

Processo Decisório, Objetivos das Organizações e Interesses do Staff: elementos teóricos de um enfoque incremental

*Rabah Benakouche*¹

Resumo

À luz das análises e do aprofundamento das teorias das organizações – em especial as de Cyert e March, Allison, Crozier e Friedberg, Lindblom –, da teoria da argumentação, com destaque para a de Perelman e Olbrechts-Tyca e Bourdieu, e da teoria do ator-rede (Latour e Callon), sustenta-se a tese de que a organização é um campo de lutas; e que a tomada de decisão dos dirigentes é, simplesmente, o produto de um encontro fortuito, quando de uma circunstância particular (oportunidade de escolha), de problemas (pendentes), de soluções (todas prontas) e de decisões mais ou menos envolvidas (participantes).

Palavras-chave: Organização. Racionalidade limitada. Incrementalismo. Ator-rede.

I Introdução

Em matéria de análise das organizações – no decorrer do texto serão utilizados como sinônimos as categorias de organização e empresa – foram produzidas, essencialmente, duas grandes teorias. A primeira abordagem é a qualificada como clássica, pois foi formulada por autores como Taylor e Fayol, fundadores desse gênero de estudo. Essa teoria assimila, efetivamente, as engrenagens da organização aos mecanismos de uma máquina e define, portanto, seu funcionamento sobre a base da racionalidade “pura e perfei-

¹ “Docteur d’État” em Ciências Econômicas pela Universidade de Paris e Doutor em Engenharia Industrial pela École Centrale de Paris, Professor Titular no Departamento de Economia da UFSC. Endereço: Av. Othon Gama d’Eça, 975, Centro, Florianópolis – SC – Brasil. CEP: 88015-240. E-mail: benakrabah@hotmail.com.

Artigo recebido em: 31/05/2010. Aceito em: 09/08/2010. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Thomas G. Brashear.

ta”. A segunda abordagem foi iniciada por Simon (1979; 1984), que criticou a anterior e abrandou suas hipóteses de base; isso o levou, com Simon e March (1964), a formular a teoria da racionalidade limitada. Em seguida, esta última foi retomada e aprofundada, notadamente, nos trabalhos de Cyert e March (1970), Allison (1971), Allison e Zelikowv (2000) e de Crozier e Friedberg (1977).

Destaca-se que a primeira abordagem não poderia ser o foco, porque ela não se ocupa da questão dos jogos estratégicos, objeto de estudo deste artigo. No mais, ela já foi objeto de uma crítica cerrada, sobre a qual não é, portanto, necessário voltar. Em compensação, a segunda abordagem merece ser considerada, uma vez que seu objetivo consiste, justamente, em explicar a racionalidade dos jogos organizacionais ou processos decisórios. Assim, entre os trabalhos que se situam nessa perspectiva, há notadamente os de Cyert e March e os de Crozier e Fridberg, os quais têm como objeto a análise estratégica, pois fizeram avançar muito a análise da questão em discussão.

Como esses trabalhos são baseados na teoria de Simon, é preciso, primeiramente, lembrar o alcance e os limites deles; em seguida, será discutida a análise estratégica.

2 O Modelo Racional

Constata-se que, para a teoria econômica neoclássica, a empresa confunde-se com um indivíduo, único patrão e decisor. Esse indivíduo dispõe de todas as informações relativas às transações em todos os mercados; fixa, racionalmente, seus níveis de preço e de produção para atingir seu objetivo maior: o lucro máximo. Logo, os objetivos estão, claramente, definidos e a organização os persegue como se ela fosse um homem apenas (GUERREN, 2008).

Percebe-se, ainda, que esse modelo de ator único e racional encontra-se desenvolvido com toda uma sofisticação matemática nas análises microeconômicas – com destaque para as de Debreux, Solow, entre outros – e de planificação estratégica (BCG, McKinsey e outros). Como ele não se enquadra no mundo dos negócios, Simon foi o primeiro autor a mostrar seu irrealismo, destacado no que segue.

2.1 Teoria da Racionalidade Limitada

Simon mostrou, efetivamente, o irrealismo das hipóteses do modelo racional, detectando especialmente a não operacionalização dos objetivos da empresa, tal como postulados por esse mesmo modelo. Para torná-los operacionais, ele os fracionou em subobjetivos. Em vista disso, a hipótese da maximização é abandonada em benefício de uma análise dos decisores, os quais procurariam estabelecer subobjetivos realistas e alternativos, a fim de encontrar combinações produtivas que pudessem melhor satisfazer suas preferências. Assim, faz-se uma divisão dos objetivos da organização em subobjetivos, a qual

[...] dependerá dos conhecimentos, das experiências e do ambiente dos decisores. Diante dessa ambiguidade, tal formulação poderá também ser influenciada de maneira mais ou menos sutil, por seu interesse pessoal e as redes de poder. (SIMON, 1979, p. 42).

Essa é a base da qual Simon formulou sua teoria da racionalidade limitada. Importa salientar que, partindo dessa base, o autor distingue três fases no processo de decisão: a primeira é a da inteligência ou da identificação dos problemas; a segunda é a da modelização ou da concepção; e a terceira refere-se à escolha ou à seleção da melhor solução.

Esse modo de leitura permite, efetivamente, designar as características da melhor decisão e/ou racionalidade objetiva, como ele a qualifica. A materialização e a simplificação desta última obtêm-se, por conseguinte, no quadro da racionalidade limitada. Assim,

- a) a otimização é substituída pela satisfação, isto é, a solução a considerar, entre as soluções examinadas, será aquela que igualará ou ultrapassará o nível de aspiração definido antecipadamente;
- b) as possibilidades de ações e as consequências são descobertas de maneira sequencial e não de maneira preestabelecida; e
- c) os diversos programas de ação são, relativamente, independentes uns dos outros.

Assim, o decisor – no decorrer do texto serão utilizados como sinônimos as categorias de decisor, ator, membro do *staff* e de indivíduo – é racio-

nal, porém sua racionalidade é limitada por diversos fatores, a saber: sua falta de conhecimentos, sua incapacidade de memorizar todas as suas escolhas anteriores e, conseqüentemente, sua falta de domínio de meios de previsão dos acontecimentos futuros. Logo, pretendo ser realista, ele fixa objetivos em curto prazo e satisfaz suas necessidades de maneira sequencial. Além disso, não procura a melhor solução, porém se contenta com a primeira solução julgada **satisfatória**. Esta última pode ser, evidentemente, a que ele tem o hábito de utilizar na resolução dos problemas rotineiros ou ser completamente nova. Desse modo, no momento da escolha de uma ou de outra solução considerada, o decisor está sempre condicionado pelos componentes do seu ambiente psicológico.

