Tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes

TGA

Posted by:

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

O presente artigo aborda o processo decisÃ³rio nas organizaÃ§Ãµes face Ã s incertezas do cenÃ¡rio mundial na contemporaneidade. O referencial teÃ³rico confronta autores que estabelecem modelos de tomadas de decisÃ£o, para que os administradores possam fazer a escolha mais adequada para...

O presente artigo aborda o processo decisÃ³rio nas organizaÃ§Ãµes face Ã s incertezas do cenÃ¡rio mundial na contemporaneidade. O referencial teÃ³rico confronta autores que estabelecem modelos de tomadas de decisÃ£o, para que os administradores possam fazer a escolha mais adequada para a organizaÃ§Ã£o. O trabalho objetiva identificar o processo de tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes, apontar a sua importÃ¢ncia; identificar como as escolhas dos gestores no processo decisÃ³rio podem levar a organizaÃ§Ã£o a ganhos de resultados e, por fim, levantar como os sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes. Foi evidenciado nas conclusÃµes, a importÃ¢ncia dos gerentes para as organizaÃ§Ãµes, na busca de melhores desempenhos e resultados. Evidenciou-se, tambÃ©m que o processo de tomada de decisÃ£o Ã© feito a partir de escolhas entre alternativas para possÃ-veis soluÃ§Ãµes de problemas organizacionais, sendo considerada, em muitas organizaÃ§Ãµes, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores. Foi demosntrada a importÃ¢ncia dos sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais, que, inseridos em um processo decisÃ³rio estruturado e com informaÃ§Ãµes relevantes, auxiliam os gerentes nas suas tomadas de decisÃ£o.

Palavras-chave: Processo DecisÃ³rio; OrganizaÃ§Ãµes; Tomador de DecisÃ£o; Sistemas de InformaÃ§Ãµes Gerenciais.

1. IntroduÃ§Ã£o

O cenÃ¡rio em que as organizaÃ§Ãµes estÃ£o inseridas se modifica constantemente, exercendo nestas, toda a sua influÃªncia. Diante disto, faz-se necessÃ¡rio permanente alerta por parte dos administradores, para percepÃ§Ã£o do que os ambientes interno e externo da organizaÃ§Ã£o indicam em relaÃ§Ã£o Ã s ameaÃ§as e oportunidades, para que as escolhas sejam feitas com base na realidade organizacional.

Fatores tais como a globalizaÃ§Ã£o, o avanÃ§o tecnolÃ³gico, o desenvolvimento das telecomunicaÃ§Ãµes e a diminuiÃ§Ã£o do tempo de processamento das informaÃ§Ãµes, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, levando os administradores a reavaliarem constantemente o processo decisÃ³rio. Deles, Ã© exigida visÃ£o sistÃªmica e cautela nas tomadas de decisÃ£o. Deste modo, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisÃ£o envolve riscos para os administradores.

O presente artigo mostra que o processo decisÃ³rio nas organizaÃ§Ãµes se converte na essÃªncia da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor Ã© decidir a melhor alternativa para

cada momento em que se encontra a organizaÃ§Ã£o, de modo a garantir os resultados esperados.

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar, como se dÃ¡ o processo de tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes.

O trabalho tem como objetivos especÃ-ficos:

* Apontar a importÃ¢ncia das tomadas de decisÃ£o para as organizaÃ§Ãµes;
* Identificar como as escolhas dos gestores no processo decisÃ³rio podem levar a organizaÃ§Ã£o a ganhos de resultados;
* Levantar como os sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliogrÃ¡fica em que se objetiva conhecer conceitos e teorias, apresentando argumentos favorÃ¡veis ou nÃ£o favorÃ¡veis ao tema em questÃ£o. Conforme Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliogrÃ¡fica tem por finalidade colocar o pesquisador com o que jÃ¡ foi anteriormente escrito sobre determinado tema, com o objetivo de permitir o reforÃ§o paralelo na anÃ¡lise de suas pesquisas ou manipulaÃ§Ã£o de suas informaÃ§Ãµes.

Assim sendo, a pesquisa bibliogrÃ¡fica foi bastante importante no estudo, pois a pesquisadora procurou buscar livros, revistas especializadas, bem como estudos voltados para o processo decisÃ³rio nas organizaÃ§Ãµes, 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 seleÃ§Ã£o dos dados, para depois proceder aos fichamentos, deste material, com o devido ordenamento dos dados. Posteriormente, foram efetuadas a anÃ¡lise e interpretaÃ§Ã£o dos dados, em relaÃ§Ã£o ao tema em questÃ£o.

2. O processo decisÃ³rio

Constantemente, os administradores deparam-se com um determinado nÃºmero de opÃ§Ãµes de decisÃ£o e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organizaÃ§Ã£o a atingir seus resultados. Assim sendo, MaÃ±as (2002) defende a tomada de decisÃ£o de forma consciente de um curso de aÃ§Ã£o, entre as alternativas disponÃ-veis, na busca do resultado que se deseja alcanÃ§ar.

De acordo com Stoner e Freeman (1995 apud JAMIL, 2006), o processo decisÃ³rio envolve a identificaÃ§Ã£o de um problema especÃ-fico e a escolha de uma aÃ§Ã£o para resolvÃª-lo ou aproveitar uma oportunidade.

