

Dilemas, decisões e habilidades gerenciais em um contexto de reestruturação organizacional: O caso de Laura

Luana Jéssica Oliveira Carmo (PPGA - CEFET-MG)

David Chester C. Barros (PPGA - CEFET-MG)

Rita de Cássia Leal Campos (PPGA - CEFET-MG)

Lílian Bambirra de Assis (PPGA - CEFET-MG)

Resumo: O caso tem como objetivo analisar os dilemas enfrentados por Laura, gerente em uma empresa em reestruturação após sua aquisição por um novo grupo. Em um cenário de mudanças estruturais e disputas de poder, Laura assume temporariamente a gestão de contratos, sobrecarregando a sua equipe. A presença de João, o novo superintendente, agrava o conflito ao reivindicar essa responsabilidade e ameaçar retirar seus principais colaboradores. Pressionada pelo desafio adicional de liderar o primeiro ciclo orçamentário, Laura precisa decidir entre manter sua equipe ou renunciar a profissionais estratégicos. Este caso nos permite discutir as competências gerenciais propostas por Katz (1974) — técnicas, humanas e conceituais —, as competências gerenciais de Mintzberg (2010) e conceitos como racionalidade limitada (Simon, 1947) e habilidades cognitivas (Kahneman & Tversky, 1979). Principalmente quando se trata de reestruturações organizacionais nas empresas, entender o papel do gerente, sua atuação e o uso de suas habilidades gerenciais se tornam fundamentais. A experiência de Laura mostra dilemas típicos de gestores em tempos de reestruturação organizacional, especialmente a tensão existente em tomar decisões em um ambiente em constante transformação.

Palavras-Chave: Papéis do gerente; Tomada de decisão; Habilidades Gerenciais; Reestruturação Organizacional.

1. Introdução

Este caso de ensino apresenta uma experiência ocorrida com Laura, uma gestora do setor de custos que se vê diante de um dilema gerencial em meio a um processo intenso de reestruturação da empresa em que atua. Com a chegada de novos líderes e uma série de transformações estratégicas e culturais, Laura precisa lidar com a disputa por recursos humanos, a sobreposição de lideranças e a redefinição de prioridades em sua área, especialmente diante da pressão por resultados e da complexidade política que emerge nas relações interdepartamentais.

A definição do papel do gerente, bem como as habilidades essenciais para o desempenho dessa função tem sido objeto de estudo desde os primórdios da Administração. Além disso, as relações dos gerentes com os diferentes atores sociais também vêm sendo amplamente analisadas (Paiva *et al.*, 2006). Para Katz (1974) as organizações buscam atributos que caracterizam o “gestor ideal” que está preparado para lidar com qualquer problema em qualquer organização. Katz (1974) foca sua análise nas habilidades gerenciais, ou seja, o que os gerentes fazem e quais habilidades eles demonstram para executar suas funções de forma eficaz.

O propósito deste caso de ensino é levar os estudantes a se colocarem no lugar de uma gestora que, em meio a mudanças profundas na empresa, precisa lidar com decisões difíceis que envolvem pessoas, prioridades e a própria autonomia no cargo. A partir da vivência de Laura, o caso estimula reflexões sobre os dilemas enfrentados por quem está na linha de frente da gestão, mostrando que nem sempre há respostas fáceis, mas sempre há consequências. Além disso, é possível entender a utilização de habilidades gerenciais, conforme proposto por Katz (1974) para a tomada de decisão. A proposta é discutir como agir com equilíbrio, estratégia e sensibilidade em um ambiente marcado por incertezas e disputas de poder.

2. Contexto do caso

2.1. A chegada da “nova gestão”

O caso ocorre em uma empresa com mais de 800 colaboradores localizada na região metropolitana de Minas Gerais. A empresa passou por uma transição de gestão em meados de 2024, devido a sua venda para um novo grupo. Com a nova gestão, vieram muitas mudanças estruturais, estratégicas e culturais. Dentre elas, as reestruturações das áreas e a chegada de novos gestores para conduzir a reestruturação de forma profissionalizada. Além disso, a empresa contratou consultores para ajudar a companhia em seu novo desenho de departamentos e cargos.

