíricas são estreitamente interrelacionadas. Trabalha com a questão de ajustamento. Que um valor é preferido em uma situação não significa que é preferido em outra situação de decisão;
- b) meios e fins não são distintos, pois a análise dos meios e fins é muitas vezes inapropriada ou limitada. As decisões não têm relação com meios e fins, pois meios e fins são escolhidos simultaneamente. Não se tem claros os objetivos;
- c) o teste de uma boa política é que várias análises encontram-se diretamente agregadas em uma política. Assim, não se pode clarificar seus valores e depois escolher a política;
- d) a análise é limitada: importantes realizações, alternativas potenciais e valores afetados são negligenciados;
- e) uma sucessão de comparação reduz grandemente ou elimina a necessidade da teoria.

Quinn (2001) parte, alguns anos depois, de onde Lindblom havia parado. Quinn concordava com Lindblom sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Em vez disso, ele pensava que, ao menos na empresa, os agentes centrais juntavam suas partes e as dirigiam na direção de uma estratégia final. Os processos de mudança de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. A verdadeira estratégia evolui, à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas. As estratégias eficientes tentam surgir de forma incremental e oportuna, à medida que subsistemas da atividade organizacional

(por exemplo, aquisições, alienações, reorganizações de porte e até planos formais) são incorporados em um padrão coerente. Executivos de sucesso reconfiguram constantemente a estrutura empresarial e a estratégia, à medida que novas informações sugerem melhores alinhamentos, que não são necessariamente perfeitos. O processo é dinâmico, sem um início ou um fim definitivos. A incrementação lógica significa boa administração, consciente e ativa. Permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.

4 A construção de um modelo ideal de tomada de decisão

A ciência implica um esforço permanente para formular, da maneira mais clara e unívoca possível, os problemas, os métodos e os resultados da pesquisa, a fim de permitir tanto um avanço seguro, como uma crítica rigorosa do conhecimento. No transcorrer da história, diversos trabalhos têm sido propostos, nas ciências sociais, na tentativa de compreender e explicar a realidade. As teorias administrativas sempre procuraram enquadrar o homem em um modelo ideal (homo economicus, homem social, homem administrativo, entre outros).

Para Morin e Moigne (2000), a complexidade atual parece desafiar o nosso conhecimento e, de alguma maneira, ordená-lo a regressar. Desta maneira, primeiramente, para que se possa traçar um arcabouço analítico do modelo proposto, demonstram-se, a seguir, as principais características dos modelos de tomada de decisão, analisados no tópico anterior.

De acordo com o Quadro 1, pode-se fazer as seguintes constatações:

- a) os modelos de tomada de decisão parecem estar num continuum de racionalidade. Parte-se de uma suposta racionalidade ilimitada e chega-se a um modelo incremental totalmente desarticulado;
- b) diversos trabalhos têm sido demonstrados na interface desse continuum (Etizion, 1967; Bacharach e Baratz, 1963, entre outros);
- c) os modelos situados nos extremos desse continuum (racionalidade instrumental e incremental) alocam valores, considerando o momento presente e supondo razoável estabilidade no futuro;
- d) a busca do modelo ideal deve-se, necessariamente, concentrar-se nesse continuum;
- e) os modelos, apesar de aparentemente opostos, demonstram estar relacionados com a complexidade ambiental;

f) os modelos, isoladamente, falham por concentrar seus esforços na tentativa de explicar todas as situações.

Segundo Mintzberg (1979) e Gresov (1989), as organizações focalizam uma única dimensão no contexto estratégico, de modo que o processo de tomada de decisão torna-se falho. Primeiro, essas falhas aconteceriam pelo fato de as organizações desenvolverem suas estruturas em resposta a diversos pedidos. Segundo, porque a elaboração de planos para diversas contingências pode envolver negócios que proíbem um *fit* com toda a organização. Child, citado por Miles e Snow (1978), argumenta que há uma perda considerável na interação entre a estratégia organizacional e seu ambiente interno e externo.