Da mesma maneira, Drucker (2001) defende a necessidade da atenÃ§Ã£o por parte do gestor em relaÃ§Ã£o a sua percepÃ§Ã£o do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este procedimento influenciarÃ¡ a forma como a organizaÃ§Ã£o poderÃ¡ ser vista e serÃ¡ determinante para a tomada de decisÃ£o.

A tomada de decisÃ£o, segundo Oliveira (2004), Ã© a conversÃ£o das informaÃ§Ãµes analisadas em aÃ§Ã£o. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informaÃ§Ãµes que espelhem fielmente a real situaÃ§Ã£o das organizaÃ§Ãµes, para que o processo decisÃ³rio seja

efetuado de forma eficaz, para alcanÃ§ar os resultados pretendidos.

Neste sentido, entende-se que as decisÃµes precisam ser tomadas de forma Ã¡gil e correta, pois o desempenho das organizaÃ§Ãµes depende da qualidade de seu gerenciamento. Assim sendo, as tomadas de decisÃ£o decorrem da capacidade dos administradores em escolher a alternativa que melhor satisfaz Ã s necessidades organizacionais, em funÃ§Ã£o das circunstancias temporais para assegurar os resultados desejados.

A afirmaÃ§Ã£o de Drucker (1966 apud JAMIL, 2006, p. 8) corrobora o supracitado: â€œO que define o gerente Ã© justamente esperar-se dele, por virtude da formaÃ§Ã£o e do conhecimento, que tomem decisÃµes com significativo impacto sobre toda a organizaÃ§Ã£o, seu desempenho e resultados.â€•

Existem fatores que influenciam direta ou indiretamente no processo decisÃ³rio. Um desses fatores Ã© a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informaÃ§Ãµes necessÃ¡rias ao processo decisÃ³rio. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relaÃ§Ã£o Ã realizaÃ§Ã£o de resultados futuros almejados. Assim sendo, o risco sobrevÃ©m quando da incerteza de se prever os resultados.

O processo de tomada de decisÃ£o Ã© sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades. Solino e El-Aouar (2006) destacam a relevÃ¢ncia das habilidades dos membros da organizaÃ§Ã£o, para escolher a melhor maneira de enfrentar a dinÃ¢mica dos mercados, evidenciando o incentivo Ã criatividade e ao talento, com base na delegaÃ§Ã£o de responsabilidades de tomadas de decisÃ£o a todos os nÃ-veis 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 funÃ§Ãµes; a funÃ§Ã£o de decisÃ£o Ã© ligada ao papel decisÃ³rio, cuja Ãªnfase reside na capacidade analÃ-tica de identificaÃ§Ã£o e soluÃ§Ã£o de problemas.

Outro autor que discute a questÃ£o das habilidades gerenciais Ã© Mintzberg (1973 apud MAXIMIANO, 1995, p. 83). Este autor afirma que a tomada de decisÃ£o sob condiÃ§Ãµes de incerteza, constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Assim sendo, o tomador de decisÃ£o assume um papel fundamental nas organizaÃ§Ãµes, pois o processo decisÃ³rio deve levar a organizaÃ§Ã£o Ã otimizaÃ§Ã£o de seus recursos, reduÃ§Ã£o dos custos, elevaÃ§Ã£o de desempenho e ganhos de resultados.

As medidas adotadas pelo gestor adquirem relevÃ¢ncia em todas as etapas do processo decisÃ³rio, para que possa haver sintonia entre os objetivos pretendidos e os resultados alcanÃ§ados pela organizaÃ§Ã£o. O processo de tomada de decisÃ£o, portanto, nÃ£o se constitui em tarefa fÃ¡cil para o administrador, que tem que levar em conta as vÃ¡rias nuances do complexo ambiente organizacional.

As decisÃµes sÃ£o classificadas por Simon (1965 apud OLIVEIRA, 2004, p. 148) em: decisÃµes programadas e decisÃµes nÃ£o-programadas. As decisÃµes programadas sÃ£o caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas â€“ decisÃµes automatizadas por uma seqÃ¼Ãªncia de procedimentos, nÃ£o necessitando da intervenÃ§Ã£o do decisor â€“ alÃ©m de serem permanentes, servindo de norteamento para a definiÃ§Ã£o das metas, objetivos, polÃ-ticas e procedimentos organizacionais. As decisÃµes nÃ£o-programadas sÃ£o caracterizadas pela novidade, alÃ©m de

serem desestruturadas â€“ decisÃµes nÃ£o automatizadas, que dependem de soluÃ§Ã£o do decisor. A caracterÃ-stica da novidade apresenta-se porque nÃ£o existem referenciais anteriores para a resoluÃ§Ã£o do problema ou em razÃ£o de sua complexidade, ou porque, para sua resoluÃ§Ã£o, torna-se necessÃ¡ria a implementaÃ§Ã£o de medidas especÃ-ficas. Essas classificaÃ§Ãµes evidenciam as caracterÃ-sticas do processo de tomada de decisÃ£o e permitem a programaÃ§Ã£o do que deverÃ¡ ser feito durante esse processo.

No processo decisÃ³rio, a qualidade da decisÃ£o Ã© fator fundamental, porque afeta o futuro da organizaÃ§Ã£o. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor Ã© necessÃ¡ria nas tomadas de decisÃ£o, mas deverÃ¡ estar em consonÃ¢ncia com as informaÃ§Ãµes advindas do diagnÃ³stico do problema, bem como da anÃ¡lise e avaliaÃ§Ã£o das alternativas, para evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisÃ³rio. Desta maneira, a capacidade de compreensÃ£o e de escolha do administrador sÃ£o desafiadas a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisÃ£o racional diante do cenÃ¡rio de incertezas no qual estÃ£o inseridas as organizaÃ§Ãµes.