2.2. Controle de Contratos “descontrolado”

Uma das demandas imediatas da nova gestão era o controle de contratos. Inicialmente, essa demanda foi designada ao setor de *Compliance*. No entanto, a gestora do setor de custos, Laura, se prontificou perante a nova gestão a assumir essa parte de contratos, considerando que uma

de suas colaboradoras, a Sirlene, atuava como especialista em contratos na última empresa em que trabalhou. Assim, Luara assumiu a demanda de gestão de contratos da empresa, e recebeu um novo colaborador, o Plínio, um advogado recém-formado, que vinha do setor de *Compliance* já com alguma experiência incipiente em controle de contratos.

Assim, Sirlene e Plínio, sob a direção de Laura, realizaram uma força tarefa para captar todos os contratos que circulavam na companhia, dentre formalizados ou não. Essa força tarefa havia iniciado no setor de *Compliance*, mas com a transição, ela foi finalizada pelo setor de custos. Um dos primeiros passos da equipe foi desenvolver um fluxo juntamente com o setor de Tecnologia da Informação e Auditoria, para que as solicitações de novos contratos seguissem um processo padronizado desde a solicitação pelo setor técnico até a assinatura dos responsáveis.

Laura se assustou com a quantidade de demandas que assumir o setor de contratos trouxe para o dia a dia do setor de custos. Além das demandas de novos contratos, havia muitos contratos antigos, que precisavam ser regularizados, outros precisavam ser cancelados com urgência, e Sirlene, que sempre foi seu braço direito, se viu integralmente voltada a atender as demandas de contratos que envolviam toda a empresa.

2.3. A chegada de João “sangue no olho”

As mudanças na nova empresa não paravam. As reestruturações dos setores continuavam, e uma das novas contratações foi a de um Superintendente de Suprimentos, o João. Ele chegou com “sangue no olho”, com muita bagagem e experiência, principalmente em empresas do mesmo ramo. Decidido a resolver todas as situações que estivessem a seu alcance, ele logo percebeu que precisava conversar com Laura para expor a situação de contratos. Para ele, tanto a contratação de novos serviços quanto a gestão de contratos deveriam ficar sob a sua Superintendência.

Inicialmente, Laura tentou adiar essa conversa, pois sabia que seria algo que podia lhe trazer um incômodo, e que inevitavelmente mexeria na estrutura do seu setor. No entanto, isso só durou alguns dias, pois João logo agendou a reunião entre eles. A reunião deu início com João se apresentando e contando sobre sua experiência em outras empresas. Laura olhou no relógio – havia vinte e cinco minutos que ele estava falando sem parar de si mesmo, como em um monólogo.

3. Dilema do caso

Passados os vinte e cinco minutos e antes mesmo de Laura se apresentar, João já deu o aviso: ou você passa a responder a mim, ou perderá a Sirlene e Plínio que está no seu setor. A gestão de contratos precisa estar dentro da minha Superintendência e eu vou resolver a situação de contratos da empresa. Laura respirou fundo, parecia que ela sabia que isso iria acontecer. Mas,

João não tinha conhecimento da história da empresa e Laura não poderia perder a oportunidade de contar.

Laura então contou sobre como era a gestão de contratos anteriormente, que era inexistente e que havia assumido há cerca de um mês e meio e que já estava apresentando resultados. Ela explicou que assumiu essa demanda devido às habilidades técnicas de Sirlene, que tinha experiência em atuar com contratos e que, além disso, o setor de custos era quem realizava as medições dos maiores contratos da empresa, cerca de 75 contratos. Devido a isso, Laura e Sirlene já possuíam conhecimentos das regras operacionais e de precificação dos contratos, o que justificou a capacidade de condução dessa demanda de gestão de contratos.