Nesse sentido, o processo de tomada de decisão estratégica deve abranger a correlação do processo organizacional com o ambiente (interno e externo). De acordo com Miles e Snow (1978), esse *fit* torna-se o principal composto para a elaboração estratégica. Isso poderá vir a demonstrar que a performance organizacional é otimizada por modelos de tomada de decisão num continuum, enfocando as capacidades organizacionais com o requerido ambiente. Nesse contexto, a configuração pode ser definida como a interrelação de grupos de atributos organizacionais nela representados: ambiente, estrutura, processo, cultura, recursos (físicos, humanos, tecnológicos, financeiros), etc. Para Ketchen, Thomas e Snow (1993), a configuração supõe que o aumento da compreensão organizacional realiza-se através da consistência da organização, ou seja, da tentativa de descobrir relacionamentos em toda a organização.

A proposição de um modelo de tomada de decisão estratégica deverá possuir as seguintes características:

- a) deve se concentrar num continuum, entre a racionalidade instrumental e o modelo incremental;
- b) a adequação da melhor forma de tomada de decisão a ser adotada para a resolução dos problemas irá depender de variáveis como cultura, estrutura organizacional, relações de poder, ambiente institucional, entre outros;
- c) problemas de natureza simples poderão ser resolvidos por modelos de racionalidade instrumental; entretanto, problemas de natureza complexa, exigem um alinhamento de modelos entre racionalidade limitada e modelo incremental;
- d) Essa conjugação de modelos permitirá ao indivíduo redescobrir a sua habilidade de reflexão, que é atributo do intelecto humano;

Esse conjunto de idéias reforça o entendimento que os modelos atuais de tomada de decisão devem ser superados, substituindo-os por outros que melhor possam perseguir, no momento presente, as demandas por produtividade e por sobrevivência institucional. Cumpre ressaltar que a substituição não deve ser entendida como a troca de um modelo velho por outro novo, porém, com a reformulação dos modelos existentes, transformando-os em um outro. Afinal, não se advoga a eliminação instrumental do espaço de produção, mas propõe-se que a razão plena volte a ser guia deste espaço. Com esta intenção em mente, discute-se as escolas de estratégia, apontadas por Mintzberg et al (2000), buscando encontrar a(s) escola(s) que possa(m) melhor compreender a realidade atual e, ainda, permitir o resgate da racionalidade plena.

Continuum

Quadro 1 – Principais Características dos Modelos de Tomada de Decisão

	Modelo de Racionalidade instrumental	Modelo de Racionalidade limitada	Modelo do Processo Organizacional	Modelo da política burocrática	Modelo Incremental
Denominação	Atos e escolhas	Escolhas satisfatórias da utilidade e dos resultados.	Padrões regulares.	Focaliza na política interna de um governo	Incrementalismo desarticulado.
Unidade de análise básica:	O processo decisório (política) como escolha racional	Formulação de políticas através de meios e fins.	Processo decisório (política) como resultado organizacional.	O processo decisório (política) como resultado político.	Meios e fins não são distintos.
Elementos de análise	1. Ator Organizacional (tomador de decisão): é o agente numa perspectiva monolítica na qual as decisões estão baseadas na lógica da racionalidade instrumental, de acordo com objetivos e metas. 2. Como problema é tratado? A partir da listagem de todas as alternativas e conseqüências (previsão), para responder a um problema estratégico.	1. Ator Organizacional (tomador de decisão): é o agente numa perspectiva monolítica ou não, na qual as decisões estão baseadas na lógica da racionalidade limitada, de acordo com objetivos e metas. 2. Como o problema é tratado? Conhecimento de alternativas de escolhas que foram possíveis identificar.	1. Ator Organizacional: constelação de organizações soltamente aliadas, baseadas em rotinas pré-existentes. 2. Como o problema é tratado? São segmentados e partilhados entre a constelação de organizações a partir da (descentralização) do poder, com base nos padrões existentes, utilizando programas e repertórios.	1. Ator Organizacional: atores políticos em jogos num processo de negociação e barganha baseado na racionalidade limitada. 2. Como o problema é tratado? a partir de um continuum de interações políticas entre os diversos atores, nos quais estão envolvidos posições, poder e valores institucionais e pessoais.	1. Ator Organizacional (tomador de decisão): busca-se o consenso entre os atores políticos. 2. Como o problema é tratado? Em questões complexas, os administradores tomam decisões sem clarificar os objetivos. Não existe distinção entre meio e fim.
Padrões de inferência dominante	Ações são direcionadas pelas escolhas e direções dos líderes.	Ações baseadas numa imagem simplificada da situação, tomando em consideração apenas aqueles fatores que julga mais relevantes e fundamentais.	Ações seguem dos programas existentes, sempre com base nas rotinas e não unicamente nas escolhas e direções dos líderes.	Ações emergem de barganhas grupais.	Ações são tomadas, lutando com a incerteza, em sucessivas tentativas, comparando resultados e ajustando novas decisões.
Proposições gerais	1. Ação organizacional baseada nos atos e escolhas do líder: controle das ações pela previsibilidade dos resultados. 2. Nível de flexibilidade bastante reduzida.	1. Ação organizacional baseada nos atos e escolhas do grupo dominante. 2. O tomador de decisão não processa uma função de utilidade geral e consistente para comparar alternativas heterogêneas.	1. Ação organizacional baseada nas rotinas organizacionais. 2. flexibilidade limitada e mudança incremental. 3. Existe lacuna entre decisão (líderes) e implementação.	1. Ação organizacional não pressupõe a intenção. A intenção resultante vai se construindo no jogo. 2. Flexibilidade. 3. Há uma preocupação em se conseguir a coalizão devido a jogos políticos.	1. Ação organizacional não pressupõe a intenção. 2. O teste de uma boa política é tipicamente que várias análises encontram-se diretamente agregadas em uma política.