A percepÃ§Ã£o da realidade organizacional Ã© essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adÃ©qÃ¼em a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisÃ£o de qualidade estÃ¡ pautada no uso adequado da informaÃ§Ã£o no processo decisÃ³rio, de modo a traÃ§ar as alternativas e escolher a opÃ§Ã£o que leve a resultados positivos para a organizaÃ§Ã£o.

A decisÃ£o acertada Ã©, portanto, o fator mais importante do processo decisÃ³rio, e deve ser embasada pela anÃ¡lise e uso adequado da informaÃ§Ã£o. Segundo Stoner e Freeman (1995 apud JAMIL, 2006), a decisÃ£o Ã© pautada pela opÃ§Ã£o ou seleÃ§Ã£o, dentre vÃ¡rias alternativas de cursos de aÃ§Ã£o, daquela que mais se adÃ©qÃ¼e Ã organizaÃ§Ã£o.

Para Drucker (1998 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19), informaÃ§Ã£o Ã© definida como â€œ[...] dados dotados de relevÃ¢ncia e propÃ³sito.â€• Deste modo, a informaÃ§Ã£o torna-se relevante quando passa a ter valor agregado. Esse valor agregado Ã© o que confere importÃ¢ncia Ã informaÃ§Ã£o, fazendo-a constituir-se em subsÃ-dio essencial para a tomada de decisÃ£o. Assim, a informaÃ§Ã£o passa a ser produto qualificado, quando recebe tratamento e interpretaÃ§Ã£o, 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 Ã© a forma como a informaÃ§Ã£o Ã© utilizada. Desta maneira, a estreita sintonia entre a informaÃ§Ã£o e as escolhas dos administradores favorecerÃ£o o processo decisÃ³rio.

Para Chiavenato (2004, p. 255), sÃ£o vÃ¡rios os elementos que compÃµem o processo decisÃ³rio. O autor destaca os principais:

* O estado da natureza: condiÃ§Ãµes de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente decisorial que o tomador de decisÃ£o deve enfrentar;
* O tomador de decisÃ£o: indivÃ-duo ou grupo que escolhe entre as vÃ¡rias alternativas;
* Os objetivos: fins que o decisor almeja alcanÃ§ar com as suas aÃ§Ãµes;
* PreferÃªncias: critÃ©rios que o decisor utiliza para determinar sua opÃ§Ã£o;
* SituaÃ§Ã£o: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisÃ£o, Ã s vezes nÃ£o controlÃ¡veis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensÃ£o que influenciam na sua escolha;

* EstratÃ©gia: curso de aÃ§Ã£o que o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos da melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponÃ-veis;
* Resultado: conseqÃ¼Ãªncia de uma estratÃ©gia.

Dentre os elementos que compÃµem o processo de tomadas de decisÃ£o, alguns influenciam diretamente na escolha dos administradores e trazem conseqÃ¼Ãªncias diretas para os demais. O estado da natureza, os objetivos e a situaÃ§Ã£o irÃ£o determinar as alternativas possÃ-veis para a escolha da estratÃ©gia que melhor definirÃ¡ a tomada de decisÃ£o. E, finalmente, os resultados serÃ£o conseqÃ¼Ãªncias da estratÃ©gia estabelecida para alcanÃ§Ã¡-los.

Segundo Oliveira (2004), no processo decisÃ³rio, Ã© estabelecida orientaÃ§Ã£o em relaÃ§Ã£o Ã alternativa escolhida, exigindo dos administradores uma racionalidade objetiva. O autor classifica o processo decisÃ³rio em fases, a saber:

* IdentificaÃ§Ã£o do problema: consiste em identificar o cenÃ¡rio em que a organizaÃ§Ã£o se encontra;
* AnÃ¡lise do problema a partir da consolidaÃ§Ã£o das informaÃ§Ãµes sobre o problema, devendo o mesmo ser tratado como um sistema, considerando as ameaÃ§as e oportunidades;
* Estabelecimento de soluÃ§Ãµes e alternativas para a resoluÃ§Ã£o do problema;
* AnÃ¡lise e comparaÃ§Ã£o das soluÃ§Ãµes alternativas atravÃ©s do levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
* SeleÃ§Ã£o de alternativas mais adequadas, conforme critÃ©rios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas alternativas;
* ImplantaÃ§Ã£o da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas;
* AvaliaÃ§Ã£o da alternativa selecionada, atravÃ©s de critÃ©rios aceitos pela organizaÃ§Ã£o, em que a tal alternativa deverÃ¡ fornecer resultados a serem avaliados (OLIVEIRA, 2004, p. 147).

O autor destaca que o sucesso do processo decisÃ³rio depende da escolha correta durante essas fases. Deste modo, evidencia-se a importÃ¢ncia da teoria da decisÃ£o, que define o modo pelo qual deverÃ¡ passar o processo decisÃ³rio na busca da decisÃ£o adequada para a resoluÃ§Ã£o do problema, bem como a definiÃ§Ã£o do futuro da organizaÃ§Ã£o.