Inicialmente João ficou assustado, pois não esperava ouvir aquilo. Ele havia imaginado que Laura era a responsável de contratos há muito tempo. Mas, ele se manteve firme em sua afirmação de que não fazia sentido a gestão de contratos ficar com o setor de custos. No entanto, esse era um setor enxuto, e Sirlene era o “braço direito” de Laura. Perder Laura seria muito prejudicial para o setor e, além disso, a presidência propôs um desafio para o setor de custos: realizar o primeiro ciclo orçamentário para o ano de 2025. A aprovação do orçamento deveria ocorrer no início de dezembro de 2024. Agora, Laura, a gerente de custos estava com um dilema, abraçar todos os assuntos grandes e importantes para a empresa, ou perder seu braço direito?

4. Fechamento do caso

O papel do gerente em uma organização é normalmente muito cobiçado pelos colaboradores de diversas organizações. No entanto, normalmente se pensa somente no bônus e não no ônus da função gerencial. O artigo de Paiva et al. (2006) retrata sobre as milícias, malícias e delícias da função gerencial, apresentando desafios, contradições, a influência dos relacionamentos entre os atores e as expectativas relacionadas a poder, status e realização.

Neste caso para ensino, apresenta-se um dilema presenciado por uma gerente logo após um choque de gestão ocorrido com a venda da empresa para outro grupo e a entrada de novos dirigentes com *mindset* diferentes da gestão anterior. A gerente relata sobre a dificuldade de conviver com muitas mudanças e adequações em todo o tempo. Algum tempo após essa reunião, Laura ainda estava sem saber como agir e qual decisão tomar. João não ficou quieto, e logo convenceu a diretoria que era necessário contratar um consultor de contratos de forma urgente, para agilizar a regularização dos contratos. Logo chegou o Sr. Rodrigo, um senhor de 76 anos, consultor, que tinha uma experiência admirável em contratos. Sr. Rodrigo e João já haviam trabalhado juntos anteriormente em outra empresa e o Sr. Rodrigo se instalou no setor de Laura, e passou a atuar juntamente com Sirlene e Plínio.

Inicialmente, Laura ficou aflita com a chegada desse consultor, afinal, a situação ainda não havia sido resolvida e João já estava tomando decisões. No entanto, Laura percebeu que conviver com um senhor que tinha uma experiência incrível de décadas de trabalho não poderia

ser ruim. Ela preferiu enxergar por este lado, como uma oportunidade de aprendizado incomparável para ela e seu setor. A convivência da equipe estava excelente, muitos contratos resolvidos, cancelados, aditados, enfim, os trabalhos estavam evoluindo, e a situação de Laura ainda permanecia sem decisão e um pouco confusa, pois ela respondia a João em relação a assuntos de contratos, e em relação a assuntos de custos, respondia diretamente ao Diretor Financeiro.

Mas como as alterações não paravam, ocorreu outra mudança. O Superintendente Financeiro foi alocado na Diretoria Financeira e se tornou o superior de Laura. Agora, Laura tinha um Superintendente imediato e não seria factível responder a dois Superintendentes. Foi nesse momento que Laura entendeu qual decisão deveria tomar. Por mais difícil que fosse renunciar a Sirlene, seu braço direito, Laura entendeu que naquele momento era necessário fazer isso para conseguir focar em uma atividade (orçamento) mais ligada à Superintendência Financeira. Assim, essa nova mudança foi um divisor de águas para a decisão de Laura.

Sua decisão foi chamar Sirlene para um feedback e expor que mantê-la na equipe poderia ser um ato de egoísmo dela, principalmente pelo fato de que Sirlene possuía competência necessária em contratos que a empresa precisava. Mantê-la em atividades de orçamento por ego ou egoísmo significaria não aproveitar seu potencial, não pensar na empresa como um todo. Essa conduta pode ser associada às habilidades humanas tratadas por Katz (1974), ao relatar que os gestores com habilidades humanas têm essa percepção relacionada a outras pessoas e a suas próprias atitudes. Laura também levou em consideração o fato de Sirlene gostar de atuar com contratos, mais do que com custos e orçamentos. Portanto, esses aspectos foram decisivos. Além disso, Laura entendeu que a habilidade técnica de Sirlene era mais importante para o setor de contratos. Desse modo, Laura demonstrou habilidades conceituais (Katz; 1974) ao pensar na empresa por uma abordagem sistêmica e não em seu próprio ego, olhando apenas para o seu setor.