Esses componentes resultam, pois, da aprendizagem (por exemplo curva de experiências), da memória (estoque de informações), do hábito (soluções de rotina) e de estímulos de quem decide. Além desse condicionamento interno, há também aquele que a organização exerce sobre ele. Assim, constata-se que a influência desta última exprime-se de diversas maneiras, a saber: por seus modos e formas de execução de tarefas determinadas; seu sistema de poder entre suas divisões administrativas; suas formas de circulação interna da informação; e por sua imagem pública.

Importa destacar, ainda, que a tese de Simon foi aprofundada e criticada por inúmeros pesquisadores. Em vista disso, consideram-se, aqui, as análises de Cyert e March, que a aprofundaram definindo a organização como uma coalizão de indivíduos.

2.2 Organização como Coalizão

Retomando a tese de Simon e ampliando-a, Cyert e March (1970)² formulam a seguinte ideia: **os decisores individuais estão ligados entre si por sua concepção da organização, a qual seria uma coalizão de indivíduos**. Desse modo, cada um desses indivíduos tem aspirações próprias e procura atingi-las através do funcionamento cotidiano da empresa. Segue-se, daí, que os objetivos desta última não poderiam ser definidos e estabilizados senão através de negociações abertas entre esses indivíduos; negociações que devem, necessariamente, traduzirem-se pela concessão de

² O enfoque desses autores é atualizado e aplicado para outras áreas de conhecimento, tais como a da gestão empresarial, a da inteligência artificial (WEIL, 2008).

vantagens materiais. Nota-se que esse estado de negociação permanente confere um comportamento à empresa mais adaptável do que maximizador, o que dá lugar a um “excedente organizacional”, isto é, à existência de um orçamento especial utilizado para manter a coesão do grupo dirigente. Esse grupo não é, evidentemente, homogêneo; ao contrário, seus membros agem no quadro das **racionalidades locais** em relação a uma *performance* determinada pela empresa, isto é, o ator (ou decisor de um setor da empresa) maximiza as cifras sobre as quais ele é julgado. Assim, o vendedor tende a maximizar o faturamento; o responsável financeiro, o *cash-flow*; o dirigente de RH (Recursos Humanos), o número de servidores; etc. Os membros do grupo procuram, de fato, uma solução satisfatória para eles. Não podem, entretanto, estar satisfeitos senão de modo sequencial. Vale lembrar que é assim porque eles têm, com efeito, interesses contraditórios; logo, sua satisfação não pode ser obtida senão desdobrando-a no tempo.

O reconhecimento da existência dos interesses e dos objetivos do *staff*, bem como aqueles relacionados à organização, conduziu os autores a afirmarem, efetivamente, que **as organizações não têm objetivos**. Quanto ao processo de decisão, para Cyert e March, ele obedece às seguintes etapas:

- a) nasce da comparação das informações disponíveis sobre o meio e os objetivos perseguidos pelo *staff*;
- b) é fracionado em subproblemas, correspondendo às divisões segundo a competência institucional e técnica de cada uma delas;
- c) é tratado por essas divisões segundo a competência institucional e técnica de cada uma delas; e
- d) recebe uma solução global satisfatória, que é a resultante das soluções parciais consideradas pelas divisões interessadas, e isso levando em conta os interesses empenhados pelos blocos no poder e o modo de tratamento sequencial do problema.

Em resumo, os autores dinamizam o modelo de Simon, identificando as etapas do processo de decisão como um processo de aprendizagem, uma vez que consideram que tal processo passa por situações que se repetem constantemente. Além disso, com essas análises, os interesses e objetivos dos atores tornam-se o nó nevrálgico da organização e, conseqüentemente, da tomada de decisão. Embora eles tenham avançado na análise estratégica, suas contribuições apresentam, todavia, limites que merecem ser ressaltadas.

2.3 Limites Explicativos do Modelo da Racionalidade Limitada

As contribuições dos autores, como Simon, March e Cyert, para a análise da organização são públicas e notórias, por isso não é preciso deter-se a respeito delas aqui. Assim, o que se faz mais raramente é uma crítica pertinente aos seus trabalhos. No que segue, trata-se de insistir, evidentemente, sobre os “pontos cegos” de suas abordagens, para fazer ressaltar a tese que será desenvolvida aqui e que consiste em sustentar que a organização é um campo de lutas. Nesse sentido, dois pontos merecem atenção: o primeiro refere-se à limitação do jogo organizacional em sua única dimensão econômica; o segundo é relativo à transparência desse jogo.

2.3.1 A base materialista do jogo organizacional

Se for verdade que Cyert e March ampliaram sensivelmente o modelo da racionalidade limitada, é preciso observar que eles não abandonaram seu “núcleo duro”. Constatase, por exemplo, que o conceito de “excedente organizacional” está situado, exclusivamente, no terreno material; isto é, na lógica da organização, na redução do jogo dos atores a um jogo econômico. Ora, pesquisas recentes mostraram que o econômico é somente uma das dimensões da prática social ou organizacional (CAILLÉ, 1986). No quadro desta última e em certos contextos, o econômico não é determinante nem em primeira, nem em última instância. Em outros termos, adotando a abordagem econômica, os autores em questão não mencionam certas categorias de fatos que são decisivos, até mesmo determinantes, na tomada de decisão, tais como as preferências pessoais dos atores e suas redes de alianças (ROY, 1985; ROY; BOUYSSOU, 1992; BENAKOUCHE, 2010).

2.3.2 A transparência do jogo organizacional

A redução dos jogos organizacionais à sua dimensão econômica e/ou material conduz Cyert e March a serem deterministas. Ora, contrariamente ao que afirmam esses autores, o decisor não tem objetivos – econômicos ou outros – claramente determinados. Pelo contrário, suas preferências são transformadas ao longo do processo de decisão, porque, ao orientar sua ação em certo sentido, ele é constantemente chamado a modificá-las. Além disso, ao escolher suas ações e objetivos, o decisor os define em termos vagos de maneira a descobrir e a construir, aos poucos, suas preferências. Tais preferências

as são, de certa maneira, o resultado de suas interpretações do comportamento dos outros atores, das incertezas e dos riscos de erro na definição das metas da organização, dos compromissos condicionais, entre outros. Pode-se afirmar, ainda, que o decisor assume a heterogeneidade de seus gostos e a incoerência de suas preferências, declaradas ou não. Por essas razões, ele é levado a agir em conformidade com elas.