Modelos de Tomadas de DecisÃ£o

Os modelos de tomadas de decisÃ£o, no seu inÃ-cio, tratavam o processo decisÃ³rio como uma questÃ£o racional, em que as organizaÃ§Ãµes deveriam, tÃ£o somente baseadas na racionalidade, adaptar-se aos cenÃ¡rios em que estavam inseridas. Posteriormente, tais modelos e sua racionalidade passaram a ser questionados, sendo propostos modelos mais flexÃ-veis e adaptÃ¡veis Ã realidade organizacional, que permitiram aos tomadores de decisÃ£o fazerem a melhor escolha diante dos limites de conhecimento do problema a ser resolvido no processo decisÃ³rio, tais como falta de informaÃ§Ãµes.

Modelo Racional

O Modelo racional baseia-se na teoria microeconÃ´mica neoclÃ¡ssica, em que a racionalidade Ã© fator fundamental para a tomada de decisÃ£o. Trata a informaÃ§Ã£o objetivamente e evidencia a lÃ³gica no processo decisÃ³rio, em que o tomador de decisÃ£o nÃ£o pode deixar envolver-se por otimismo ou pessimismo (BERNSTEIN, 1997).

Assim sendo, observa-se que as tomadas de decisÃ£o de modo racional levam os gestores a enxergar a organizaÃ§Ã£o de forma sistÃªmica, a considerar o cenÃ¡rio em que se insere a organizaÃ§Ã£o, sua cultura, bem como uma gama de alternativas possÃ-veis, de modo a ponderar as conseqÃ¼Ãªncias que podem vir a ocorrer, antes de tomarem suas decisÃµes.

Para Baron (1994 apud DACORSO, 2000), as tomadas de decisÃ£o de forma racional decorrem da utilizaÃ§Ã£o de mÃ©todos que levam o administrador Ã escolha da melhor soluÃ§Ã£o para alcanÃ§ar os objetivos pretendidos, sem que, necessariamente, deva existir ausÃªncia de erros. O autor entende que, apesar da utilizaÃ§Ã£o da racionalidade, o administrador poderÃ¡ fazer suas escolhas baseado em crenÃ§as que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional.

Deste modo, considera-se que a racionalidade do processo decisÃ³rio nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas viÃ¡veis. O processo de escolha racional, entretanto, demonstra as limitaÃ§Ãµes do ser humano que conduz o tomador de decisÃ£o a nÃ£o mais fazer escolhas que o levem Ã rigorosidade nos resultados, mais a resultados aceitÃ¡veis, 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 aÃ§Ã£o, de modo a conseguir avaliar todas as alternativas, visto que Ã© impossÃ-vel, fisicamente, ter acesso e processar todas as informaÃ§Ãµes referentes Ã decisÃ£o a ser tomada (AIDAR, 2006).

Nessa perspectiva, a organizaÃ§Ã£o Ã© vista como uma alianÃ§a entre os diversos interesses que a envolvem, em que o processo decisÃ³rio advÃ©m de acordos entre os decisores, conforme suas preferÃªncias.

As informaÃ§Ãµes, bem como as alternativas, estÃ£o disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluÃ§Ãµes sÃ£o escolhidas atravÃ©s do processo de estabelecimento de regras, conforme os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo. Assim, a escolha da decisÃ£o se faz a partir da opÃ§Ã£o considerada satisfatÃ³ria para a organizaÃ§Ã£o (RASKIN, 2006).

Desta maneira, percebe-se nesse modelo que, apesar do administrador desejar agir com racionalidade nas organizaÃ§Ãµes, suas aÃ§Ãµes sÃ£o limitadas pela reduzida gama de informaÃ§Ãµes necessÃ¡rias para o processo decisorial. Tampouco possui a capacidade de processamento necessÃ¡ria para assimilar todas as informaÃ§Ãµes no devido momento, sendo tambÃ©m limitado pelas vÃ¡rias interposiÃ§Ãµes causadas entre as partes que irÃ£o determinar a escolha.

Modelo Incrementalista

O Modelo Incremental de Lindblom e Quinn retrata as impossibilidades do racionalismo e a necessidade de focalizaÃ§Ã£o das informaÃ§Ãµes. Nesse modelo, nÃ£o existe apenas uma decisÃ£o correta, mas uma sÃ©rie de tentativas selecionadas por anÃ¡lises e avaliaÃ§Ãµes, em que as aÃ§Ãµes sÃ£o tratadas de maneira flexÃ-vel, atÃ© atingir o grau almejado (GIRÃƒO; VILLAS BOAS FILHO; SILVA JUNIOR, 2006).

Entende-se que no processo de tomadas de decisÃ£o, as aÃ§Ãµes diferem das anteriormente

utilizadas, de forma a corrigir ou evitar erros pelas sucessivas mudanÃ§as incrementais, levando a organizaÃ§Ã£o a um novo curso de aÃ§Ã£o. Durante o processo, o curso de aÃ§Ã£o e os objetivos organizacionais podem mudar, todavia, essas mudanÃ§as, segundo Raskin (2006), serÃ£o efetuadas de forma amena, de maneira tal que a aÃ§Ã£o corretiva possa ser tomada, no momento da percepÃ§Ã£o do erro.

Nesse modelo, os administradores nÃ£o dispÃµem de informaÃ§Ã£o nem de previsÃ£o, entretanto, escolhem cursos de aÃ§Ã£o alternativos, que diferem incrementalmente dos aplicados no passado. Esta precauÃ§Ã£o se faz presente no sentido de diminuir as chances de possÃ-veis erros (RASKIN, 2006).

