

## Tomadas de decisão nas organizações

TGA

Posted by:

Posted on : 15/05/2008 09:41:36

O presente artigo aborda o processo decisório nas organizações face às incertezas do cenário mundial na contemporaneidade. O referencial teórico confronta autores que estabelecem modelos de tomadas de decisão, para que os administradores possam fazer a escolha mais adequada para...

O presente artigo aborda o processo decisório nas organizações face às incertezas do cenário mundial na contemporaneidade. O referencial teórico confronta autores que estabelecem modelos de tomadas de decisão, para que os administradores possam fazer a escolha mais adequada para a organização. O trabalho objetiva identificar o processo de tomadas de decisão nas organizações, apontar a sua importância; identificar como as escolhas dos gestores no processo decisório podem levar a organização a ganhos de resultados e, por fim, levantar como os sistemas de informações gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisão nas organizações. Foi evidenciado nas conclusões, a importância dos gerentes para as organizações, na busca de melhores desempenhos e resultados. Evidenciou-se, também que o processo de tomada de decisão é feito a partir de escolhas entre alternativas para possíveis soluções de problemas organizacionais, sendo considerada, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores. Foi demonstrada a importância dos sistemas de informações gerenciais, que, inseridos em um processo decisório estruturado e com informações relevantes, auxiliam os gerentes nas suas tomadas de decisão.

Palavras-chave: Processo Decisório; Organizações; Tomador de Decisão; Sistemas de Informações Gerenciais.

### 1. Introdução

O cenário em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente, exercendo nestas, toda a sua influência. Diante disto, faz-se necessário permanente alerta por parte dos administradores, para percepção do que os ambientes interno e externo da organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, para que as escolhas sejam feitas com base na realidade organizacional.

Fatores tais como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, levando os administradores a reavaliarem constantemente o processo decisório. Deles, é exigida visão sistêmica e cautela nas tomadas de decisão. Deste modo, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão envolve riscos para os administradores.

O presente artigo mostra que o processo decisório nas organizações se converte na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para

cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar, como se dá, o processo de tomadas de decisão nas organizações.

O trabalho tem como objetivos específicos:

- \* Apontar a importância das tomadas de decisão para as organizações;
- \* Identificar como as escolhas dos gestores no processo decisório podem levar a organização a ganhos de resultados;
- \* Levantar como os sistemas de informações gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisão nas organizações.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica em que se objetiva conhecer conceitos e teorias, apresentando argumentos favoráveis ou não favoráveis ao tema em questão. Conforme Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador com o que já foi anteriormente escrito sobre determinado tema, com o objetivo de permitir o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Assim sendo, a pesquisa bibliográfica foi bastante importante no estudo, pois a pesquisadora procurou buscar livros, revistas especializadas, bem como estudos voltados para o processo decisório nas organizações, de modo a fundamentar teoricamente a pesquisa.

Na primeira fase da pesquisa foi feito o seu planejamento, e, na fase seguinte foi efetuada a coleta e seleção dos dados, para depois proceder aos fichamentos, deste material, com o devido ordenamento dos dados. Posteriormente, foram efetuadas a análise e interpretação dos dados, em relação ao tema em questão.

## 2. O processo decisório

Constantemente, os administradores deparam-se com um determinado número de opções de decisão e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organização a atingir seus resultados. Assim sendo, Martins (2002) defende a tomada de decisão de forma consciente de um curso de ação, entre as alternativas disponíveis, na busca do resultado que se deseja alcançar.

De acordo com Stoner e Freeman (1995 apud JAMIL, 2006), o processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade.

Da mesma maneira, Drucker (2001) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este procedimento influenciaria a forma como a organização pode ser vista e ser determinante para a tomada de decisão.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja

efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.

Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. Assim sendo, as tomadas de decisão decorrem da capacidade dos administradores em escolher a alternativa que melhor satisfaz às necessidades organizacionais, em função das circunstâncias temporais para assegurar os resultados desejados.

A afirmação de Drucker (1966 apud JAMIL, 2006, p. 8) corrobora o supracitado: "O que define o gerente é justamente esperar-se dele, por virtude da formação e do conhecimento, que tomem decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados."

Existem fatores que influenciam direta ou indiretamente no processo decisório. Um desses fatores é a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo decisório. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros almejados. Assim sendo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados.