Ora, esses comportamentos são difíceis de justificar diante dos princípios de clareza e de coerência do tipo “**deve-se saber o que se quer**”. Contrariamente a esse princípio postulado pelos autores em questão, o decisor age sem saber, totalmente ou exatamente, o que ele quer. Além do mais, ele usa, geralmente, a dissimulação de suas preferências, a fim de não ficar vulnerável em face de seus interlocutores. Em resumo, as preferências do ator são diferentes daquelas postuladas pelo modelo de Cyert e March, assim como seus comportamentos relacionais (HUARD, 1980).

O modelo da racionalidade limitada é, de fato, determinista. Ele o é porque substitui a intencionalidade dos atores por sua liberdade de escolha; trata-se, pois, de um determinismo econômico porque sua verdadeira capacidade de decisão é, em última instância, insignificante ou nula. Verifica-se que a finalidade atribuída pelo indivíduo às suas ações é secundária ou falsa; ou, em todo caso, não é a causa profunda dos comportamentos dos atores na organização.

Em suma, observa-se que, para os autores, os jogos se fazem e se desfazem no estrito respeito às regras do jogo organizacional, cujo conteúdo é, em última instância, de ordem econômica. Os jogos dos atores seriam, então, visíveis e previsíveis. Trata-se, aqui, de um “ponto cego” dessa análise, cujos trabalhos de Crozier e Friedberg (1977), em outra perspectiva, tentaram ultrapassar.

3 O Modelo Estratégico

Crozier e Friedberg (1977) propõem, evidentemente, substituir o modelo racional da organização pela análise estratégica, cujo **poder constitui a variável central**. Acerca desse tipo de estratégia, detalham-se aspectos relevantes na seção seguinte.

3.1 Caracterização do Modelo

Constata-se que, para Crozier e Friedberg (1977), a estrutura organizacional – qualificada na sua terminologia de “sistema de ação concreto” ou, ainda, de “construída pela ação coletiva” – é regulada por um conjunto de regras que fixam as metas oficiais e os meios de atingi-las. Percebe-se, entretanto, que a dimensão oficial não abrange toda a realidade complexa da organização; logo, existem zonas de incertezas estruturais, quer dizer, vias de decisão para as quais não foram, na realidade, estabelecidas normas. Assim, no interior dessas zonas, os atores desenvolvem suas estratégias.

Do que acaba de ser dito, resulta que a análise estratégica é construída, essencialmente, com base em dois conceitos-chave: a zona de incerteza e a estratégia, cujos conteúdos e contornos merecem ser definidos.

3.1.1 A noção de zona de incerteza

As zonas de incertezas são espaços organizacionais que são ocupados por decisores que dispõem de certa autonomia administrativa e que possuem trunfos pessoais. Percebe-se, entretanto, que os atores estão, de um lado, submetidos a pressões organizacionais das quais eles interiorizam os parâmetros; e, de outro lado, fazem seus os meios oficiais de atingir as metas previamente estabelecidas.

Apesar desses limites, os atores aproveitam certas situações concretas e contingentes para orientar as decisões da organização no sentido que lhes pareça conveniente. Esse sentido não é, com efeito, escolhido para que a organização possa atingir um resultado ótimo; ao contrário, é definido porque o decisor o julga satisfatório. Além disso, essa definição de metas a atingir pela organização se deve, evidentemente, ao fato de que o ator desconhece toda a complexidade da estrutura do real e também porque seus objetivos são formulados em termos pouco claros. Logo, suas ações são definidas em função das oportunidades contingentes e visam à preservação dessa situação.

As zonas de incertezas devem, efetivamente, sua existência às várias razões. Dentre elas, destacam-se as principais que são as seguintes:

- a) os dispositivos de regras gerais de regulação da organização que permitem ao ator tomar, por etapas, decisões que não haviam sido previstas no detalhe;

- b) o domínio de uma competência técnica pelo engenheiro ou operário especializado, que lhe permite, por exemplo, adquirir um espaço de autonomia;
- c) o controle do nó nevrálgico da circulação das informações por um ator, que lhe permite dominar um espaço formal ou informal na organização; e
- d) o controle de certas relações da organização com o meio ambiente, o que dá ao ator a possibilidade de ocupar o espaço de “*marginal sécant*” (JAMOUS, 1969). Esse ator pertence, simultaneamente, à organização e às estruturas do meio ambiente, e isso faz com que ele seja capaz de influenciar o futuro da organização.

3.1.2 A noção de estratégia

Para os autores, a estratégia do ator é construída socialmente; isso quer dizer, evidentemente, que ela não é sinônima nem de vontade, nem é necessariamente consciente. Com efeito, Crozier e Friedberg (1977, p. 68) explicam que “[...] os atores têm somente uma liberdade restrita e são capazes correlativamente somente de uma racionalidade limitada”. Em outros termos, os atores – sua liberdade, seus objetivos e suas necessidades ou, se quisermos, sua afetividade – são construtos sociais e não entidades abstratas. Logo,

[...] o problema é o da conduta da pesquisa que permitirá descobrir condições materiais, estruturais, humanas do contexto que limitam e definem esta liberdade e esta racionalidade e, portanto, o sentido dos comportamentos empiricamente observáveis. Esta abordagem pode ser definida em torno do conceito central de estratégia (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, p. 69).

Assim, o ator faz uso da estratégia em função do contexto, pois ele raramente tem os objetivos claros e menos ainda projetos coerentes; seu

[...] comportamento tem sempre um sentido [...]. Ao invés de ser racional em relação a objetivos, ele é racional em relação, de um lado, a oportunidade do contexto que os

define e, de outro lado, ao comportamento de outros atores, ao partido que estes tomam e ao jogo que se estabelece entre eles. (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, p. 47).

Além disso, seu “comportamento tem sempre dois aspectos; um aspecto ofensivo [e] um aspecto defensivo” (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, p. 48).

