

Proceso de decisión: un debate aún necesario.

RESUMEN:

Este artículo tiene como objetivo identificar la literatura académica sobre la toma de decisiones en la administración pública, tanto en Brasil como en el extranjero. Se realizó un estudio exploratorio, en el período de 2006 a 2012, se centró en los artículos publicados sobre el tema en publicaciones periódicas nacionales e internacionales. Con el fin de estudiar el tema en publicaciones periódicas internacionales se hizo uso de las publicaciones periódicas de el Portal CAPES. En ambos casos se utilizó filtros de búsqueda. Los estudios fueron analizados y clasificados como artículos teóricos, estudios empíricos o investigación aplicada. En estos últimos casos, si aplicados en los organismos públicos o privados. Se encontró durante los trabajos de investigación, un pequeño número de estudios realizados en Brasil, por un total de 604 artículos publicados en periódicos nacionales, sólo 15 se referían al tema proceso de decisión, siendo todos empíricos, de los cuales 7 son investigaciones aplicadas en las organizaciones públicas. Sin embargo, en el caso de las publicaciones internacionales se reunió una amplia gama de estudios sobre el tema mediante la exploración de diversos aspectos de la toma de decisiones, lo que sugiere que el tema es importante y actual.

Palabras clave: Proceso de decisión; Decisión; Administración pública; Servicio Público

ABSTRACT:

In this article we aims at identifying the academic production on decision-making in public service both in and outside Brazil. For this purpose we developed an exploratory research, during the period from 2006 to 2012. We focused our study on articles published on the topic in national and international journals. In order to study the topic in international journals we used of Journal Portal CAPES. In both cases we used search filters. The studies were analyzed and classified as theoretical articles, empirical studies or applied research. In the case of the latter, if applied in public or private organizations. It was found out that a small amount of studies in Brazil, because of a total of 604 articles published in national journals, only 15 were on the theme, all empirical decision-making process, of which 7 are of applied research in public organizations. However, in the case of international publications we identified a wide range of studies on the topic exploring various aspects of the decision-making process. This suggests that the subject is an important and current concern.

Keywords: decision-making process; Decision; Public administration; Public service.

1. INTRODUCCIÓN

Desde que Simon (1979) definió la gestión como el arte de decidir aliado a los cambios en la administración, está es la preocupación de algunos investigadores sobre la mejor manera de apoyar el proceso de decisión mediante la participación en este proceso contribuyendo con diversos estudios.

A partir de los estudios sobre el proceso de decisión en general y en la administración pública en particular es que se estructura este artículo. Su objetivo es identificar las publicaciones sobre el tema en las organizaciones públicas, desde el examen de los artículos publicados en revistas nacionales como la Revista de Administração Contemporânea-RAC -modo electrónico, que se refiere a la búsqueda de la *The Scientific Electronic Library on Line-Scielo-Brasil*, en la Revista de Administração de Empresas-RAE, la RAE- electrónica e a Revista de Administração Pública, editadas por la Fundação Getúlio Vargas-FGV, la Revista CAP Accounting and Management, la Revista de Administração Mackenzie-RAM, la revista Organização & Sociedade y la Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP, en el período 2006-2012. Para estudiar el tema en revistas internacionales se hicieron investigaciones en el Portal de periódicos CAPES.

Con el fin de cumplir el objetivo, los artículos fueron analizados mediante la observación de los siguientes aspectos: estudios empíricos, estudios teóricos o investigación aplicada. En el caso de estos últimos se observó que se han aplicado en organizaciones públicas o privadas.

Este artículo se estructura en cuatro secciones, incluyendo esta introducción. En la secuencia la referencia teórica seguida por el procedimiento metodológico utilizado. Después, hay el análisis de los resultados y la contribuciones finales.

2. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico se divide en dos partes. La primera consiste en abordar el proceso de decisión y el segundo contiene revisión sobre la decisión en la administración pública.

2.1. El proceso de decisión

La estructuración del proceso de decisión fue desarrollado a partir de las teorías y las técnicas aplicadas a situaciones de riesgos e incertidumbres, que están aliados a la cantidad y calidad de las informaciones disponibles. El proceso de decisión es apoyado por diferentes disciplinas tales como la psicología, la economía y la matemática (Buchanan y O'Connell, 2006), vinculados a los enfoques que envuelven la racionalidad, una vez que se tiene en cuenta el alcance de la solución excelente propuesta por Von Neumann y Morgenstern (1944), Weber (1974) y Shimizu (2010), o incluso, la solución satisfactoria de Simon (1947, 1971). Utilizan modelos descriptivos o prescriptivos, presentados por Ackoff et al. (1956), Winterfeldt y Edwards (1986), Hansson (1994) y Ragsdale (2009).