Assim sendo, os administradores nÃ£o se restringem a delimitar objetivos e avaliar as alternativas para alcanÃ§Ã¡-los, ao contrÃ¡rio, passam a escolhÃª-las apÃ³s confrontÃ¡-las, visando alcanÃ§ar os resultados desejados. Deste modo, a decisÃ£o mais adequada Ã© 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 decisÃµes nÃ£o-programadas de decisÃµes estratÃ©gicas desestruturadas. Segundo esse modelo, no inÃ-cio do processo decisÃ³rio, o administrador possui pouco conhecimento do problema, das alternativas e das possÃ-veis soluÃ§Ãµes. Nesse modelo, o processo decisÃ³rio Ã© caracterizado como dinÃ¢mico e com interferÃªncias (CORNÃ‰LIO, 1999).

Esse modelo se aplica quando o nÃ-vel de incerteza Ã© alto. O processo decisÃ³rio nÃ£o Ã© linear e desenvolve-se de forma desestruturada e nÃ£o previsÃ-vel. Ao se depararem com quaisquer dificuldades, as organizaÃ§Ãµes reavaliam as alternativas, voltando atrÃ¡s atÃ© que seja possÃ-vel tomar a decisÃ£o final. Esse modelo Ã© caracterizado como desestruturado, em funÃ§Ã£o das constantes mudanÃ§as (RASKIN, 2006).

Conforme Mintzberg (1995), nesse modelo, as fases que compÃµem o processo decisÃ³rio sÃ£o: IdentificaÃ§Ã£o, Desenvolvimento e SeleÃ§Ã£o. Na fase de IdentificaÃ§Ã£o, sÃ£o efetuados o reconhecimento da situaÃ§Ã£o e o diagnÃ³stico; na fase do Desenvolvimento, existem as rotinas e pesquisa de soluÃ§Ãµes alternativas e de delineamento ou projeto da soluÃ§Ã£o; e a fase da SeleÃ§Ã£o pode ser dividida em trÃªs etapas: prÃ©-seleÃ§Ã£o; avaliaÃ§Ã£o/escolha; autorizaÃ§Ã£o.

Segundo o autor citado, ao final das trÃªs fases da tomada de decisÃ£o surgem as rotinas de apoio ao processo decisÃ³rio: rotina de controle, que conduz o processo; rotina de comunicaÃ§Ã£o, que fornece informaÃ§Ãµes e elabora relatÃ³rios; e rotina de polÃ-ticas, que permite ao tomador de decisÃ£o procurar uma soluÃ§Ã£o prÃ³pria em um ambiente cheio de influÃªncias.

Nesse modelo, ao se depararem com obstÃ¡culos, os gestores reavaliam as alternativas e voltam atrÃ¡s, se necessÃ¡rio, iniciando novamente o processo. SÃ£o vÃ¡rias as etapas percorridas em um processo nÃ£o linear, em que os decisores utilizam-se da intuiÃ§Ã£o atÃ© alcanÃ§ar a melhor decisÃ£o, o que demanda um bom perÃ-odo de tempo.

Modelo da Lata de Lixo

O Modelo da Lata de Lixo ou decisÃ£o por omissÃ£o, de Cohen, March e Olsen, leva em conta a decisÃ£o tomada sem a devida consistÃªncia. O gestor nÃ£o procura identificar e analisar o problema para, entÃ£o, delinear as alternativas possÃ-veis de soluÃ§Ã£o (DACORSO, 2000).

Conforme March e Olsen (1976, apud ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisÃ³rio em ambientes altamente ambÃ-guos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambigÃ¼idade aparece de trÃªs maneiras:

* PreferÃªncias problemÃ¡ticas: os tomadores de decisÃ£o, Ã s vezes, possuem preferÃªncias inconsistentes e mal definidas, sendo suscetÃ-veis a descobrir suas metas e entender suas prioridades atravÃ©s da aÃ§Ã£o;
* As pessoas possuem apenas uma leve compreensÃ£o dos fins e dos meios. Os participantes da organizaÃ§Ã£o ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
* Anarquias organizadas (as organizaÃ§Ãµes tÃªm a caracterÃ-stica de leve participaÃ§Ã£o. Os tomadores de decisÃ£o vÃªm e vÃ£o atravÃ©s do processo.

Entende-se que a decisÃ£o ocorre por escolhas, procurando por problemas; problemas, procurando por escolhas; soluÃ§Ãµes, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir. Neste sentido, as soluÃ§Ãµes sÃ£o anteriores aos problemas. Na lata de lixo estÃ£o os problemas disponÃ-veis, sendo que os indivÃ-duos vÃ£o Ã lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

Percebe-se, nesse modelo, uma fragmentaÃ§Ã£o da visÃ£o e estratÃ©gia global da empresa numa sÃ©rie de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendÃ¡rios.

Diante do exposto, compreende-se que, embora os modelos de tomadas de decisÃ£o sejam diferentes entre si, todos eles convergem para as etapas que deverÃ£o ser seguidas na resoluÃ§Ã£o de cada problema organizacional. Possuem, todavia, caracterÃ-sticas prÃ³prias em relaÃ§Ã£o ao processo decisÃ³rio, pois cada um delibera sua prÃ³pria ordem nas fases do processo.