O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades. Solino e El-Aouar (2006) destacam a relevância das habilidades dos membros da organização, para escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, com base na delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento dessas habilidades resulte em vantagem competitiva. Os autores afirmam que, para desenvolver tais habilidades, os administradores assumem determinados tipos de comportamentos, ligados a suas funções; a função de decisão é ligada ao papel decisório, cuja ênfase reside na capacidade analítica de identificação e solução de problemas.

Outro autor que discute a questão das habilidades gerenciais é Mintzberg (1973 apud MAXIMIANO, 1995, p. 83). Este autor afirma que a tomada de decisão sob condições de incerteza, constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Assim sendo, o tomador de decisão assume um papel fundamental nas organizações, pois o processo decisório deve levar a organização a otimização de seus recursos, redução dos custos, elevação de desempenho e ganhos de resultados.

As medidas adotadas pelo gestor adquirem relevância em todas as etapas do processo decisório, para que possa haver sintonia entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados pela organização. O processo de tomada de decisão, portanto, não se constitui em tarefa fácil para o administrador, que tem que levar em conta as várias nuances do complexo ambiente organizacional.

As decisões são classificadas por Simon (1965 apud OLIVEIRA, 2004, p. 148) em: decisões programadas e decisões não-programadas. As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas "decisões automatizadas por uma seqüência de procedimentos, não necessitando da intervenção do decisor" além de serem permanentes, servindo de norteamento para a definição das metas, objetivos, políticas e procedimentos organizacionais. As decisões não-programadas são caracterizadas pela novidade, além de

serem desestruturadas –“ decisões não automatizadas, que dependem de solução do decisor. A característica da novidade apresenta-se porque não existem referenciais anteriores para a resolução do problema ou em razão de sua complexidade, ou porque, para sua resolução, torna-se necessária a implementação de medidas específicas. Essas classificações evidenciam as características do processo de tomada de decisão e permitem a programação do que deverá ser feito durante esse processo.

No processo decisório, a qualidade da decisão é fator fundamental, porque afeta o futuro da organização. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, para evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador são desafiadas a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

A percepção da realidade organizacional é essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adaptem a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização.

A decisão acertada é, portanto, o fator mais importante do processo decisório, e deve ser embasada pela análise e uso adequado da informação. Segundo Stoner e Freeman (1995 apud JAMIL, 2006), a decisão é pautada pela opção ou seleção, dentre várias alternativas de cursos de ação, daquela que mais se adapta e é organizada.

Para Drucker (1998 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19), informação é definida como “... dados dotados de relevância e propósito.” Deste modo, a informação torna-se relevante quando passa a ter valor agregado. Esse valor agregado é o que confere importância à informação, fazendo-a constituir-se em subsídio essencial para a tomada de decisão. Assim, a informação passa a ser produto qualificado, quando recebe tratamento e interpretação, para que possa gerar impacto nas pessoas que dela se utilizam.

Porter (1986) defende que, no ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como a informação é utilizada. Desta maneira, a estreita sintonia entre a informação e as escolhas dos administradores favorecerão o processo decisório.

Para Chiavenato (2004, p. 255), são vários os elementos que compõem o processo decisório. O autor destaca os principais:

- \* O estado da natureza: condições de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente decisório que o tomador de decisão deve enfrentar;
- \* O tomador de decisão: indivíduo ou grupo que escolhe entre as várias alternativas;
- \* Os objetivos: fins que o decisor almeja alcançar com as suas ações;
- \* Preferências: critérios que o decisor utiliza para determinar sua opção;
- \* Situação: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, às vezes não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão que influenciam na sua escolha;

- \* Estratégia: curso de ação que o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos da melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponíveis;
- \* Resultado: consequência de uma estratégia.

Dentre os elementos que compõem o processo de tomadas de decisão, alguns influenciam diretamente na escolha dos administradores e trazem consequências diretas para os demais. O estado da natureza, os objetivos e a situação irão determinar as alternativas possíveis para a escolha da estratégia que melhor definir a tomada de decisão. E, finalmente, os resultados serão consequências da estratégia estabelecida para alcançá-los.