Fonte: Adaptado de Simon (1979a, 1979b); March e Simon (1981) Lindblon (1959); Allison (1969)

Quadro 2. Escolas Estratégicas e Modelos de Tomada de Decisão

Escolas Estratégicas	Modelo de Tomada de Decisão	Premissas das Escolas na Tomada de Decisão
Design	Racionalidade instrumental.	1. A formação da Estratégia deve ser um processo consciente. A ação deve fluir da razão. 2. O executivo principal deve ser o estrategista. 3. As estratégias devem ser únicas, simples e informais (na cabeça do pensador).
Planejamento	Racionalidade instrumental.	1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklist. 2. A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal. 3. As estratégias surgem prontas deste processo e devem se explicitadas para que possam ser implementadas
Posicionamento	Racionalidade instrumental.	1. A estratégia é um processo controlado e consciente. 2.A estratégia precede à estrutura. 3. Uso de análise para identificar as relações corretas. 4. Os gerentes controlam as opções, mas primeiro analisam o ambiente e depois adaptam a organização.
Empreendedora	Racionalidade instrumental.	1. A organização empreendedora focaliza oportunidades. 2.O poder é centralizado no executivo principal. 3. a estratégia é através de golpes ousados, a meta dominante é o crescimento. 4. A estratégia existe na mente do líder.
Cognitiva	Modelo Comportamental.	1. A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. 2. As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, o mundo pode ser modelado e construído. 3. A mente constrói o seu mundo, assim a organização constrói o ambiente a partir de informações ricas e ambíguas, pelas crenças dos gerentes.
Aprendizagem	Modelo Incremental.	1. A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo no qual, a formação e a implementação são indistinguíveis. 2. Na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial. 3. As estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum.
Poder	Modelo Político.	1. A formação de estratégia é moldada por poder e política. 2. Estratégia emergente como meio de iludir. 3. Poder micro forma estratégias como meios de persuasão, barganha, jogo político. 4. Poder macro promove o seu próprio bem estar por controle ou cooperação com outras organizações.
Cultural	Modelo do Processo Organizacional.	1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros. 2. A cultura, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas, quanto a perpetuação da estratégia existente. 3. São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas (ocultas, não declaradas) que agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais.
Ambiental	Modelo Comportamental.	1. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia;. 2 A organização deve responder a estas forças ou será eliminada;. 3. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.
Contingencial	Modelos: Racionalidade instrumental, Comportamental, Processo Organizacional, Político e Incremental.	1. A maior parte do tempo a organização possui configuração estável. 2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação. 3. A chave para administrar estratégia é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis. 4. O processo de formação de estratégia pode ser formulado a partir das nove escolas de formação de estratégia, mas cada uma deve ser encontrada em seu próprio tempo e contexto.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Simon (1979a, 1979b); March e Simon (1981); Lindblon (1959); Allison (1969) e Mintzberg et al. (2000)