As Tomadas de DecisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica

O processo de tomada de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica consiste em administrar a coisa pÃºblica. Tem por caracterÃ-stica principal uma administraÃ§Ã£o regida por leis que definem o processo de administrar. Neste sentido, diferencia-se da administraÃ§Ã£o empresarial, em que nÃ£o hÃ¡ uma lei dizendo o que se deve ou nÃ£o fazer. Assim, o processo de tomada de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica exige cautela, sob pena de o gestor incorrer em infraÃ§Ãµes Ã s leis vigentes, ainda que nÃ£o seja de mÃ¡ fÃ©.

Outra caracterÃ-stica inerente ao setor pÃºblico Ã© a burocracia racional legal, como principal instrumento de gestÃ£o da AdministraÃ§Ã£o PÃºblica. A expressÃ£o burocracia Ã© usada para designar a conexÃ£o entre o setor pÃºblico e os cidadÃ£os (CAMPOS, 2004).

A sociedade brasileira, nos dias atuais, vem exigindo, do serviÃ§o pÃºblico, eficiÃªncia e eficÃ¡cia na prestaÃ§Ã£o de serviÃ§os com qualidade, em funÃ§Ã£o da competitividade, globalizaÃ§Ã£o e avanÃ§os tecnolÃ³gicos definidos pelo cenÃ¡rio mundial (WISINTAINER, 1999).

Conforme Drucker (1993 apud CAMPOS, 2004), o Estado ContemporÃ¢neo necessita recriar a cidadania e restabelecer a comunidade em funÃ§Ã£o das palavras de ordem da sociedade pÃ³s-moderna, que sÃ£o: compromisso, compaixÃ£o, responsabilidade cÃ-vica e cidadania ativa. Desta forma, cresceu a importÃ¢ncia dos gerentes, em funÃ§Ã£o do aumento da importÃ¢ncia das organizaÃ§Ãµes, estabelecendo, desta maneira, sua responsabilidade pela estratÃ©gia, definiÃ§Ã£o de objetivos e caminhos da organizaÃ§Ã£o (KLADIS; FREITAS, 2006).

Assim sendo, o tomador de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica, sob as leis vigentes, Ã© aquele que irÃ¡ representar a vontade e os anseios da coletividade, de maneira clara e transparente, pois o Estado tem, em seu fim, a prestaÃ§Ã£o de serviÃ§os Ã sociedade.

No caso do administrador pÃºblico, sua experiÃªncia Ã© um importante referencial no momento da tomada de decisÃ£o. A despeito de, em alguns casos, nÃ£o poder deliberar como tem vontade, por forÃ§a de lei, seu modo de ser irÃ¡ influenciar nas decisÃµes e no modo de administrar, em qualquer instÃ¢ncia, desde um paÃ-s atÃ© uma pequena cidade de interior. Desta maneira, a tomada de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica coaduna-se com a melhoria contÃ-nua da gestÃ£o pÃºblica e com a aplicaÃ§Ã£o dos recursos com seriedade e transparÃªncia, devendo estar sempre alinhada Ã s necessidades da coletividade.

Em face do exposto, entende-se que a tomada de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica Ã© o processo necessÃ¡rio para dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha sÃ£o propostas para possÃ-veis soluÃ§Ãµes que possam gerar os melhores resultados para as organizaÃ§Ãµes, sendo considerado, em muitas organizaÃ§Ãµes, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

3. Os Sistemas de InformaÃ§Ãµes Gerenciais nas tomadas de decisÃ£o

Observa-se a necessidade de que o processo de tomadas de decisÃ£o seja baseado em sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais, pois tais sistemas, dentro de um processo decisÃ³rio estruturado e disciplinado e com as adequadas informaÃ§Ãµes gerenciais, levam Ã seguranÃ§a que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisÃ£o para a organizaÃ§Ã£o (MELO, 2006).

Como a informaÃ§Ã£o gerencial permite ao administrador tomar uma decisÃ£o, essas informaÃ§Ãµes, segundo Cassarro (2006), apresentam uma variedade do que chama de â€œatributos tÃ©cnicosâ€•, que sÃ£o por ele definidos conforme sua importÃ¢ncia: custo de sua oportunidade versus benefÃ-cio que ela proporciona; oportunidade; correÃ§Ã£o; relevÃ¢ncia ou significado; comparaÃ§Ã£o e tendÃªncia.

* Custo de sua oportunidade versus o benefÃ-cio que ela proporciona: a organizaÃ§Ã£o tem um determinado custo para que a informaÃ§Ã£o chegue atÃ© o tomador de decisÃ£o. Neste caso, se o benefÃ-cio obtido com a decisÃ£o decorrente desta informaÃ§Ã£o for igual ou menor a seu custo, Ã© constatada que esta nÃ£o se faz necessÃ¡ria para a organizaÃ§Ã£o;
* Oportunidade: a decisÃ£o terÃ¡ um valor mÃ¡ximo se for tomada dentro de certo momento; preservarÃ¡ algum valor por algum tempo e, finalmente, nÃ£o terÃ¡ nenhum valor, mas apenas custo;
* CorreÃ§Ã£o: as informaÃ§Ãµes gerenciais nÃ£o tÃªm a necessidade de serem exatas, pois, para que isto ocorra, demandam certo tempo para serem geradas; basta serem corretas e disponÃ-veis no momento certo, para refletir a realidade;
* RelevÃ¢ncia ou significado: as informaÃ§Ãµes possuem graus de importÃ¢ncia para as tomadas

de decisÃ£o. O administrador utiliza as informaÃ§Ãµes mais apropriadas, vindo a admitir uma margem de risco no processo decisÃ³rio;
* ComparaÃ§Ã£o e tendÃªncia: necessidade de comparaÃ§Ã£o entre o desempenho real, o orÃ§ado e sua variaÃ§Ã£o, e se possÃ-vel indicar a tendÃªncia do ocorrido, para que se possa encontrar a origem do desvio e corrigi-lo.