5. Notas de ensino

5.1. Fonte de dados

Os dados apresentados neste caso para ensino foram coletados por meio de relato de experiência e observação participante. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Mussi, Flores e Almeida (2021) consideram que o relato de experiência é uma expressão escrita de vivências que pode contribuir com a produção de conhecimento em diversos temas. Os autores afirmam que o conhecimento humano está relacionado às aprendizagens advindas de experiências socioculturais.

5.2. Objetivos de Ensino

O caso permite aos estudantes:

- Analisar conflitos interdepartamentais e jogos de poder em ambientes organizacionais, à luz das teorias de papéis gerenciais, em especial os interpessoais e decisórios.
- Analisar a importância das habilidades gerenciais (técnicas, humanas e conceituais) aplicando-as a situações práticas.
- Avaliar dilemas éticos e estratégicos enfrentados por gestores em posições não decisórias finais, considerando as tensões sobre bônus e ônus da função gerencial.
- Discutir a tomada de decisão em ambientes ambíguos, explorando a noção de racionalidade limitada e vieses cognitivos.
- Aplicar teorias sobre liderança adaptativa, gestão de mudanças, política organizacional e gestão de pessoas e contratos.

5.3. Questões para discussão

1. Como Laura poderia ter lidado com o novo superintendente João de forma estratégica, mantendo a autonomia de sua área e, ao mesmo tempo, minimizando o risco de perder sua principal colaboradora?
Objetivo: Explorar habilidades políticas, de negociação e comunicação em contextos de poder e reestruturação.
2. Quais papéis gerenciais identificados por Mintzberg (2010) Laura precisou desempenhar nesse processo, e como esses papéis se manifestaram na prática?
Objetivo: Relacionar teoria com a prática, mostrando como os papéis interpessoal, informacional e decisório se materializam em dilemas reais.
3. A decisão de Laura em renunciar a Sirlene pode ser considerada racional ou emocional? Quais heurísticas e vieses psicológicos podem ter influenciado sua escolha?
Objetivo: Discutir a racionalidade limitada, vieses como aversão à perda e heurísticas de autoridade e representatividade.
4. Como a atuação dos gestores intermediários, como Laura, pode influenciar o sucesso ou o fracasso de uma reestruturação organizacional?
Objetivo: Analisar o papel da liderança intermediária em processos de mudança, conforme abordado por França e Cappelle (2021).
5. Quais seriam os possíveis impactos organizacionais a curto e longo prazo das decisões tomadas por Laura e por João em relação à gestão de contratos?
Objetivo: Estimular a análise crítica das consequências das decisões sob diferentes perspectivas: operacional, estratégica e humana.

5.4. Revisão de literatura

As habilidades gerenciais e os processos decisórios

Em contextos organizacionais marcados por mudanças estruturais e culturais, o papel dos gestores torna-se ainda mais desafiador e decisivo. A literatura clássica da administração oferece fundamentos importantes para compreender esse cenário. O papel do gerente começou a ser pensado desde os primeiros estudos da administração, desde Taylor e Fayol. (Paiva *et al.*, 2006).

De acordo com Koontz e O'Donnell (1976), a gestão se organiza a partir de cinco funções fundamentais: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Essas funções não são etapas isoladas, mas atividades interdependentes que orientam o gestor na condução dos recursos da organização rumo aos seus objetivos — especialmente em momentos de transição, como reestruturações internas ou redefinições estratégicas. Esses princípios ficam evidentes na atuação de Laura em um contexto de mudança organizacional. No caso, Laura foi desafiada a aplicar de forma integrada as funções gerenciais ao assumir o controle dos contratos, reorganizando tarefas, coordenando sua equipe e reavaliando prioridades diante da possível perda de colaboradores-chave.