Segundo Oliveira (2004), no processo decisório, a estratégia estabelecida orienta a decisão em relação à alternativa escolhida, exigindo dos administradores uma racionalidade objetiva. O autor classifica o processo decisório em fases, a saber:

- \* Identificação do problema: consiste em identificar o cenário em que a organização se encontra;
- \* Análise do problema a partir da consolidação das informações sobre o problema, devendo o mesmo ser tratado como um sistema, considerando as ameaças e oportunidades;
- \* Estabelecimento de soluções e alternativas para a resolução do problema;
- \* Análise e comparação das soluções alternativas através do levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- \* Seleção de alternativas mais adequadas, conforme critérios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas alternativas;
- \* Implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas;
- \* Avaliação da alternativa selecionada, através de critérios aceitos pela organização, em que a tal alternativa deverá fornecer resultados a serem avaliados (OLIVEIRA, 2004, p. 147).

O autor destaca que o sucesso do processo decisório depende da escolha correta durante essas fases. Deste modo, evidencia-se a importância da teoria da decisão, que define o modo pelo qual deverá passar o processo decisório na busca da decisão adequada para a resolução do problema, bem como a definição do futuro da organização.

## Modelos de Tomadas de Decisão

Os modelos de tomadas de decisão, no seu início, tratavam o processo decisório como uma questão racional, em que as organizações deveriam, então, somente baseadas na racionalidade, adaptar-se aos cenários em que estavam inseridas. Posteriormente, tais modelos e sua racionalidade passaram a ser questionados, sendo propostos modelos mais flexíveis e adaptáveis à realidade organizacional, que permitiram aos tomadores de decisão fazerem a melhor escolha diante dos limites de conhecimento do problema a ser resolvido no processo decisório, tais como falta de informações.

### Modelo Racional

O Modelo racional baseia-se na teoria microeconômica neoclássica, em que a racionalidade é fator fundamental para a tomada de decisão. Trata a informação objetivamente e evidencia a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar envolver-se por otimismo ou pessimismo (BERNSTEIN, 1997).

Assim sendo, observa-se que as tomadas de decisão de modo racional levam os gestores a enxergar a organização de forma sistêmica, a considerar o cenário em que se insere a organização, sua cultura, bem como uma gama de alternativas possíveis, de modo a ponderar as consequências que podem vir a ocorrer, antes de tomarem suas decisões.

Para Baron (1994 apud DACORSO, 2000), as tomadas de decisão de forma racional decorrem da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem que, necessariamente, deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o administrador poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional.

Deste modo, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas viáveis. O processo de escolha racional, entretanto, demonstra as limitações do ser humano que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem à rigidez nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais.

#### Modelo Carnegie

O Modelo Carnegie ou Modelo da Racionalidade Limitada, preconizado por Simon, trata da impossibilidade do administrador ter acesso a todas as possibilidades de ação, de modo a conseguir avaliar todas as alternativas, visto que é impossível, fisicamente, ter acesso e processar todas as informações referentes à decisão a ser tomada (AIDAR, 2006).

Nessa perspectiva, a organização é vista como uma aliança entre os diversos interesses que a envolvem, em que o processo decisório advém de acordos entre os decisores, conforme suas preferências.

As informações, bem como as alternativas, estão disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluções são escolhidas através do processo de estabelecimento de regras, conforme os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo. Assim, a escolha da decisão se faz a partir da opção considerada satisfatória para a organização (RASKIN, 2006).

Desta maneira, percebe-se nesse modelo que, apesar do administrador desejar agir com racionalidade nas organizações, suas ações são limitadas pela reduzida gama de informações necessárias para o processo decisório. Tampouco possui a capacidade de processamento necessária para assimilar todas as informações no devido momento, sendo também limitado pelas várias interposições causadas entre as partes que irão determinar a escolha.

#### Modelo Incrementalista

O Modelo Incremental de Lindblom e Quinn retrata as impossibilidades do racionalismo e a necessidade de focalização das informações. Nesse modelo, não existe apenas uma decisão correta, mas uma série de tentativas selecionadas por análises e avaliações, em que as ações são tratadas de maneira flexível, até atingir o grau almejado (GIRÃO; VILLAS BOAS FILHO; SILVA JUNIOR, 2006).

Entende-se que no processo de tomadas de decisão, as ações diferem das anteriormente



utilizadas, de forma a corrigir ou evitar erros pelas sucessivas mudanças incrementais, levando a organização a um novo curso de ação. Durante o processo, o curso de ação e os objetivos organizacionais podem mudar, todavia, essas mudanças, segundo Raskin (2006), serão efetuadas de forma amena, de maneira tal que a ação corretiva possa ser tomada, no momento da percepção do erro.