5. A configuração estratégica a partir dos modelos de tomada de decisão

A aplicação de estratégias ao longo da história evidencia o quão importante é esta ferramenta para o cenário organizacional. Para Porter (1996), “estratégia é criar e manter uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

De maneira geral, as visões ortodoxas e predominantes de estratégia baseiam-se, antes de tudo, na abordagem denominada de Organização Industrial, que foi traduzida em teorias estratégicas, porque seu modelo presume certa estabilidade na dinâmica da competição e possibilita atitudes por parte dos administradores estratégicos de antecipar ameaças e oportunidades de competição. Os elementos chaves desta estrutura são “pensados” para promoverem um impacto sobre os retornos, neste sentido, incluindo a criação de firmas já alocadas no setor, a existência e grau de

diferenciação dos produtos existentes neste mercado ou setor industrial e, sobretudo, a elasticidade da demanda do setor.

No entanto, o conceito de estratégia utilizado neste trabalho não é harmônico, não é totalmente controlável, nem totalmente racionalizável, como prega Porter (1996). Nesse sentido, o processo estratégico está imerso na dinâmica cultural de uma organização – sendo por ela determinado e determinando-a. Envolve aspectos de poder, não unicamente do poder dicotômico que oscila entre indivíduo e organização (ou sociedade) da tradição funcionalista normativa, mas também do poder e conflito entre indivíduos e grupos.

A partir desta reflexão, elaborou-se um quadro comparativo entre as dez escolas de formação de estratégias identificadas por Mintzberg (2000), com os cinco modelos de tomada de decisão (ver Quadro 2). Tal estudo visa buscar subsídios para entender melhor como ocorre a formação de estratégias nas organizações e quais os pressupostos teóricos que fundamentam as ações dos dirigentes ao formularem estratégias.

O estudo de Paulino et alii (2001) faz um levantamento do pensamento estratégico no Brasil a partir da análise de 127 artigos publicados na ENANPAD, entre 1997 e 2000, relacionados ao tema à luz das dez escolas de estratégia propostas por Mintzberg et alii (2000). Este estudo identifica o modelo teórico apresentado nestes artigos que se apresentam 1% fundamentados na escola do design, 9,4%, na escola do planejamento, 25,2%, na escola do posicionamento, 3,1%, na escola empreendedora, 8,6%, na escola cognitiva, 9,4%, na escola do aprendizado, 13,4%, na escola do poder, 7,1%, na escola cultural, 14,2%, na escola ambiental, e 8,6%, na escola contingencial.

Tal estudo pode também auxiliar a identificar quais os modelos de tomada de decisão apresentados nestes últimos anos pelos pesquisadores de estratégia. O Quadro 3 sintetiza o modelo de tomada de decisão utilizado pelos pesquisadores de estratégia de 1997 até 2000, a partir dos estudos de Paulino et alii (2001).

Quadro 3. Os Modelos de Tomada de Decisão a partir dos 127 artigos analisados da ENANPAD de 1997 à 2000

Modelo de Tomada de Decisão	Percentual	Escolas
Racionalidade instrumental	38,7%	Design, Planejamento, Posicionamento, e Empreendedora
Comportamental	22,8%	Cognitiva, Ambiental
Processo Organizacional	7,1%	Cultural
Político	13,4%	Poder
Incremental	9,4%	Aprendizado
Racionalidade instrumental, Comportamental, Processo Organizacional, Político e Incremental Desarticulado	8,6%	Configuração

Fonte: elaborado pelos autores

Pelo quadro 3, percebe-se que o modelo de tomada de decisão ainda mais utilizado nos estudos de estratégia está fortemente alicerçado no modelo de racionalidade instrumental, correspondendo a 38,7% do total dos artigos analisados. Em seguida, os resultados demonstram uma forte influência nos modelos comportamentais (escolas cognitiva e ambiental) de tomada de decisão (22,8%). Ainda, dos artigos analisados, apenas 8,6% fazem uso da escola da configuração e, conseqüentemente, têm uma perspectiva dos cinco modelos de tomada de decisão. Isso reforça a idéia de que a análise multidimensional é muito pregada mas pouco aplicada.