Los modelos prescriptivos o normativos se utilizan de forma lógica en el procesos de decisiones bien estructurados, deliberativos y cuantitativos (Simon, 1987) lo que significa que el comportamiento real del encargado de tomar decisiones no es llevado en cuenta. Los modelos descriptivos se utilizan en los procesos de decisiones no estructurados, cualitativos, buscando comprender cómo realmente se toman las decisiones. Quedando entendido que el proceso de decisión, es la integración entre los modelos descriptivos y normativos, esta integración con equilibrio, permite que las limitaciones de cada uno se reduzcan, lo que para Becker (2004, p. 312) se materializaría en "convivencia con las contradicciones y paradojas de la realidad organizacional".

Este aspecto ha favorecido la expansión del enfoque de los estudios en este campo teóricos y así como tener una discusión a fondo de cómo los gerentes deben y cómo toman realmente la decisión. El objetivo es explicar la cuestión de la decisión, no sólo teniendo en cuenta el bias de la racionalidad, el aspecto cognitivo, sino también el aspecto subjetivo envuelto. La investigación de este tema, Rubinstein (2007) explica que hay tres aspectos que deben observarse en la decisión: el aspecto cognitivo, donde hay implicación de razonamiento; el aspecto instintivo, donde sólo el instinto está involucrado, y el aspecto sin razón cuando la acción es el resultado de un proceso aleatorio con poco o ningún razonamiento sobre el problema de la decisión.

Kahneman (2012) colaborando con este tema, afirma que al decidir utiliza la razón y la intuición. La intuición, para el autor, se utiliza en las decisiones rápidas, no requiere esfuerzo mientras que la razón se utiliza en decisiones complejas y por esta

razón es más lenta. Por lo tanto, la decisión con la intuición es rápida y a veces emocional (es), mientras que la decisión con el uso de la razón es lenta y lógica.

En este sentido, Simon (1987) aborda la toma de decisiones que involucra el juicio y la intuición, explicando que en el mundo real gerentes toman decisiones intuitivamente, por lo que es difícil recordar cómo se llegó a la decisión. Para este autor, esto ocurre como resultado de la experiencia, lo que resulta en la recuperación de algunos patrones que se almacenan en la memoria de largo plazo de los tomadores de decisiones.

Corroborando Simon (1987), Kahneman y Teversky (1974) y Bazerman y Moore (2010), llaman a este fenómeno de heurística de la disponibilidad, lo que explica que en este caso el individuo utiliza un evento del pasado para resolver un problema en la actualidad.

Autores como Bana e Costa (1993) sostienen que la acción de decidir es resultante de los valores del tomador de decisiones, lo que significa que la subjetividad está presente. Según los autores, ambos elementos, objetivos e subjetivos están contenidos en la decisión.

2.2 Decisión en la Administración Pública

En la gestión pública, se debe considerar que los gestores públicos toman decisiones que no tienen características técnicas, ya que siempre hay el carácter político implicado que participa más o menos de forma determinante. Sharkansky (1974) menciona las dificultades enfrentadas por este gerente, entre las cuales el poco control sobre los empleados que forman parte de su equipo, la obligación del contacto con el jefe del ejecutivo y legisladores, además de las constantes discusiones entre gerentes con asignación de nivel de ejecución y aquellos que, por circunstancias, están en una posición de mando o autoridad.

Sumado a esto la responsabilidad de los gestores públicos acerca de la planificación e implementación de políticas que promuevan el bienestar de la población. Sus decisiones deben cumplir con la más alta proporción colectiva, caracterizada como la variable social, significando así un carácter más complejo de la decisión.

Al reflexionar sobre el tema Jamian et al. (2011) citando a Jones (2005) explican que tanto la decisión como el proceso de decisiones son fundamentales para los procesos de liderazgo y gestión. En este sentido, Bulgarides y Cohen (2001) colaboran declarando que el estilo de liderazgo se traduce en modelo de comportamiento que surge de un líder con el tiempo, indicando que su estilo de liderazgo tiene reflejo en el estilo de toma de decisión. Jamien et al. (2011) citando Rowe y Bulgarides (1992) afirman que cualquier decisión es importante en el futuro de la organización y por lo tanto, debe ser la correcta.