Mintzberg (2010) identificou que os gestores desempenham diversos papéis simultâneos, agrupados em três grandes categorias: interpessoais (como o papel de líder), informacionais (como o de disseminador de informações) e decisórios (como o de alocador de recursos e solucionador de conflitos). Sua abordagem mostra que a atuação gerencial é moldada pelo ambiente e pelas interações sociais, e que a tomada de decisão envolve tanto competências técnicas quanto sensibilidade política e relacional.

Nesse sentido, é relevante apresentar os conceitos de Katz (1974) sobre as habilidades gerenciais. Tais conceitos são centrados na ação, no que os gerentes fazem e como demonstram suas habilidades ao executar suas tarefas e lidar com dilemas, como o caso de Laura. Para tanto, Katz (1974) define três grupos de habilidades gerenciais: técnicas, humanas e conceituais. Elas podem se apresentar de forma diversa ou variada, considerando o contexto e o nível de responsabilidade da atuação do gestor.

As habilidades técnicas estão relacionadas a conhecimentos especializados em disciplinas específicas. Essa é a habilidade mais concreta e pode ser identificada de forma mais aparente, sendo muitas vezes exigida em diversos cargos, principalmente cargos iniciais na gestão. Na medida em que o gestor evolui na carreira, ele começa a contar com essa habilidade em sua equipe (Katz; 1974).

As habilidades humanas estão relacionadas a saber trabalhar em um grupo de pessoas. Um gestor que possui habilidades humanas bem desenvolvidas é percebido como um indivíduo que consegue entender que as pessoas possuem percepções e crenças diferentes das suas. Ele sabe se colocar no lugar do outro e consegue entender o que as pessoas dizem com suas palavras e

seus comportamentos, bem como considerar os diferentes contextos de diferentes indivíduos. É portanto, um bom comunicador (Katz; 1974).

Os processos de reestruturação como o vivenciado pela empresa apresentada nesse caso para ensino impõem aos gestores a necessidade de negociar interesses, lidar com tensões políticas e redesenhar processos de maneira estratégica. Segundo França e Cappelle (2021), as mudanças organizacionais afetam diretamente as relações de poder e exigem dos líderes uma atuação que vá além da dimensão técnica, demandando sensibilidade política e capacidade de articulação entre diferentes áreas da organização.

Nesse contexto, Katz (1974) apresenta as habilidades conceituais. Essas têm relação com enxergar a empresa como um todo. É uma abordagem sistêmica, no qual o gestor consegue entender a interdependência entre todas as equipes, indo além dos limites da organização, sendo possível enxergar as relações políticas, sociais e econômicas no qual o negócio está inserido. Essas habilidades conceituais são consideradas as mais importantes para níveis de administração mais altos e são exigidas devido as decisões que esses indivíduos precisam tomar, as quais muitas vezes supera limites internos da organização (Katz; 1974).

Sobre essa tarefa de tomar decisões, a situação enfrentada por Laura também é um caso pertinente para a aplicação de conceitos da economia comportamental e da psicologia organizacional. O cerne do dilema de Laura reside no conceito de racionalidade limitada, formulado por Simon (1947). Simon argumentou que, na prática, os tomadores de decisão não possuem a capacidade cognitiva ou o tempo para considerar todas as alternativas e prever todas as consequências de suas escolhas. Em vez de buscarem uma solução “ótima”, eles se contentam com uma que seja “satisfatória” (Simon, 1955). Laura, ao lidar com a ameaça de perder sua principal colaboradora, Sirlene, é compelida a agir sob essa limitação, buscando uma solução imediata para um problema premente em vez de uma análise completa dos riscos e oportunidades a longo prazo.

Essa urgência a leva a depender de heurísticas — atalhos mentais amplamente estudados por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1974). A postura confiante e assertiva de João, o novo superintendente, pode desencadear a heurística da representatividade, na qual Laura julga a competência de João com base em estereótipos de liderança, e não em dados objetivos. Como Tversky e Kahneman (1974) notaram, essa heurística é utilizada quando julgamos a probabilidade de um evento com base em seu grau de semelhança com um protótipo.