Em outro estudo, Bignetti et al. (2001) também referenciam tais idéias. A partir de análise de artigos publicados no ENANPAD, entre os anos de 1997 e 2000, verificou-se a predominância de trabalhos de natureza determinista. Entre os autores mais citados, encontra-se Michael Porter. Em seus trabalhos, Porter, oriundo da economia industrial, pressupõe a existência de tomadores de decisão capazes de captarem todas as variáveis ambientais e construírem “formas perfeitas” de vantagem competitiva.

Ora, se de um lado identifica-se a escola da configuração como a mais eficiente para o momento de turbulência atual, por que escolas deterministas (planejamento, design, planejamento) continuam ainda tão fortemente estudadas? Parece não haver uma única resposta para essa pergunta. No entanto, algumas hipóteses podem ser identificadas: a) os estudos sobre estratégia originaram-se da economia neoclássica, com o enfoque da racionalidade instrumental; b) os estudiosos em estratégia no Brasil são oriundos das ciências exatas ou da economia e, por isso, sentem a necessidade de mensuração dos trabalhos; c) as organizações aplicam ferramentas estratégicas, estas muitas vezes desenvolvidas pelos autores deterministas.

Independentemente das hipóteses acima demonstradas, o importante dessa análise é a constatação de que a utilização da escola da configuração permite uma maior compreensão do ambiente atual, por considerar processos diferentes de tomada de decisão para problemas e tempos também diferentes. Em certo sentido, as premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas estratégicas, mas cada um em um contexto muito bem definido. Segundo Mintzberg (1986, p. 182) as premissas da Escola da Configuração são as seguintes:

- Os comportamentos organizacionais são melhor descritos em termos de configuração;
- A formulação estratégica é um processo em que um certo tipo e uma forma de organização alinha-se em um ambiente específico, comprometendo uma forma particular do processo, num distinto período de tempo;
- Conseqüentemente, o processo pode ser um plano formal, sistematicamente analisado. Ele pode ser individual, de aprendizado coletivo ou político. Pode ser dirigido por lideranças, cultura organizacional ou pelo ambiente externo e resultar em estratégias que podem alcançar a forma de planos ou modelo, posição ou perspectivas, mas cada uma deve ser realizada no seu próprio tempo e em seu próprio contexto;
- Esse período de agrupamento de dimensões tende a demandar um tempo excessivo em direção ao modelo, o que define o ciclo de vida da formulação estratégica.

A Escola da Configuração tem-se desenvolvido rapidamente nos últimos anos. Em vários níveis de análises, as organizações que tendem a adequá-la num tipo ideal, tornam-se altamente eficientes (Doty, Glick e Huber, 1993). O aumento da eficiência é atribuído à consistência interna, ou *fit*, entre os modelos de relevância contextual, estrutura e estratégia. Dois excelentes exemplos de tipologias da escola da configuração, largamente difundidos, são: Mintzberg (1979, 1981), com a Tipologia de Estrutura Organizacional e Miles e Snow (1978) com a Tipologia de Estratégia, Estrutura e Processos. Para Miller (1996), essas escolas diferenciam-se em relação ao tipo de estratégias, organização ou estilos de direção. Elas fazem distinções na teoria e têm implicado importantes resultados organizacionais.

Para Black e Boal (1994), a vantagem competitiva não pode situar-se na posse de recursos organizacionais específicos ou habilidades. Estes, normalmente, podem ser imitados ou comprados por outro. A vantagem competitiva está no tema orquestrado, nos mecanismos e na integração que asseguram complementaridade entre vários aspectos de uma organização: seu domínio de mercado, suas habilidades, seus recursos e rotinas, suas tecnologias, seus

departamentos e sua decisão. Realmente, podem ser vistas organizações como sistemas interdependentes entre esses componentes, os quais devem ser coordenados para competir no mercado. É a complexidade e a ambigüidade dessas relações que fornecem a algumas organizações uma capacidade sem igual, tornando-as, assim, impossíveis de serem copiadas (Lippman e Rumelt, 1982). Em síntese, é provável que a configuração seja uma fonte de distância de vantagem competitiva maior que qualquer outro aspecto da estratégia.