Nesse modelo, os administradores não dispõem de informação nem de previsão, entretanto, escolhem cursos de ação alternativos, que diferem incrementalmente dos aplicados no passado. Esta precaução se faz presente no sentido de diminuir as chances de possíveis erros (RASKIN, 2006).

Assim sendo, os administradores não se restringem a delimitar objetivos e avaliar as alternativas para alcançá-los, ao contrário, passam a escolhê-las após confrontá-las, visando alcançar os resultados desejados. Deste modo, a decisão mais adequada é gerada a partir de um consenso e visa a garantir a conformidade entre as partes interessadas.

### Modelo Desestruturado

O Modelo Desestruturado foi proposto por Mintzberg, que denominou as decisões não-programadas de decisões estratégicas desestruturadas. Segundo esse modelo, no início do processo decisório, o administrador possui pouco conhecimento do problema, das alternativas e das possíveis soluções. Nesse modelo, o processo decisório é caracterizado como dinâmico e com interferências (CORNEILIO, 1999).

Esse modelo se aplica quando o nível de incerteza é alto. O processo decisório não é linear e desenvolve-se de forma desestruturada e não previsível. Ao se depararem com quaisquer dificuldades, as organizações reavaliam as alternativas, voltando atrás até que seja possível tomar a decisão final. Esse modelo é caracterizado como desestruturado, em função das constantes mudanças (RASKIN, 2006).

Conforme Mintzberg (1995), nesse modelo, as fases que compõem o processo decisório são: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Na fase de Identificação, são efetuados o reconhecimento da situação e o diagnóstico; na fase do Desenvolvimento, existem as rotinas e pesquisa de soluções alternativas e de delineamento ou projeto da solução; e a fase da Seleção pode ser dividida em três etapas: pré-seleção; avaliação/escolha; autorizações.

Segundo o autor citado, ao final das três fases da tomada de decisão surgem as rotinas de apoio ao processo decisório: rotina de controle, que conduz o processo; rotina de comunicação, que fornece informações e elabora relatórios; e rotina de políticas, que permite ao tomador de decisão procurar uma solução própria em um ambiente cheio de influências.

Nesse modelo, ao se depararem com obstáculos, os gestores reavaliam as alternativas e voltam atrás, se necessário, iniciando novamente o processo. São várias as etapas percorridas em um processo não linear, em que os decisores utilizam-se da intuição até alcançar a melhor decisão, o que demanda um bom período de tempo.

### Modelo da Lata de Lixo

O Modelo da Lata de Lixo ou decisão por omissão, de Cohen, March e Olsen, leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência. O gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de soluço (DACORSO, 2000).

Conforme March e Olsen (1976, apud ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisório em ambientes altamente ambíguos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambiguidade aparece de três maneiras:

- \* Preferências problemáticas: os tomadores de decisão, às vezes, possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades através da a o;
- \* As pessoas possuem apenas uma leve compreensão dos fins e dos meios. Os participantes da organiza o ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- \* Anarquias organizadas (as organiza es) têm a característica de leve participa o. Os tomadores de decisão vêm e vão através do processo.

Entende-se que a decisão ocorre por escolhas, procurando por problemas; problemas, procurando por escolhas; solu es, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir. Neste sentido, as solu es são anteriores aos problemas. Na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos v o   lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

Percebe-se, nesse modelo, uma fragmenta o da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários.

Diante do exposto, compreende-se que, embora os modelos de tomadas de decisão sejam diferentes entre si, todos eles convergem para as etapas que deverão ser seguidas na resolu o de cada problema organizacional. Possuem, todavia, características próprias em rela o ao processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo.

#### As Tomadas de Decisão na Administra o Pública

O processo de tomada de decisão na Administra o Pública consiste em administrar a coisa pública. Tem por característica principal uma administra o regida por leis que definem o processo de administrar. Neste sentido, diferencia-se da administra o empresarial, em que não há uma lei dizendo o que se deve ou não fazer. Assim, o processo de tomada de decisão na Administra o Pública exige cautela, sob pena de o gestor incorrer em infra es às leis vigentes, ainda que não seja de má f .