Essas considerações conduziram os autores a afirmar que “[...] não existe mais em última análise comportamento irracional” (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, p. 49). Vale dizer que tanto a racionalidade quanto a irracionalidade são definidas somente pelo contexto. Tal modelo analítico apresenta, evidentemente, limites sobre os quais é preciso reter a atenção.

3.2 Limites do Modelo Estratégico

Destaca-se que, da análise desenvolvida pelos autores, dois pontos foram mal apreciados e merecem atenção. Assim, o primeiro ponto se refere às regras do jogo, e o segundo diz respeito à redução do jogo organizacional ao jogo político.

3.2.1 As regras do jogo

A análise estratégica é passível das mesmas críticas dirigidas ao modelo de Simon, bem como as de Cyert e March. Dentre essas críticas, merece ser lembrada aquela relativa ao seu caráter determinista. Com efeito, na análise de Crozier e Friedberg (1977, p. 142), o ator age somente segundo os princípios: “sabe-se o que se quer” e no estrito respeito às regras do jogo. É, portanto, o que eles reconhecem claramente: “o jogo concilia liberdade e sujeição. O jogador fica livre, mas se ele ensejar ganhá-lo deve adotar uma estratégia racional segundo a natureza do jogo e **respeitar as suas regras**”.

Importa frisar que essa análise do comportamento dos atores cuja liberdade é limitada pelo respeito às regras do jogo se encontra também em outros trabalhos, particularmente nos de Allison (1971, p. 171), que afirma o seguinte:

Certas regras são explícitas, outras implícitas. Certas são completamente claras, outras dúbias. Algumas são completamente estáveis, outras mudam em permanência. Mas,

de fato, é o conjunto das regras que define o jogo. Primeiro, as regras completamente claras, outras dúbias. Algumas são completamente estáveis, outras mudam em permanência. Mas, de fato, é o conjunto das regras que define o jogo. Primeiro, as regras indicam as posições, os caminhos graças aos quais os homens chegam a estas posições, ao poder ligado a cada posição, os caminhos da ação. Em seguida, as regras limitam o leque de alternativas ou possibilidades [...] das decisões e ações que são aceitáveis... Enfim, as regras sancionam certas abordagens – a barganha, as coalizões, a persuasão, o blefe e a ameaça –, tudo tornando outras atitudes ilegais, imorais, incorretas ou impróprias.

Essa mesma posição, segundo a qual a libertada de ação do ator é limitada pelas regras do jogo, encontra-se também nos estudos de Mintzberg (1976, p. 63), que assevera o seguinte:

A busca da tomada da decisão repousa plenamente sobre a atualização dos protocolos (verbalização do pensamento) utilizados pelos que decidem no momento em que eles tentam resolver problemas simples [...]. Os protocolos analisados para desenvolver simulações em computador dos processos de decisão que são aparentemente utilizados. Mesmo se há uma grande diferença entre o deslocamento da um peão no jogo de xadrez e a introdução de um novo produto no mercado competitivo, a pesquisa traz mesmo assim conclusões que parecem ligadas ao estudo dos processos de decisões estratégicas.

Salienta-se, entretanto, que os jogos, contrariamente ao que sustentam esses autores, não se enquadram necessariamente nas regras estabelecidas pela organização. Uma das razões é que atores externos à empresa – logo, não submetidos às suas regras – participam também desses jogos. Nessa ocasião, a aliança de um membro de *staff* de uma organização com atores externos o torna mais poderoso na medida em que ele acrescenta a força de seus aliados à sua. De fato, como explica com muita justeza Bruno Latour (1988, p. 218, grifos nossos),

[...] uma força encontra-se sempre cercada de **poder**, isto é, de vozes que falam em nome das multidões que não falam. Estas o definem, o seduzem, o utilizam, o maquinam, o deslocam, o contam, o incorporam, o interrompem... Logo, **eles não podem mais distinguir** o que ele mesmo diz, o que as potências dizem, o que ele é e o que as multidões que estas potências representam gostariam que ele dissesse.

Vale dizer, ainda, que a “construção” de uma relação de força se faz e se desfaz constantemente ou no quadro das regras internas da organização, ou na periferia delas; ou no seu meio externo, ou ainda na articulação desses espaços de influência. Em cada circunstância, é utilizado um material específico; quer dizer, critérios-argumentos jurídicos, financeiros, técnicos, organizacionais, políticos... ou mesmo afetivos (BENAKOUCHE, 2010).

3.2.2 O jogo organizacional como jogo político

Evidencia-se que, para Crozier e Friedberg – bem como para os autores sobre os quais eles se basearam, tais como Simon, Cyert e March – os jogos que se fazem e se desfazem, na organização, são reduzidos a simples jogos organizacionais ou político-organizacionais. Essa postura conduz esses autores a continuarem a emprestar a esses jogos uma racionalidade. Para melhor compreender essa questão, é preciso ter em vista que, na análise estratégica, a organização é definida como um “construído social”; quer dizer, um conjunto de jogadores – indivíduos ou grupos – colocados em um determinado contexto. Os jogadores são, evidentemente, dotados de interesses próprios e têm objetivos a atingir. Eles controlam, de modo desigual, as diversas fontes de poder. Assim, constata-se que isso faz com que a organização não tenha objetivos claros e precisos, definidos *a priori* e independentes daqueles estabelecidos pelo *staff*. Os problemas e suas respectivas soluções são, por conseguinte, encontrados através do jogo político.

Ora, em matéria de jogo político – como ensinam Lindblom (1959), Quinn (1980) e March e Olsen (1985) – **a escolha de uma ação se faz no momento**, isto é, sem referência às estratégias e aos objetivos dos interessados. É assim porque o ator, ao adotar a decisão que é a sua, o faz sem poder fazer uma avaliação global das metas e das consequências de sua decisão. Percebe-se, desse modo, que ele procede de maneira “incrementalista”,

isto é, ele prefere uma decisão segura a uma melhor; ele corrige sem cessar sua ação oferecendo os meios e as condições de recuar e/ou de se reorientar; evita problemas maiores: as mudanças brutas e radicais; tem uma visão micro e se preocupa com detalhes. Nesse sentido, o acaso assume um papel importante no processo global de decisão. Vale lembrar, ainda, que a racionalidade, nesse tipo de processo, tem pouco espaço. March e Olsen (1985) chegam, todavia, a dizer que racionalidade não é, de maneira nenhuma, preponderante no processo de tomada de decisão. De fato, eles consideram que **uma decisão é simplesmente o produto de um encontro fortuito, quando de uma circunstância particular (oportunidade de escolha), de problemas (pendentes), de soluções (todas prontas) e de decisões mais ou menos envolvidas (participantes)**. Isso permite, de fato, que se diga que **os dirigentes têm frequentemente soluções prontas e estão à procura de problemas**.