Teniendo en cuenta los cambios en la administración pública, el nuevo enfoque de gestión, los cambios estructurales y de gestión (Osajima y Aquino, 2013) permitió la adopción, de prácticas de gestión en el sector público provenientes del sector privado con el fin de servir mejor al cliente. Para Bresser-Pereira (2006), la nueva administración pública tiene peculiaridades como la descentralización administrativa resultante de la confianza en los gestores públicos haciendo que el administrador público se desenlace de lo que antes sólo estaba ejecutando las leyes y reglamentos para tomar decisiones; empleados calificados; fomento a la creatividad y la innovación y, incluso, teniendo en cuenta el usuario del servicio público como un consumidor y ciudadano llamándolo de cliente-ciudadano (Bresser-Pereira, 2007).

Además, la presión de los mecanismos existentes para una mayor transparencia, la responsabilidad fiscal y social, la participación y supervisión de los medios de comunicación, provocó cierta flexibilidad en el proceso de decisión en la administración pública. Una característica que llama la atención es que dejó de ser formal en el sentido de la obediencia a la autoridad jerárquica para asumir funciones más participativas (Silva, 2011).

Puig et al. (2009) destacan cuatro dimensiones del individuo en su relación con el Poder Público: los usuarios de los servicios públicos ofrecidos, contribuyente de impuestos obligatorios, individuo obediente a las leyes y reglamentos y los electores. Estos autores se refieren al individuo, mientras que otros lo llaman de cliente, sujeto al cumplimiento de las leyes y reglamentos que favorecen la regulación del funcionamiento social. La figura 1 muestra que estas dimensiones se integran en una sola entidad: el ciudadano.

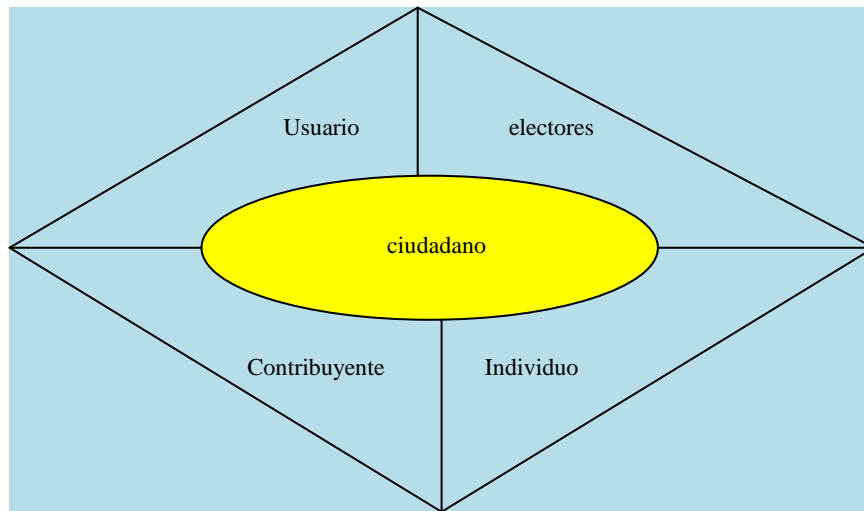


Figura 1 Carácter multidimensional del cliente-ciudadano del sector público

Fuente: Adaptado de Puig *et al.* (2009). O marketing, o marketing de serviços e a gestão pública (p. 123). In: LOSADA, Carlos. De burocratas a gerentes? As ciências da gestão aplicadas na administração do Estado. Marródan, editor; tradução. Vitória: Esesp, 2009.

Sin embargo, la administración pública se ha demostrado que a veces es incapaz de controlar y evaluar sus acciones, ya sea debido a la falta de instrumentos de control o el exceso de ellos. Autores como Nutt (2005), al comparar las prácticas de toma de decisiones en los sectores público y privado, auspician que gestores públicos tienen un limitado poder de decisión, porque, a menudo, son nombrados por los políticos.

Laudon y Laudon (2007) explican que la mejora de la toma de decisiones tiene varias dimensiones, que son: exactitud, alcance, imparcialidad, rapidez (traducida en eficiencia), la coherencia y la obediencia a un proceso. La tabla 1 contiene una descripción de cada una de las dimensiones. Los autores señalan que es posible tomar la decisión correcta o de calidad, pero para que la calidad se logre, es necesario no sólo el uso de la información, pero que ocurra interacción de la información con el proceso de toma de decisiones (Oliveira, 2001).