Outra constatação da necessidade da utilização da escola de configuração nas organizações, e que baseou grande parte deste trabalho, refere-se ao resgate da reflexão humana. A configuração permite ao ser humano calcular e legitimar (racionalidade multidimensional) ou não seus atos, como fruto da liberdade de escolha que só ele possui. A razão volta a ser concebida em consonância com os pensadores gregos, principalmente com Aristóteles, ou seja, como uma força ativa da psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida social. A complexidade que está tomando conta do ambiente organizacional requer que cada uma de suas características seja entendida dentro de um continuum, onde cada problema deve ser analisado de forma única e exclusiva.

Diferentes analistas confiam em diferentes modelos. Assim, um mesmo problema pode ser visto e solucionado com enfoques diferentes, já que o tomador de decisão tem várias lentes, sendo que cada uma dela capta uma parte da realidade (Allison, 1969). Entre as mais recentes teorias da inteligência, a das Inteligências Múltiplas, elaborada por Gardner (1994), busca ultrapassar a noção comum da inteligência como uma capacidade ou potencial geral que cada ser humano possui em maior ou menor grau. Defende, ele, a idéia de inteligências múltiplas, apresentando evidências para a existência de diversas competências intelectuais humanas, relativamente autônomas, e que podem ser modeladas e combinadas em uma multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas. Observa-se assim, que os modelos de tomada de decisão e de formação de estratégia apresentados não são excludentes, mas podem trabalhar num continuum de forma interrelacionada.

6. Comentários finais

Ao longo da história o homem apoiou-se na razão como pressuposto básico para o entendimento dos fenômenos. Aristóteles já em 350 a.C. identificou que a racionalidade humana é multidimensional, o homem é um ser cuja essência esta na sua integração, nesse sentido só a

racionalidade é capaz de controlar os vícios e favorecer a virtude ou o equilíbrio humano. Tal pressuposto, foi negligenciado ao longo do avanço da história. Os empiristas (Thomas Hobbes, John Locke), os racionalistas (Descartes), da mesma forma que os modelos de tomada de decisão (Simon, Lindblom, Allison) juntamente com diversas escolas estratégias identificaram as decisões estratégias de forma atomizada. Dentro de uma nova perspectiva, a busca da racionalidade multidimensional através da teoria da configurações aponta como um suporte adequado para o processo de tomada de decisão nas organizações.

Dessa forma, um modelo de tomada de decisão precisa desenvolver-se dentro de um continuum entre a racionalidade instrumental e o modelo incremental em que as variáveis ambientais, juntamente com a realidade organizacional seja considerada. Essa lógica não objetiva a eliminação de modelos, mas sim a reformulação dos atuais modelos e que a razão plena volte a guiar as ações humanas.

Os modelos teóricos que compõem a estrutura cultural das organizações são fortes construtores dos modelos de tomada de decisão estratégica que direcionam as organizações. As decisões estratégicas apontam como o fundamento para a construção de organizações competitivas. A partir de Paulino et alii (2001), identificou-se que a aproximadamente 39% dos artigos sobre estratégia empresarial, apresentados nos últimos anos, fundamentam sua proposta teórica na racionalidade instrumental em que as escolas do design, do planejamento, do posicionamento e do empreendedor são fortemente utilizadas. Este estudo é revelador, pois apesar de haver um certo consenso que a escola da configuração permite um melhor entendimento do contexto atual, sua utilização, mesmo em análises teóricas, é pouco utilizada, apenas 8,6%. Vê-se que a estratégia da configuração é o caminho desejável, mas poucos são os que se lançam nessa proposta.

Em face das grandes transformações que vêm ocorrendo, a sociedade passa por rupturas em seus sistemas tecnológicos e sociais. Pelo constatado, organizações que adotarem preceitos da escola da configuração estarão mais aptas a atuarem e vencerem nesse ambiente. O nível apropriado de configuração depende do ambiente da organização. Quanto mais mutável e incerto o ambiente, mais livre a associação de elementos de uma organização poderá ser. Esses são resultados importantes para futuras investigações. Acima de tudo, como assegura Mintzberg et alii (2000), a contribuição da Teoria da Configuração tem sido evidente na estratégia empresarial: “ela traz

ordem para o confuso mundo de formação da estratégia, em particular, para suas enormes e multiformes literatura e prática”.