Apesar do “radicalismo” de suas observações, esses autores não estiveram em condições de reconhecer a dimensão propriamente política da empresa. Isso se deve, evidentemente, ao fato de que eles reduzem esta última às suas dimensões econômicas e organizacionais; e a variável política é, portanto, considerada como a expressão das duas outras, ao passo que ela é de **outra natureza**. Com efeito, ao se considerar que, de um lado, a organização ou empresa não tem metas claras e precisas, previamente definidas, seria preciso, então, chegar a outro enfoque da organização.

A determinação incremental dos objetivos, das estratégias, dos atores e das empresas leva, então, a considerar a empresa – como, aliás, toda outra forma de organização – como sendo um campo de forças e de lutas; uma arena política, como diria P. Georgio (*apud* MINTZBERG, 1982, p. 121) que também afirma o seguinte:

[...] os analistas da organização foram incapazes de enfrentar a realidade das organizações, já que sua visão se limita a uma imagem da organização considerada como um todo; uma entidade somente maior que a soma de suas partes, mas tão superior que ela é efetivamente isolada da influência das diferentes partes. O todo é considerado não como o produto de uma interação entre as partes, mas como os determinantes. A organização é dotada de uma personalidade ao passo que os indivíduos que a constituem são desindividualizados, são atores de teatro a serviço da organização.

Noutros termos, para retomar P. Morin (1986, p. 59), “[...] o controle de organização deve ser reconhecido como um centro de interesse definido de maneira arbitrária” e que o “elemento estratégico de base dentro de uma organização é o indivíduo”. Logo, pode-se concluir que a empresa é um espaço sociotécnico no qual os atores lutam para executar suas estratégias de acumulação e de valorização de capital. Isso quer dizer que, dentro da empresa, existem atores, suas metas, mas não há metas comuns, definidas previamente e independentes dos atores e de seus interesses pessoais, organizacionais e outros. Além do mais, a empresa é, também, um espaço onde se defrontam múltiplas racionalidades, cujos suportes são as diversas formas de capital. Assim, as racionalidades econômicas e organizacionais não são nem únicas, nem transcendentas. Importa destacar que isso quer dizer que o jogo dos atores, mesmo quando baseado na racionalidade objetiva, incorpora, portanto, os valores e as preferências deles, os quais dependem da dimensão política. Esta última é constituída, fundamentalmente, por uma racionalidade própria que P. Morin (1986, p. 61) descreve nestes termos:

[...] astúcias, armadilhas, desconfiança, chantagem, delação, revanche, competição, temer, equivocar-se, driblar, espionar, rivalizar, esquivar, constituem também a vida quotidiana das organizações. Não reprimir em sua consciência esses processos, procurar controlá-los e reduzir suas conseqüências antirracionais para a organização, aumentam freqüentemente mais a qualidade das decisões do que se esgotar a construir modelos lógico-matemáticos esquizofrênicos.

Em uma palavra, a empresa é um campo de lutas entre atores; lutas pela acumulação e pela valorização de capital dos atores; lutas que se situam nos espaços técnicos, financeiros, organizacionais, relacionais, simbólicos, entre outras.

Assim, se as lutas se travam no quadro de racionalidades múltiplas, outra questão se coloca: que formas elas tomam no momento de uma tomada de decisão? Uma de suas formas maiores é, com efeito, a traduzida pela retórica, que isso seja na construção da decisão, como nos seus procedimentos de justificação e, conseqüentemente, de legitimação. O uso da retórica faz, evidentemente, pesar a balança em favor da pessoa que a utiliza, quer dizer, ela faz a diferença.

4 A Retórica na Decisão

Ressalta-se, dos desenvolvimentos precedentes, que os autores do modelo racional e os da análise estratégica situam-se no mesmo terreno teórico e, sobretudo, que eles partem dos mesmos postulados. Isso se explica, em última instância, pela sua referência comum à empresa racional. Essa empresa corresponde, de fato, à tradução do discurso “*managerial*” que a apresenta como uma “máquina bem lubrificada”, a partir da qual cada serviço, cada indivíduo é, efetivamente, comparado a uma peça de mecanismo situada no seu lugar para efetuar o trabalho necessário ao seu bom funcionamento. Os pilares dessa empresa são, portanto, econômicos e organizacionais. Ora, procedendo assim, para analisar a dinâmica organizacional – isto é, dos jogos dos atores e das lógicas de ação da empresa – os autores em questão se condenaram a reduzir as diversas dimensões do problema considerado às únicas variáveis econômicas e organizacionais.

Como já se observou anteriormente, o econômico e o organizacional não são determinantes nem em primeira, nem em última instância; e isso ocorre porque, em certos contextos, outras variáveis revelam-se decisivas. Entre essas, considera-se que a retórica, isto é, a argumentação – que nem mesmo foi mencionada por nenhum dos autores em questão, nem foi considerada por nenhum outro analista das organizações (que se saiba!) – tem um papel capital na tomada de decisão.

A tomada de decisão é, em geral, o resultado de um debate, de uma “batalha de argumentação”, entre os membros do *staff* de uma organização. Salienta-se que esse debate acontece no plano da racionalidade científica e técnica. Ocorre que esse plano é, evidentemente, regido pela razão, mas o é também pela força. Para mostrá-lo, será preciso lembrar, em primeiro lugar e muito brevemente, os fundamentos da retórica; e, em seguida, explicar o que é um “argumento de peso”.

4.1 Os Fundamentos da Retórica

Cabe destacar que a retórica nasceu na Grécia Antiga, uma vez que, na polis, a decisão era tomada publicamente. Assim, o retor era chamado a defender suas ideias em praça pública; para darem-se os meios de sua política, ele usava estratégias discursivas. Tal é o ponto de partida que ocasionou o

estabelecimento de escolas de retórica; a mais conhecida, em nossos dias, é a dos sofistas. Os adeptos dessa escola iam às praças públicas, aos tribunais, para modificar os pontos de vista, já estabelecidos, das pessoas presentes.