Dimensión	Descripción
Precisión	Refleja la realidad
Alcance/ Exhaustividad	Tiene un completo análisis de los hechos y circunstancias
Imparcialidad	Traduce, en verdad, las preocupaciones y los intereses de los involucrados
Velocidad	Es eficiente en relación con el tiempo y los recursos de las partes involucradas
Coherencia	Es parte de un proceso racional, siendo claros y fácil de entender

Obediencia a un proceso	Es el resultado de un proceso conocido y quienes no están de acuerdo pueden solicitar la intervención de una autoridad superior
-------------------------	---

Tabla 1- Calidad de decisión

Fuente: Laudon e Laudon (2007). *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (p. 307).

Estas dimensiones pueden ser traducidas en los principios de eficiencia, impersonalidad, legalidad y racionalidad, que tiene sus características relacionadas con otros temas y no sólo a la persona del gerente, quien tiene la responsabilidad de decidir y garantizar la aplicación de reglamentos y acciones destinadas a la protección social y la gestión de los asuntos públicos. La estructura organizacional y administrativa debe modernizarse, así que combinado con las funciones de gestores públicos pueden traducirse en buen servicio a las demandas de la sociedad.

Es probable que la distancia entre la práctica (acción) y el discurso (teoría), sea inherente a la cultura de la organización. Spink (1997) al estudiar la cultura organizacional explica con claridad que parece que hay un dilema vivido por los gerentes para mostrar coherencia entre el discurso adoptado y la ejecución, lo que compromete la decisión.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este trabajo los procedimientos metodológicos se dividen en dos etapas: la primera se convirtió en la elección de las revistas que se utilizaran con el fin de elegir a los artículos que deben ser revisados, tanto nacionales como internacionales, limitándose el estudio al período 2006-2012. Lo siguiente es un resumen del trabajo realizado.

Discriminación	Descripción
Técnica	Los términos de búsqueda fueron decisión, proceso de decisión, el proceso de toma de decisiones en la administración pública en Portugués e inglés. Sólo se seleccionaron artículos científicos.
Formas de elección	Los artículos elegidos fueron los que presentaran explícitamente los términos buscados.
Criterios de exclusión	Se excluyeron los artículos que no abordan directamente con el tema.

Artículos de clasificación	Cada texto seleccionado fue leído y clasificado como empíricos, teóricos y observado si se aplica en la organización pública o privada.
----------------------------	---

Tabla 1. Resumen del trabajo realizado

Fuente: Elaborado por los autores.

Después de definidas las revistas y el periodo de estudio fueron elegidos los artículos que contenían los términos "decisión", "proceso de decisiones", "toma de decisiones en la administración pública". Se leyeron, en un principio, los artículos seleccionados, y después de la primera selección, se estudió cada texto en su totalidad, que fueron clasificados como artículos teóricos, estudios empíricos o la investigación aplicada, y incluso, si se aplica en la organizaciones públicas o privadas. Cabe aclarar que fueron seleccionados aquellos que había guardado relación directamente con el tema o el contenido objetivo de este estudio.

Con el fin de comprender mejor el criterio utilizado, Hoppen y Löbler (2004) citando Demo (2000) explican que los artículos empíricos son las que se basan en la investigación que recogen y analizan datos. En el mismo sentido Antonelli et al. (2010) citando Espejo et al. (2009) y Martins y Silva (2005) sostienen que los artículos empíricos constituyen un intento de describir y hacer predicciones mediante información obtenida de la investigación y su objetivo es proporcionar las bases para apoyar una teoría o no.

Para estudiar el tema en revistas internacionales se hizo la investigación en el Portal de Periódicos de la CAPES utilizando las expresiones "*decision making*", "*decision making in public sector*", "*decision making in public administration*" y "*decision making process*".

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un total de 604 artículos publicados en revistas RAC, RAE, RAP, RAUSP (cuadro 2) sólo quince trataron el tema de proceso de decisión, todos los cuales eran empíricos. De éstos, seis son de investigación aplicada en las organizaciones públicas. La revista Organizações & Sociedade nada ha publicado sobre el tema en el período en estudio, y la Revista de Administração Mackenzie-RAM ha publicado seis artículos sobre el tema estudiado en el período de interés.