O autor enfatiza a importÃ¢ncia da utilizaÃ§Ã£o, pelos administradores, dos sistemas de informaÃ§Ã£o gerencial, que permitem o correto comando, controle e coordenaÃ§Ã£o do ciclo gerencial.

Observa-se que o processo decisÃ³rio Ã©, em si, um processo que envolve nÃ£o apenas fatores objetivos, mas tambÃ©m fatores subjetivos que, de certa forma, estÃ£o dentro dos fatores objetivos. Esse processo abarca distintas variÃ¡veis que irÃ£o influenciar na escolha da melhor decisÃ£o ou da decisÃ£o mais adequada, a partir anÃ¡lises e ponderaÃ§Ãµes necessÃ¡rias a esse processo.

4. ConclusÃµes

A presente pesquisa demonstrou a importÃ¢ncia do processo decisÃ³rio para as organizaÃ§Ãµes. Tal identificaÃ§Ã£o foi possibilitada pela pesquisa bibliogrÃ¡fica, com base em idÃ©ias que fundamentaram o estudo.

Os conceitos abordados por MaÃ±as, Drucker, Oliveira, Stoner, e Chiavenato sobre o processo decisÃ³rio nas organizaÃ§Ãµes e as suas nuances, tais como as habilidades inerentes aos tomadores de decisÃ£o e a importÃ¢ncia dos sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais no processo decisÃ³rio, serviram para a elaboraÃ§Ã£o deste estudo.

Em relaÃ§Ã£o ao objetivo especÃ-fico de apontar a importÃ¢ncia das tomadas de decisÃ£o para as organizaÃ§Ãµes, a pesquisa concluiu que o ambiente em que as organizaÃ§Ãµes estÃ£o inseridas transforma-se constantemente, vindo a influenciar nas tomadas de decisÃ£o, e exigindo dos administradores, percepÃ§Ã£o aguÃ§ada para discernir entre as alternativas cabÃ-veis, a que melhor se aplica Ã organizaÃ§Ã£o, quanto a melhores desempenho e resultados, face Ã s incertezas que permeiam o cenÃ¡rio mundial.

No que tange ao objetivo especÃ-fico de identificar como as escolhas dos gestores no processo decisÃ³rio podem levar a organizaÃ§Ã£o a ganhos de resultados, evidenciou-se que as tomadas de decisÃ£o passam pela identificaÃ§Ã£o de determinado problema, sendo necessÃ¡ria a opÃ§Ã£o de uma aÃ§Ã£o para resolvÃª-lo, a partir de informaÃ§Ãµes, que analisadas, reflitam, com exatidÃ£o a situaÃ§Ã£o organizacional, de modo que se possa alcanÃ§ar os resultados estabelecidos. Assim, percebe-se que Ã© necessÃ¡ria grande habilidade gerencial para decidir em condiÃ§Ãµes de incerteza, o que faz o tomador de decisÃ£o ser essencial para as organizaÃ§Ãµes.

Consoante ao objetivo especifico de levantar como os sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais podem auxiliar o processo de tomadas de decisÃ£o nas organizaÃ§Ãµes, a pesquisa concluiu que a informaÃ§Ã£o, quando bem utilizada, se constitui de grande valor para as organizaÃ§Ãµes.

Deste modo, pode-se afirmar, com base no referencial teÃ³rico, que os sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais, inseridos em um processo decisÃ³rio estruturado e com informaÃ§Ãµes gerenciais relevantes, fornecem seguranÃ§a para que os gerentes possam optar pela melhor decisÃ£o para as organizaÃ§Ãµes.

Este estudo possibilitou, tambÃ©m, analisar as tomadas de decisÃ£o na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica, que tem por caracterÃ-stica a burocracia racional legal. Demonstrou-se, a necessidade de que o serviÃ§o pÃºblico promova uma maior eficÃ¡cia na prestaÃ§Ã£o dos seus serviÃ§os. Assim, pÃ´de-se perceber a importÃ¢ncia do administrador pÃºblico, face Ã s exigÃªncias de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

Apesar do administrador pÃºblico ser limitado em suas aÃ§Ãµes, devido Ã s leis que regem a AdministraÃ§Ã£o PÃºblica, este pode escolher em tomar decisÃµes que resultem em melhoria contÃ-nua da gestÃ£o pÃºblica, harmonizada com as necessidades da coletividade.

Evidenciou-se, a partir do referencial teÃ³rico, que cresce, a cada dia, a importÃ¢ncia dos gerentes, nas organizaÃ§Ãµes, sendo estes os responsÃ¡veis pela definiÃ§Ã£o dos objetivos, bem como implementaÃ§Ã£o da estratÃ©gia estabelecida, na busca de melhores resultados.