O pensamento grego, na matéria, foi sintetizado por Aristóteles (1985) em seu livro intitulado *A arte retórica*, escrito provavelmente entre 329 e 323 a.C. Importa frisar que sua ideia principal está relacionada à existência de um conjunto de normas e de regras cujo objeto consiste em saber como se chega a persuadir e quais são os procedimentos. O autor distingue, por conseguinte, a retórica da persuasão no seguinte sentido: a retórica pode revelar como se faz a persuasão, mas ela não se reduz a esta última. Assim, a retórica é uma espécie de “código dos códigos” e engloba toda forma de discurso.

Embora Aristóteles tenha mostrado a importância da retórica, foi preciso esperar, entretanto, a publicação do *Tratado da Argumentação*, de Chaím Perelman e de L. Olbrechts-Tyca (1958), para que esse tratado passasse a merecer a atenção especial dos analistas da linguagem³. Segundo esses dois autores, a retórica está intrinsecamente ligada ao uso da linguagem sob forma persuasiva ou convincente. A persuasão pode, evidentemente, ser atingida sem satisfazer as exigências racionais da “prova”, da “demonstração”; ao contrário, ela passa pela “verossimilhança”, “o plausível” e o “provável”, espaço da não-racionalidade. Destaca-se que isso se explica pelo fato de que a argumentação, que diz respeito à persuasão, é essencialmente comunicação, diálogo, discussão, debate, entre o orador e seu público. Pelo contrário, o ato de convencer se desenrola no espaço da racionalidade e ele se refere, portanto, à demonstração que é independente do sujeito-orador.

Resulta que o processo de argumentação é, com efeito, baseado sobre o tripé: auditório⁴, discurso e orador. Assim, a relação que o orador estabelece entre seu discurso e o auditório visa à adesão deste último às suas teses.

É possível afirmar, ainda, que os motivos da adesão são os mais diversos: uma tese pode ser admitida por causa de sua oportunidade contextual, de sua utilidade social, de seu caráter ponderado, de sua estética, do peso de seu orador, entre outras; ou ser rejeitada por razões inversas.

Diante disso, vale lembrar que a argumentação pode ser persuasiva ou convincente. A primeira se refere a um auditório particular ou especializado⁵; a segunda diz respeito a um auditório universal. Assim, o discurso per-

³ Para um balanço crítico dos trabalhos de Oswald Ducrot, Michel Pécheux, Mikhail M. Bakhtin e outros, ver Osakabe, H. (1979). Sobre a crítica à filosofia da linguagem, ver Austin, J. L. (1970) e Lukasiewicz, J. (1970).

suasivo é de natureza *ad hominem* ou *ad contionem* e o discurso convincente, *ad humanitem*.

Ressalta-se que, para fazer o auditório aderir a suas teses, o orador utiliza as técnicas de argumentação que são essencialmente duas: a argumentação da ligação e a da dissociação. A primeira técnica é constituída por três tipos de argumentos: os quase lógicos⁶, aqueles que são baseados na estrutura do real⁷ e os que permitem estruturar o real⁸. A segunda técnica é, portanto, a da dissociação e implica em efeitos sobre os pares conceituais seguintes: meio-fim, causa-oportunidade, particular-geral, etc.

Além dos recursos retóricos correntes e sabiamente utilizados, é preciso acrescentar os argumentos falaciosos. Se bem que logicamente falso, o argumento falacioso pode ser persuasivo. Vale lembrar que o lógico Copi (1975) o classifica em dois tipos: os formais, que apresentam inferências lógicas; e os não formais, particularmente os de ambiguidade. Essa classificação permite, evidentemente, ao autor enumerar 112 argumentos falaciosos⁹. Salienta-se que é importante levar em consideração esse tipo de argumento porque, na organização (pública ou privada) ou na empresa (pública ou privada), ele se faz amplamente presente, especialmente nas batalhas a que se entregam os membros do *staff* quando de uma tomada de decisão.

Constata-se que as análises de Perelman e Olbrechts-Tyca se enquadram na filosofia da linguagem e as que se situam na mesma perspectiva¹⁰ se querem linguísticas. Vale dizer que elas se limitam, com efeito, à análise do conteúdo, à importância de formas de expressão, relativas à linguagem, etc. Assim, segundo esses autores, tanto a importância quanto a pertinência de um argumento são, diretamente, proporcionais à sua qualidade linguística. Ora, esse enfoque despreza a dimensão social da linguagem, o que limita precisamente sua capacidade explicativa. Tomando em consideração a dimensão social, a questão passa a ser outra: **um argumento pesa o que**

⁴ O auditório pode ser constituído por um indivíduo e, nesse caso, fala-se do auditório-indivíduo; de um grupo de pessoas, auditório-grupo; ou um conjunto mais vasto, a nação ou a cena internacional, por exemplo.

⁵ No caso das empresas, os debates entre membros do *staff* ocorrem no plano dos critérios técnico-científicos (por exemplo, eficácia produtiva, financeira, etc.) e têm como objeto questões da organização da produção, da inovação tecnológica, entre outras.

⁶ Os argumentos quase-lógicos se apresentam como estando baseados sobre a estrutura lógica, isto é, sobre os conceitos de contradição, de identidade total ou parcial e de transitividade. A isso se juntam os conceitos matemáticos do tipo relação da parte com o todo, do menor ao maior e da relação de frequência.

⁷ Não se trata de descrição objetiva da realidade, mas de opiniões a respeito dela e são apresentadas como verdade ou pressuposta verdade.

⁸ Os argumentos que fundamentam a estrutura do real se apresentam sob formas de exemplos (por exemplo ilustração ou modelo) de analogias e de metáforas.

⁹ Citam-se, a título de ilustração, alguns desses argumentos e seus respectivos fundamentos: *ad baculum* (força), *ad hominem* (ofensivo), *ad populum* (emotivo), *ad verecundiam* (autoridade), *petitio principii* (petição de princípios), *ignorantia elenchi* (conclusão inesperada), etc.

¹⁰ Para uma crítica do enfoque linguístico, ver particularmente Bourdieu, P. (1986), que atribui uma especial importância ao "social" sobre os aspectos cognitivos e linguísticos ou culturais.

pesa seu orador. Para desvendar o peso de um argumento, é, pois, necessário saber quem fala, de onde fala e em nome de quem e do quê.