Identificou-se que a estratégia da configuração fundamentada na busca pela racionalidade plena ou multidimensional é uma alternativa viável para a construção de novos modelos de tomada de decisão que seja capaz de entender o contexto e a realidade organizacional como um continuum. No entanto, há muitas lacunas que tal proposta abre: como desenvolver a aplicação ou análise da escola da Configuração em um contexto organizacional? É possível construir um modelo multidimensional capaz de entender na totalidade os fenômenos nos quais as decisões são tomadas? Essas e outras questões podem servir de base para que futuros trabalhos iniciem suas investigações nessa proposta.

7. Referências Bibliográficas

ALLISON, G. Conceptual models and the cuban missile crisis. **The american political science review**, vol. LXIII (3:689-718), September 1969.

AMATUCCI, M. - **Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa**. São Paulo: GV/EAESP, 1993.

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

ARISTÓTELES. **Metafísica; Ética a Nicômaco; Poética**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

ARISTÓTELES. **Tópicos - dos argumentos sofísticos**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

BACHRACH, S. B. e BARATZ, M. S. Poder e decisão, reproduzido de Decision and non-decision: na analytical framework. **American Political Science Review**, v. 58, n.3 pp. 632-642, 1963.

BIGNETTI, Luiz P.; PAIVA, Ely L. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **25º. Encontro da ANPAD**, Campinas, 2001.

BLACK, J. A., BOAL, K. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, summer special issue, vol. 15, p. 131-148, 1994.

BOMBASSARO, Luiz Carlos. **As fronteiras da epistemologia: uma introdução ao problema da racionalidade e da historicidade do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1992.

- BRAGA, Nice. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 21(3): 35-57, jul/set 1987.
- BRASIL, Haroldo G. Processo decisório e a questão orçamentária: uma analogia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 27(3): 115-46, jul/set 1963.
- BURRELL & MORGAN. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heinemann, London, 1979.
- CHEVALLIER, Jean-Jacques. As grandes obras políticas: de Maquiavel a nossos dias. 5.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1990.
- DESCARTES, René. **Discurso sobre o método**. Rio de Janeiro: Athena Editora, s.d.
- DOTY, D. Harold, GLICK, William H., HUBER, George P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, vol. 36, nº 6, p. 1196-1250, 1993.
- ETZIONI, A . Mixed. Scanning: uma terceira abordagem à tomada de decisão. **Public Administration Review**. V. 27, n, 5 pp. 385-392, 1967 (tradução livre).
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente** : a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas sul, 1994.
- GRESOV, Christopher. Exploring fit and mistfit with multiple contingencies. **Administrative Science Quarterly**, vol. 34, p. 431-453, 1989.
- HESSSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. 8.ed. Coimbra: Arménio Amado Editora, 1987.
- JAPIASSU, Hilton Ferreira. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1979.
- KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. 4.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.
- KETCHEN JR., David J., THOMAS, James B., SNOW, Charles C. Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. **Academy of Management Journal**, vol. 36, p. 1278-1313, 1993.
- LEITÃO, S. P. A decisão na academia I - Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, Vol 27(1): 69-86, Jan/Mar 1993.
- LINDBLOM, C.E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, 19(1), 1959, pp. 79-88.

- LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P., Uncertain unitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, vol. 13, p. 418-438, 1982.
- MAQUIAVEL, Niccolo. **O príncipe**. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.
- MARCH, James G. SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Series in Management, 1978.
- MILLER, Danny. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, vol. 17, p. 505-512, 1996.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, p. 103-116, january/february, 1981.
- MINTZBERG, Henry. The configurational school: strategy formation as an episodic process. In: **Perspectives of Strategic Management**, 1986.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations** (The theory of management policy), USA, 1979.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília W. Bergamini, Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar, MOIGNE, Jean-Louis Le. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- PADOVANI, Umberto; CASTAGNOLA, Luís. **História da filosofia**. 18. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1993.
- PAULINO, Alice et al. Organização e estratégia: tendência de estudos no cenário nacional. In: **25º Encontro da ANPAD**, Campinas, 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégica. In: **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo** - Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979a.

SIMON, H.A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**. Setembro, 1979b.

STEIN, Ernildo. Racionalidade e existência: uma introdução à filosofia. **Porto Alegre: L&PM, 1988.**