Outra característica inerente ao setor público   a burocracia racional legal, como principal instrumento de gestão da Administra o Pública. A expressão burocracia   usada para designar a conexão entre o setor público e os cidadãos (CAMPOS, 2004).

A sociedade brasileira, nos dias atuais, vem exigindo, do serviço público, eficiência e eficácia na presta o de serviços com qualidade, em fun o da competitividade, globaliza o e avanços tecnológicos definidos pelo cenário mundial (WISINTAINER, 1999).



Conforme Drucker (1993 apud CAMPOS, 2004), o Estado Contemporâneo necessita recriar a cidadania e restabelecer a comunidade em função das palavras de ordem da sociedade pós-moderna, que são: compromisso, compaixão, responsabilidade cívica e cidadania ativa. Desta forma, cresceu a importância dos gerentes, em função do aumento da importância das organizações, estabelecendo, desta maneira, sua responsabilidade pela estratégia, definição de objetivos e caminhos da organização (KLADIS; FREITAS, 2006).

Assim sendo, o tomador de decisão na Administração Pública, sob as leis vigentes, é aquele que irá representar a vontade e os anseios da coletividade, de maneira clara e transparente, pois o Estado tem, em seu fim, a prestação de serviços à sociedade.

No caso do administrador público, sua experiência é um importante referencial no momento da tomada de decisão. Apesar de, em alguns casos, não poder deliberar como tem vontade, por força de lei, seu modo de ser irá influenciar nas decisões e no modo de administrar, em qualquer instância, desde um país até uma pequena cidade de interior. Desta maneira, a tomada de decisão na Administração Pública coaduna-se com a melhoria contínua da gestão pública e com a aplicação dos recursos com seriedade e transparência, devendo estar sempre alinhada às necessidades da coletividade.

Em face do exposto, entende-se que a tomada de decisão na Administração Pública é o processo necessário para dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha são propostas para possíveis soluções que possam gerar os melhores resultados para as organizações, sendo considerado, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

### 3. Os Sistemas de Informações Gerenciais nas tomadas de decisão

Observa-se a necessidade de que o processo de tomadas de decisão seja baseado em sistemas de informações gerenciais, pois tais sistemas, dentro de um processo decisório estruturado e disciplinado e com as adequadas informações gerenciais, levam à segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização (MELO, 2006).

Como a informação gerencial permite ao administrador tomar uma decisão, essas informações, segundo Cassarro (2006), apresentam uma variedade do que chama de "atributos técnicos", que são por ele definidos conforme sua importância: custo de sua oportunidade versus benefício que ela proporciona; oportunidade; correção; relevância ou significado; comparação e tendência.

\* Custo de sua oportunidade versus o benefício que ela proporciona: a organização tem um determinado custo para que a informação chegue até o tomador de decisão. Neste caso, se o benefício obtido com a decisão decorrente desta informação for igual ou menor a seu custo, é constatada que esta não se faz necessária para a organização;

\* Oportunidade: a decisão terá um valor máximo se for tomada dentro de certo momento; preservar algum valor por algum tempo e, finalmente, não terá nenhum valor, mas apenas custo;

\* Correção: as informações gerenciais não têm a necessidade de serem exatas, pois, para que isto ocorra, demandam certo tempo para serem geradas; basta serem corretas e disponíveis no momento certo, para refletir a realidade;

\* Relevância ou significado: as informações possuem graus de importância para as tomadas

de decisão. O administrador utiliza as informações mais apropriadas, vindo a admitir uma margem de risco no processo decisório;

\* Comparação e tendência: necessidade de comparação entre o desempenho real, o orçado e sua variação, e se possível indicar a tendência do ocorrido, para que se possa encontrar a origem do desvio e corrigi-lo.

O autor enfatiza a importância da utilização, pelos administradores, dos sistemas de informação gerencial, que permitem o correto comando, controle e coordenação do ciclo gerencial.

Observa-se que o processo decisório é, em si, um processo que envolve não apenas fatores objetivos, mas também fatores subjetivos que, de certa forma, estão dentro dos fatores objetivos. Esse processo abarca distintas variáveis que irão influenciar na escolha da melhor decisão ou da decisão mais adequada, a partir das análises e ponderações necessárias a esse processo.

#### 4. Conclusões

A presente pesquisa demonstrou a importância do processo decisório para as organizações. Tal identificação foi possibilitada pela pesquisa bibliográfica, com base em idéias que fundamentaram o estudo.