Com esses tipos de questões, troca-se de terreno porque se constata que o discurso não pode ser apreciado independentemente de seu autor. Assim, o porquê se atribui, em geral, mais importância à argumentação em si mesma do que ao autor (e seu peso social) da argumentação será mostrado no que segue.

4.2 O Peso de um Argumento

Para ir ao essencial, é preciso destacar que, na empresa como campo de lutas¹¹, todo membro do *staff* busca vencer e convencer os outros participantes quando de uma tomada de decisão. É, pois, através da argumentação que o ator chega a se distinguir. Assim, ele acumula capital-crédito e aumenta, portanto, seu poder de dizer, isto é, seu poder de convencer e também de reconhecimento.

Ressalta-se que levar a argumentação a sério é admitir que a decisão não é tomada, necessariamente, no quadro da racionalidade científica ou técnica; ela pode também ser tomada sobre a base de argumentos pessoais, sociais ou falaciosos. Além disso, o argumento-fato e/ou o argumento-critério (de gestão), adiantados por um dos membros do *staff* da organização quando da apreciação de uma decisão, serão avaliados pelos outros participantes em função mais do peso social (ou do peso na organização) de quem os sustentam do que em função de seus conteúdos.

Em vista disso, para vencer, o autor é levado a conjugar as forças dos outros sobre as suas. Essa mobilização das forças dos outros se faz, evidentemente, através de estratégias diversas. Com efeito, é o caso, por exemplo, de um diretor técnico, quando defende junto ao *staff* de sua organização um projeto técnico inovador. Adiantando, é evidente que o ator baseia-se na “economia do crédito”¹², segundo a qual toda ação a executar na empresa deve lhe trazer dividendos, isto é, benefícios financeiro, relacional, simbólico, entre outros; ou seja, crédito ou capital-confiança. Daí, todo o projeto é,

¹¹ Fala-se de campo em física, quando se tem um conjunto de forças atuantes. Exemplo: os campos magnéticos, elétricos, etc. Esse conceito de campo – tirado da física – é aplicado por P. Bourdieu (1976; 1986) ao funcionamento da Ciência e da Política; conceito que consideramos aplicável às organizações, uma vez feitos os devidos reajustes.

¹² Sobre a economia de crédito, ver notadamente Latour e Wolgar (1989); Latour (2008) e Callon (2000). Esse enfoque é aplicado a um conjunto de ciências “puras” e experimentais, mas pode-se aplicá-lo ao campo das organizações, se forem feitos os devidos ajustes.

necessariamente, objeto de controvérsia entre os membros do *staff*. Assim, o responsável financeiro, por exemplo, seria levado a fazer suas ressalvas ao referido projeto, sob pretexto de que capitais financeiros a comprometer são importantes e seu aproveitamento apresenta, portanto, incerteza e risco; o responsável comercial também fará suas ponderações quanto às dificuldades de vender o produto resultante e, então, a adoção deste mereceria um estudo mais aprofundado. Na decisão final, os argumentos apresentados, tanto por uns como por outros, serão apreciados, **explicitamente**, à luz dos conteúdos das propostas apresentadas e, **implicitamente**, em função do posto, ou seja, do lugar no organograma, da *network*, da capacidade de agregação política, etc.; e do seu peso social, como prestígio político, capital linguístico, títulos universitários, entre outros, de cada um dos protagonistas. De outra forma, defendendo seu projeto, o diretor técnico será levado a recrutar “aliados” – favoráveis ao projeto dentro e fora da empresa – e a mobilizar argumentos técnico-científicos, como o conhecimento técnico, importância estratégica da inovação, etc.; e os argumentos-critérios de gestão: eficiência econômica, rentabilidade, entre outras, para defender sua causa. Para vencer, ele deve, pois, atirar em boas direções. Então, passa-se da **força da argumentação à argumentação da força**. Aqui, a expressão “força de um argumento” é apropriada porque engloba as abordagens ditas opostas. Com efeito, como escreve com justa razão Bruno Latour (1988, p. 251), “[...] as relações de força (ser o mais forte) e as relações de razão (ter razão, argumentar, raciocinar), inscrevem-se na mesma lógica”.

Pode-se dizer que o ator ganha, efetivamente, sua causa graças não a sua pretendida racionalidade científica e/ou técnica que a sustenta, mas ao peso da força dos argumentos apresentados, os quais, por sua voz, são preferidos em função do peso do ator e do peso de seus aliados. Dito de outra forma: se ele conseguir vencer, é porque se tornou poderoso. E se, de fato, tornou-se poderoso, é porque soube falar em nome de forças numerosas, materiais ou imateriais, ou de atores humanos e atores não humanos (Latour), isto é, ele tornou-se seu porta-voz.

5 Conclusão: os porquês da relevância do enfoque incremental

Compreender o jogo organizacional é entender que empresa (ou organização) não é somente um sistema sociotécnico, mas que ela é – talvez e, mesmo, sobretudo – uma arena política, que March qualifica de “lata de lixo”. Com efeito, na empresa existem atores e seus objetivos, porém não há objetivos comuns definidos *a priori*, independentes dos atores e seus interesses organizacionais, pessoais, políticos e outros.

Segue-se daí que a empresa não funciona nem age exclusivamente conforme as exigências da racionalidade objetiva; ao contrário, os defeitos dessa liberdade de ação constituem para o *staff* sua margem de poder. É possível afirmar que, para que haja uma perfeita racionalidade e, conseqüentemente, uma transparência total das engrenagens do funcionamento da empresa, seria necessário, portanto, que todos os atores estivessem, inteiramente, de acordo sobre os objetivos perseguidos e os meios de colocá-los em prática, a fim de alcançarem as metas preestabelecidas. Ora, não é justamente o caso, porque a empresa não é um fim em si mesma, mas um meio social e técnico para assegurar a produção de bens e serviços. Como tal, ela está inserida em uma sociedade global e não está, portanto, isolada nem é totalmente autônoma. Ela não poderia, por conseguinte, ser considerada como estando acima do conflito; quer dizer que ela é, notadamente, atravessada de um lado para o outro pelos conflitos existentes entre os membros de seu *staff* e suas lógicas de ação.