Años	RAC			RAE		
	Aplicado		Total de artículos	Aplicado		Total de artículos
	Público	Privado		Público	Privado	
2006	1	-	31	-	-	-
2007	1	-	51	-	-	-
2008	-	1	44	-	-	-
2009	-	1	40	-	1	40
2010	-	1	40	-	-	-
2011	-	1	48	-	-	-
2012	-	1	40	-	-	-
Total	2	5	294	-	1	40

Tabla 2. Cantidad de artículos publicados de acuerdo con el periódico nacional -2006/2012.

Fuente: Elaborado por los autores.

Años	RAP			RAUSP		
	Aplicado		Total de artículos	Aplicado		Total de artículos
	Público	Privado		Público	Privado	
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	1	42
2008	-	-	-	-	-	-
2009	1	-	49	-	1	26
2010	2	-	48	-	-	-
2011	-	1	71	-	-	-
2012	-	-	-	1	-	34
Total	3	1	168	1	2	102

Tabla 2. Cantidad de artículos publicados de acuerdo con el periódico nacional -2006/2012.

Fuente: Elaborado por los autores.

En el caso de la investigación en publicaciones internacionales, la indagación dio lugar a una importante cantidad de estudios, y fue necesario hacer uso del filtro

"ordenado por fecha más reciente". De este modo, fue posible constatar la producción académica en los años 2010, 2011, 2012 y 2013 sobre el tema.

Había una diversidad de temas que tratan sobre la toma de decisiones. Varios aspectos han sido explorados y pueden incluir, por ejemplo y no de manera exhaustiva: la aplicación de la neurociencia (PUSHKARAYA y LIU, 2010); relación entre las estructuras de organización y decisión (CURISTENSEN y KNUDSEN, 2010); y capital social y toma de decisión estratégica (JANSEN et al., 2011); análisis del uso de sistemas de soporte de decisión en el contexto político (ANDERSSON GRÖNLUND y ASTRÖM, 2012), la decisión bajo el impacto de la gran cantidad de información (BETTIS-OUTLAND, 2012); aplicación en el área de la salud (ROSENBERG-YOUNGER *et al.*, 2012); evaluación de las decisiones estratégicas mediante el análisis de criterios múltiples (RAM e MONTIBELLER, 2013); método de criterios múltiples para su uso en la área de educación (KURILOVAS y KILINSKIENE, 2013), y el análisis de la administración pública de servicios compartidos (BORMAN y JANSSEN, 2013).

5. CONSIDERACIONES FINALES

El propósito de este artículo fue mostrar que el tema sobre proceso de decisión en las organizaciones sigue siendo pertinente y necesario. La importante cantidad de estudios empíricos muestra que los autores utilizan y observan la relación entre teoría y práctica. Sin embargo, hay producción insignificante en Brasil, mientras es ampliamente explorado en publicaciones internacionales.

En cuanto a las restricciones que presentan, se llama la atención sobre el hecho de que la investigación en revistas nacionales se limita sólo a las revistas ya mencionadas, que aunque sean las publicaciones principales, han restringido su universo a los artículos científicos.

Por último, se sugiere llevar a cabo nuevos estudios analizando las tesis y disertaciones producidas en Brasil y en el extranjero.

REFERENCIAS

Ackoff, R. L.; Churchman, C. W.; Arnoff, E. L. (1956). **Introduction to operations research**. London: Chapman & Hall.

Andersson, Annika. Grönlund, Ake. Aström, Joachim. (2012). “You can't make this a science!”-Analyzing decision support systems in political contexts. **Government Information Quarterly** v. 29, Issue 4, , p. 543–552

Antonelli, Ricardo Adriano *et al.* (2010). Estado da arte do impacto da tecnologia da informação nas organizações: um estudo bibliométrico. **Revista CAP Accounting and Management**. v. 4. n. 4.

Bana e Costa, Carlos A. (1993). Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. **Revista Pesquisa Operacional** v. 13, n. 1, jun.

Bazerman, Max H.; Moore, Don. (2010). **Processo Decisório**. São Paulo: Elsevier.

Becker, J. L. (2004). **Nota Técnica: A tomada de decisão nas organizações**. In: Clegg, S. R.; Hardy, C., Nord, W. R.. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas. pp.311-312.

Bettis-Outland, Harriette. (2012). Decision-making's impact on organizational learning and information overload. **Journal of Business Research** 65 pp. 814–820.

Borman, Mark. Janssen, Marijn. (2013), Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. **International Journal of Information Management** 33 pp. 390– 400.