Além disso, a situação é carregada de vieses psicológicos. A ameaça de perder Sirlene pode ser um motivador mais forte para Laura do que a potencial otimização de recursos, um fenômeno conhecido como viés de aversão à perda (Kahneman & Tversky, 1979). A dor de uma perda é percebida como mais intensa do que o prazer de um ganho equivalente, o que pode levar a decisões conservadoras e subótimas, motivadas pelo medo. A postura impositiva de João, por sua vez, evoca o viés de autoridade, demonstrado nos experimentos de Stanley Milgram (1974), onde a obediência a uma figura de autoridade se sobrepõe a considerações éticas ou lógicas.

O contexto organizacional também é fundamental. A empresa de Laura, em processo de reestruturação após um longo período de estabilidade, expõe o impacto das ancoragens mentais (Tversky & Kahneman, 1974). Laura pode estar ancorada em modelos antigos de gestão, onde a autonomia departamental era a norma, o que dificulta a aceitação da centralização proposta por João.

Finalmente, é crucial considerar a perspectiva de Gerd Gigerenzer (2007), que argumenta que as heurísticas não são apenas falhas cognitivas, mas ferramentas adaptativas que a mente utiliza para tomar decisões eficazes em ambientes complexos. Gigerenzer (2007) destaca a “racionalidade ecológica”, onde a eficácia de uma heurística depende de sua adequação ao ambiente em que é aplicada.

Por fim, a decisão de Laura é um reflexo de como a racionalidade limitada molda o processo decisório, impulsionado por vieses e heurísticas que, embora sejam atalhos cognitivos, influenciam diretamente o comportamento em ambientes de pressão. Uma análise completa do caso deve considerar essas dinâmicas para propor soluções mais equilibradas e estratégias de gestão que promovam uma tomada de decisão menos reativa e mais alinhada com os objetivos organizacionais.

5.5. Discussão

O caso de Laura evidencia dilemas comuns enfrentados por gestores intermediários em processos de reestruturação organizacional, destacando a tensão entre autonomia gerencial e decisões impostas por novas lideranças. A disputa pelo controle da gestão de contratos revela um ambiente marcado por sobreposição de papéis, jogos de poder e falta de clareza estrutural.

A situação permite explorar temas transversais como liderança adaptativa, política organizacional, gestão de pessoas e racionalidade limitada na tomada de decisão. A atuação de Laura mostra como habilidades gerenciais - técnicas, humanas e conceituais (Katz, 1974) - são exigidas de forma simultânea e contextual. O caso demonstra ainda como heurísticas e vieses influenciam decisões sob pressão, e como a atuação ética e consciente do gestor pode mitigar conflitos e alinhar interesses. A escolha de ceder Sirlene, mesmo com o impacto direto em seu setor, demonstra maturidade gerencial e visão sistêmica, priorizando o bem da organização.

Alternativas possíveis teriam incluído uma negociação mais estratégica com João, propondo uma divisão temporária de responsabilidades ou a criação de uma célula interdepartamental de contratos, com coordenação compartilhada. No entanto, o avanço unilateral das decisões indicou uma dinâmica de centralização do poder, dificultando soluções colaborativas.

Referências

- Alberton, A., Silva, A. B. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 5, pp. 745-761. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- Faria, M. D., & Figueiredo, K.F. (2013). Casos de ensino no Brasil: Análise bibliométrica e orientações para autores. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 3, pp. 176-197. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552013000200004>
- FRANÇA, L. H. F. P.; CAPPELLE, M. C. A. (2021). Mudança organizacional e jogos de poder: uma análise da atuação dos gestores intermediários. *Revista de Administração Pública*, 55(1), 123–140. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200319>
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Viking.
- Holliday, O. J. (2006). Para sistematizar experiências.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. Harper & Row.
- Paiva, K. C., Esther, A. B., Pires, A. C., & Melo, M. C. (2006). Milícias, malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. *Revista Turismo em Análise*, 17(3), 116-141.
- MINTZBERG, H. *O trabalho do gerente: estudo dos papéis gerenciais*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.
- Mussi, R. F. D. F., Flores, F. F., & Almeida, C. B. D. (2021). Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. *Revista práxis educacional*, 17(48), 60-77.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.