Colocar o problema nesses termos é reconhecer, de fato, que o processo de decisão é temporal e se baseia na racionalidade limitada; que os atores participantes desse problema têm objetivos diversos, variáveis, convergentes ou conflitantes; que eles não têm, senão, um conhecimento imperfeito das alternativas e de suas conseqüências – alternativas que eles mesmos contribuem para elaborar; que eles procuram uma solução satisfatória e não ótima (SIMON, 1984). Melhor dizendo: os atores são portadores de lógicas locais, no sentido de March, as quais não se podem homogeneizar tecnicamente – com exceção da base monetária¹³ – porque elas estão situadas em espaços lógicos distintos, isto é, financeiro, técnico, organizacional, entre outros. Assim, essa multiplicidade de lógicas permite afirmar que a empresa não é re-

¹³ Sobre as limitações dos modelos da “Análise-Custo-Benefício” e da “Análise Multicriterial”, ver a apresentação e as críticas de Benakouche (2010).

gulada por uma racionalidade técnico-econômica e organizacional que seria única e transcendente. Pelo contrário, ela é o campo onde se enfrentam diversas racionalidades, como análise financeira *versus* análise técnica, etc., cujos suportes são as múltiplas formas do capital dos membros do *staff*. Isso faz, por certo, com que a empresa seja um campo sociotécnico e político. Esse é, evidentemente, um campo de lutas entre atores para acumular e valorizar seus capitais; lutas de classificação, melhor dizendo, de legitimação que alimenta as lutas simbólicas, que são inseparáveis das lutas econômicas e técnicas, as quais são, também, socioeconômicas.

Assim sendo, se a organização não é um espaço de racionalidade, então a análise da decisão obedece mais à *science of mudding through* (LINDBLUM, 1959), ou seja, à ciência da “construção decisional-e-política em pequenos passos”. Nessa perspectiva, o decisor realiza, em uma situação de incerteza, um conjunto de adaptações que ele constrói “passo a passo”, baseando-se sobre o que já existe. Tal é a razão pela qual esse modelo decisório denomina-se incrementalismo: tem-se um conjunto de decisões já tomadas que constituem a base sobre a qual são tomadas as decisões subsequentes. Para isso, os decisores tomam suas decisões realizando “compromissos” entre meios e objetivos, com ajustes na “beirada”, ou fazendo “dois passos à frente e um para trás” (MAO).

Decision Process, Objectives of the Organizations and Interests of the Staff: theoretical elements of an Incremental Focus

Abstract

In light of the analysis and deepening of the organizations' theories – specially those of Cyert & March, Allison, Crozier & Friedberg, Lindblom – the theory of argumentation, mainly that of Perelman & Olbrechts-Tyca and Bourdieu, and the theory of the actor-network (Latour & Callon), it is argued that an organization is a battlefield, and that the decision making of management is simply the product of a fortuitous encounter, of a particular circumstance (opportunity of choice), problems (pending), solutions (all ready) and decisions more or less involved (participants).

Key words: Organization. Limited rationality. Incrementalism. Actor-network.

Referências

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuba missile crisis. New York: Little, Brown and Co., 1971.

_____; ZELIKOWV, P. L'essence de la décision. **Cultures et Conflits**, v. 1, n. 36, 2000.

ARISTÓTELES. **Arte Retórica e Arte Poética**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1985.

AUSTIN, J. L. **Quand dire, c'est faire**. Paris: Le Seuil, 1970.

BENAKOUCHE, R. **Decisão de Inovação**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. No prelo.

BOURDIEU, P. La représentation politique: Éléments pour une théorie du champ politique. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n.64, set. 1986.

_____. Le champ scientifique. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 2 e n. 3, jun. 1976.

_____. **Ce que parler veut dire**. Paris: Minuit, 1986.

CAILLÉ, A. **Splendeurs et misères des sciences sociales**. Genève: Droz, 1986.

CALLON, M. (Org.). **La science et ses réseaux**. Paris: La Découverte, 2000.

COPI, I. **Introdução à lógica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Le Seuil, 1964.

_____; FRIEDBERG, E. **L'Acteur et le Système**. Paris: Le Seuil, 1977.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Le processus de décision dans l'entreprise**. Paris: Dunod, 1970.

FRIEDBERG, E. L'analyse sociologique das organizações. **Revue Pour**, n. 1, 1972.

GUERRIEN, B. **La théorie économique néoclassique**. Paris: La Découverte, 2008.

HUARD, P. Rationalité et identité. **Revue Economique**, n. 3, v. 5, 1980.

JAMOUS, H. **Sociologie de la décision**. La réforme des études médicales et des structures hospitalières. Paris: Le Seuil, 1969.

LATOURE, B. La rhétorique scientifique: qu'est-ce que la force d'un argument? In: BAILLY, Francis (Ed.). **Sens et place des connaissances dans la société**. Paris: CNRS, 1988.

_____. **Les microbes**. Paris: Métailié, 1990.

_____. **Changer de société**. Refaire de la sociologie. Paris: La Découverte, 2008.

LATOURE, B.; WOLGAR, S. **La vie de laboratoire**. Paris: La Découverte, 1989.

LINDBLOM, C. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, n. 1, v. 19, 1959.

_____; WOODHOUSE, E. **The policy-making process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

LUKASIEWCZ, J. Estudios de logica y filosofia. **La Revista del Occidente**, Barcelona, 1970.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice**. Oslo: Universitets Forlaget, 1985.

MINTZBERG, H. The structure of unstructured decision process. **Administrative science quarterly**, v. 21, n. 2, jun. 1976.

_____. **Struture et dynamique des organisations**. Paris: Organisation, 1982.

MORIN, P. **Le développement des organisations**. Paris: Dunod, 1986.

OSAKABE, H. **Argumentação e Discurso Político**. São Paulo: Kairos, 1979.

PERELMAN, G.; OLBRECHTS-TYCA, L. **Traité de l'Argumentation**: la Nouvelle Rhétorique. Paris: PUF, 1958.

ROY, B. **Méthodologie multicritère d'aide à la décision**. Paris: Economica, 1985.

_____. BOUYSSOU, B. **Aide Multicritère à la Décision**: Méthodes et Cas. Paris: Economica, 1993.

QUINN, J. B. **Strategies for change**. New York: Richard D. Irwin, 1980.

SIMON, H. **Administration et processus de décision**. Paris: Economica, 1984 [1945].

_____. Rational Decision Making in Business Organization. **American Economic Review**, n. 4, set. 1979.

_____; MARCH, J.G. **Les organisations**. Paris: Dunod, 1964.

WEIL, T. **Le leadership dans les organisations**. Paris: EMP, 2008.