Bresser-Pereira, L. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, pp. 237-270.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de governança pública**. 2007. Disponível em <http://www.desenvolvimentistas.com.br> visitado em 02/01/2012.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisões. **Harvard Business Review Brasil**. v. 84, n. 1, Ago. 2006.

BOULGARIDES, J. D.; COHEN, W. A. Leadership style vs. leadership tactics. The **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. v.6, n.1, 2001, p. 59-73.

CURISTENSEN, Michael. KNUDSEN, Thorbjorn. Design of decision-making organizations. **Management Science**. v. 56, 2010, p. 71-89.

ESPEJO, Márcia M. S. B.; CRUZ, Ana P. C.; LOURENÇO, Rosemary L.; ANTONOVZ, Tatiane; ALMEIDA, Lauro B. Estado da arte da pesquisa contábil: um estudo bibliométrico de periódicos nacional e internacionalmente veiculados entre 2003 e 2007. **Revista de Informação Contábil**, v. 3, p. 94-116, 2009.

HANSSON, Sven Ove. **Decision theory: a brief introduction**. Department of Philosophy and the History of Technology-Royal Institute of Technology (KTH), Stockolm, 1994.

HOPPEN, Norberto; LÖBLER, Mauri Leodir. Processo decisório em organizações no Brasil: um exame dos estudos realizados entre 1993-2002. **Revista Organizações e Sociedade-O&S**. v. 11, n. 29, 2004, p. 49-70.

JAMIAN, Leele Susana; SIDHU, Gurnam Kaur; APERAPAR, Parmjit Singh. Managerial Decision Styles of Deans: A Case Study of a Malaysian Public University. **Asian Journal of University Education**. v. 7, n. 2, 2011, p. 59-80.

JANSEN, Rob J. G. *et al.* Social capital as a decision aid in strategic decision-making in service organizations. **Management Decision** v. 49 n. 5, 2011, p. 734-747.

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

KAHNEMAN Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. 2012. Editora Objetiva. p. 624.

KURILOVAS, Eugene; KILINSKIENE, Inga. New MCEQLS AHP method for evaluating quality of learning scenarios. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 19, Issue 1, 2013, p. 78-92.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINS, G. A.; SILVA, R. B. C. Plataforma Teórica-Trabalhos do 3º e 4º Congressos USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5, São Paulo: 2005. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2005.

NUTT, Paul C.. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 2005

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PUSHKARSKAYA, Helen. LIU, Xun. Beyond risk and ambiguity: Deciding under ignorance. **Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience**. v.10, n. 3, 2010, p. 382-391.

RAGSDALE, Cliff T. **Modelagem e análise de decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OSAJIMA, Aline Antevelli. AQUINO, André Carlos Busanelli. Folga orçamentária em uma Secretaria da Fazenda: Um caso no nível do governo estadual no Brasil. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 47. n. 1; 2013, p. 77-103.

PUIG, Toni; RUBIO, Loreto; SERRA, Albert. **O marketing, o marketing de serviços e a gestão pública**. In: LOSADA, Carlos. **De burocratas a gerentes? As ciências da gestão aplicadas na administração do Estado**. Marródan, editor; tradução. Vitória: Esesp, 2009.

RAM, Camelia; MONTIBELLER, Gilberto Exploring the impact of evaluating strategic options in a scenario-based multi-criteria framework. **Technological Forecasting & Social Change**. 2013, p. 657–672.

ROSENBERG-YOUNGER, Zahava R. S., THORTEINSDÓTTIR, Halla, DAAR, Abdallah, S. Stakeholder involvement in expensive drug recommendation decisions: An international perspective. **Health Policy**. 105 (2012) p. 226–235.

ROWE, K. J., BOULGARIDES, J. Managerial decision making: A guide to successful business decisions. New York. Macmillan. 1992.

RUBINSTEIN, Ariel. Instinctive and cognitive reasoning: a study of response times. **Economic Journal, Royal Economic Society**. v. 117, n. 523, October, 2007, p. 1243-1259.

SHARKANSKY, Ira. **Administração Pública**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 1974.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Miriam Soares. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantojuvenil na cidade de Natal (RN). **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 5, n. 5, 2011, p. 1327-1361.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMON, H. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**. February, 1987, p. 57-64.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, v. 69, No. 4, Sep., 1979, p. 493-513.

SPINK, P. K. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira**. In: MOTTA, J. (Coord.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WINTERFELDT, Detlof von; EDWARDS, Ward. **Decision Analysis and Behavioral Research**. 1.ed. Cambridge University Press, 1986.