Os conceitos abordados por Mañas, Drucker, Oliveira, Stoner, e Chiavenato sobre o processo decisório nas organizações e as suas nuances, tais como as habilidades inerentes aos tomadores de decisão e a importância dos sistemas de informações gerenciais no processo decisório, serviram para a elaboração deste estudo.

Em relação ao objetivo específico de apontar a importância das tomadas de decisão para as organizações, a pesquisa concluiu que o ambiente em que as organizações estão inseridas transforma-se constantemente, vindo a influenciar nas tomadas de decisão, e exigindo dos administradores, percepção aguçada para discernir entre as alternativas cabíveis, a que melhor se aplica à organização, quanto a melhores desempenho e resultados, face às incertezas que permeiam o cenário mundial.

No que tange ao objetivo específico de identificar como as escolhas dos gestores no processo decisório podem levar a organização a ganhos de resultados, evidenciou-se que as tomadas de decisão passam pela identificação de determinado problema, sendo necessária a opção de uma ação para resolvê-lo, a partir de informações, que analisadas, reflitam, com exatidão a situação organizacional, de modo que se possa alcançar os resultados estabelecidos. Assim, percebe-se que é necessária grande habilidade gerencial para decidir em condições de incerteza, o que faz o tomador de decisão ser essencial para as organizações.

Consoante ao objetivo específico de levantar como os sistemas de informações gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisão nas organizações, a pesquisa concluiu que a informação, quando bem utilizada, se constitui de grande valor para as organizações.

Deste modo, pode-se afirmar, com base no referencial teórico, que os sistemas de informações gerenciais, inseridos em um processo decisório estruturado e com informações gerenciais relevantes, fornecem segurança para que os gerentes possam optar pela melhor decisão para as organizações.

Este estudo possibilitou, também, analisar as tomadas de decisão na Administração Pública, que tem por característica a burocracia racional legal. Demonstrou-se, a necessidade de que o serviço público promova uma maior eficiência na prestação dos seus serviços. Assim, pôde-se perceber a importância do administrador público, face às exigências de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

Apesar do administrador público ser limitado em suas ações, devido às leis que regem a Administração Pública, este pode escolher em tomar decisões que resultem em melhoria contínua da gestão pública, harmonizada com as necessidades da coletividade.

Evidenciou-se, a partir do referencial teórico, que cresce, a cada dia, a importância dos gerentes, nas organizações, sendo estes os responsáveis pela definição dos objetivos, bem como implementação da estratégia estabelecida, na busca de melhores resultados.

Face ao exposto, evidencia-se que a tomada de decisão é o processo necessário para dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha são propostas para possíveis soluções que venham a gerar os melhores resultados para as organizações, sendo considerada, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

## 5. Referências

- \* AIDAR, Marcelo Marinho. Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do Balanced Scorecard nas Organizações. In: Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects Third International Conference, 2003, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brazil, 2003. Disponível em <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Pap...Ilimitadamarceloaidar.pdf>. Capturado em 02/05/2006.
- \* ANDRADE, E. L. Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos e Modelos para Análise de Decisão. 2 ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- \* BERNSTEIN, P. L. Desafios aos Deuses: A Fascinante História do Risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \* CAMPOS, Célia Maria. Transição do Modelo Organizacional Tradicional ao Pós-Industrial na Administração Pública do Estado de Santa Catarina. 2004. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- \* CASSARRO, Antonio Carlos. Sistemas de Informações para tomadas de decisões. 3 ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- \* CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \* CORNELIO, Renata Reis. A Formulação da Decisão no Nível Estratégico de uma Organização Pública: Um Estudo Sobre o Processo Decisório Na SMS-RJ. Dissertação de Mestrado. 131 f. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.
- \* DACORSO, Antonio Luz Rocha. Tomada de Decisão e Risco: A Administração da Inovação em Pequenas Indústrias Químicas. São Paulo, 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.
- \* DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual. São Paulo: Campus, 1998.
- \* DRUCKER. Sociedade Pós-Capitalista. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo:

- Pioneira, 1993. Citado por CAMPOS, C elia Maria. Transi o do modelo organizacional tradicional ao pós-industrial na Administra o Pública do Estado de Santa Catarina. 2004. 83 f. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o)   Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produ o, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- \* \_\_\_\_\_. The Coming of The New Organization. Havard Business Review, Massachussets, n.66, p.45-53, jan./fev. 1998. Citado por DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organiza es gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.
- \* \_\_\_\_\_. Peter F. O Gerente Eficaz. Rio de Janeiro: Zahar, 1966. Citado por JAMIL, George Leal. Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios. Perspectivas em Ciência da Informa o, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001. Disponível em: "title="http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=560&article=366&mode=pdf"> rel="external">http://www.eci.ufmg.br/pcionline/incl ... &article=366&mode=pdf" Acesso em: 03 fev. 2006.
- \* \_\_\_\_\_. A Nova For sa de Trabalho. Valor Econ mico, São Paulo, Suplemento The Economist, p. 3-5, 6 nov. 2001.
- \* GIR fO, Isabel Cristina Carpi; VILLAS BOAS FILHO, Mauro Arruda; DA SILVA JÚNIOR, Annor. Teoria da decisão: difícil decidir. In: Scientia, REVISTA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO VILA VELHA, V.1, N.1, JANEIRO/JUNHO 2000 VILA VELHA (ES), 2000. Disponível em [http://www.uvv.br/cursos/publicacoes\\_EP/2000-Teoriadadecis o-Dif cildecidir.pdf](http://www.uvv.br/cursos/publicacoes_EP/2000-Teoriadadecis o-Dif cildecidir.pdf). Capturado em 02/05/2006.
- \* JAMIL, G.L. Aspectos do Ambiente Gerencial e seus Impactos no uso dos Sistemas de Inteligência Competitiva para Processos Decisórios. In: Perspectivas em Ciência da Informa o, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001. disponível em <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/incl ... =560&article=366&mode=pdf>. Capturado em 03/02/2006.
- \* KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique M.R.de. O Gerente nas Organiza es: Fun es, Limita es e Estilos Decisórios. Revista Ser Humano, São Paulo, n. 109, p. 33-35, jun. 1996. Disponível em: "title="http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/0067.pdf"> rel="external">http://professores.ea.ufrgs.br/hfreit ... ta/arquivos/0067.pdf" Acesso em: 03 fev. 2006.
- \* MA AS, Ant nio Vico. Administra o de Sistemas de Informa o: Como Otimizar a Empresa por Meio de Sistemas de Informa o. 3. ed. São Paulo: Érica, 2002.
- \* MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Ambiguity and Choise in Organizations. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976. Citado por ZANELA, Amarolinda I. Costa. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percep o do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, Fran sa e Estados Unidos. 1999. 295f. Disserta o (Mestrado em Administra o de Empresas - Op o: Sistemas de Informa o)   Escola de Administra o, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- \* MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. Metodologia do Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \* MAXIMIANO, Ant nio César Amaru. Introdu o   Administra o. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- \* MELO, Ivo Soares. Administra o de Sistemas de Informa o. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- \* MINTZBERG, Henry. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. Citado por MAXIMIANO, Ant nio César Amaru. Introdu o   Administra o. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- \* MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. Tradução: Cyrus Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- \* OLIVEIRA, D de P. R. de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.
- \* RASKIN, Sara Fichman. Tomada de Decisão e Aprendizagem Organizacional. IN: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, n. 135 - Setembro/2003. Disponível em <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml> Capturado em 14/05/2006.
- \* SIMON, Hebert A. Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios das Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: Usaid, 1965. Citado por OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \* SOLINO, Antônia da Silva; EL-AOUAR, Walid Abbas. O Processo de Tomada de Decisões Estratégicas: Entre a Intuição e a Racionalidade. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº 3, julho/setembro 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art02.pdf>. Capturado em 03/02/2006.
- \* STONER, James A; FREEMAN, R. E. Administração. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- \* WISINTAINER, Luiz Carlos. Vantagens do Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão em um Programa Público Estadual. 1999. 225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- \* ZANELA, Amarolinda I. Costa. A Influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um Estudo Comparativo Entre Brasil, França e Estados Unidos. 295f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas - Operação: Sistemas de Informação) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, UFRGS, 1999.

Autora: Alice Porto, Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social (Fundação Visconde de Cairu/Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu - CEPPEV) Salvador/Bahia; Especialista em Contabilidade Gerencial (UFBA); Bacharel em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (UFBA); Docente Universitária; Servidora da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (Coordenadora de Estudos e Avaliação Setorial da Diretoria de Orçamento Público).