Face ao exposto, evidencia-se que a tomada de decisÃ£o Ã© o processo necessÃ¡rio para dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha sÃ£o propostas para possÃ-veis soluÃ§Ãµes que venham a gerar os melhores resultados para as organizaÃ§Ãµes, sendo considerada, em muitas organizaÃ§Ãµes, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

5. ReferÃªncias

* AIDAR, Marcelo Marinho. Racionalidade Ilimitada: A DifusÃ£o do Modelo do Balanced Scorecard nas OrganizaÃ§Ãµes. In: Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects Third International Conference, 2003, FGV-EAESP, SÃ£o Paulo, SP, Brazil, 2003. Disponivel em http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Pap ... Ilimitadamarceloaidar.pdf. Capturado em 02/05/2006.
* ANDRADE, E. L. IntroduÃ§Ã£o Ã Pesquisa Operacional: MÃ©todos E Modelos para AnÃ¡lise de DecisÃ£o. 2 ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
* BERNSTEIN, P. L. Desafios aos Deuses: A Fascinante Historia do Risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
* CAMPOS, CÃ©lia Maria. TransiÃ§Ã£o do Modelo Organizacional Tradicional ao PÃ³s-Industrial na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica do Estado de Santa Catarina. 2004. 83 f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado em Engenharia de ProduÃ§Ã£o) â€“ Centro TecnolÃ³gico, Departamento de Engenharia de ProduÃ§Ã£o, Universidade Federal de Santa Catarina, FlorianÃ³polis, 2004.
* CASSARRO, Antonio Carlos. Sistemas de InformaÃ§Ãµes para tomadas de decisÃµes. 3 ed, SÃ£o Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
* CHIAVENATO, Idalberto. AdministraÃ§Ã£o nos Novos Tempos. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
* CORNÃ‰LIO, Renata Reis. A FormulaÃ§Ã£o da DecisÃ£o no NÃ-vel EstratÃ©gico de uma OrganizaÃ§Ã£o PÃºblica: Um Estudo Sobre O Processo DecisÃ³rio Na SMS-RJ. DissertaÃ§Ã£o de Mestrado. 131 f. FundaÃ§Ã£o Oswaldo Cruz, Escola Nacional de SaÃºde PÃºblica, 1999.
* DACORSO, Antonio Luz Rocha. Tomada de DecisÃ£o e Risco: A AdministraÃ§Ã£o da InovaÃ§Ã£o em Pequenas Industrias QuÃ-micas. SÃ£o Paulo, 2000. 236 f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado AdministraÃ§Ã£o) - Universidade de SÃ£o Paulo, Faculdade de Economia, AdministraÃ§Ã£o e Contabilidade, Departamento de AdministraÃ§Ã£o. USP, 2000.
* DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: Como as OrganizaÃ§Ãµes Gerenciam o Seu Capital Intelectual. SÃ£o Paulo: Campus, 1998.
* DRUCKER. Sociedade PÃ³s-Capitalista. TraduÃ§Ã£o de Nivaldo Montingelli Jr. SÃ£o Paulo:

Pioneira, 1993. Citado por CAMPOS, CÃ©lia Maria. TransiÃ§Ã£o do modelo organizacional tradicional ao pÃ³s-industrial na AdministraÃ§Ã£o PÃºblica do Estado de Santa Catarina. 2004. 83 f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado em Engenharia de ProduÃ§Ã£o) â€“ Centro TecnolÃ³gico, Departamento de Engenharia de ProduÃ§Ã£o, Universidade Federal de Santa Catarina, FlorianÃ³polis, 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 organizaÃ§Ãµes gerenciam o seu capital intelectual. SÃ£o 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 inteligÃªncia competitiva para processos decisÃ³rios. Perspectivas em CiÃªncia da InformaÃ§Ã£o, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001. DisponÃ-vel 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 ForÃ§a de Trabalho. Valor EconÃ´mico, SÃ£o Paulo, Suplemento The Economist, p. 3-5, 6 nov. 2001.
* GIRÃƒO. Isabel Cristina Carpi; VILLAS BOAS FILHO, Mauro Arruda; DA SILVA JÃšNIOR, Annor. Teoria da decisÃ£o: difÃ-cil decidir. In: Scientia, REVISTA DO CENTRO UNIVERSITÃ•RIO VILA VELHA, V.1, N.1, JANEIRO/JUNHO 2000 VILA VELHA (ES), 2000. DisponÃ-vel em http://www.uvv.br/cursos/publicacoes_EP/2000-TeoriadadecisÃ£o-DifÃ-cildecidir.pdf. Capturado em 02/05/2006.
* JAMIL, G.L. Aspectos do Ambiente Gerencial e seus Impactos no uso dos Sistemas de InteligÃªncia Competitiva para Processos DecisÃ³rios. In: Perspectivas em CiÃªncia da InformaÃ§Ã£o, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001.disponÃ-vel 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 OrganizaÃ§Ãµes: FunÃ§Ãµes, LimitaÃ§Ãµes e Estilos DecisÃ³rios. Revista Ser Humano, SÃ£o Paulo, n. 109, p. 33-35, jun. 1996. DisponÃ-vel em: " title="http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/0067.pdf>" rel="external">http://professores.ea.ufrgs.br/hfreit ... sta/arquivos/0067.pdf> Acesso em: 03 fev. 2006.
* MAÃ‘AS, AntÃ´nio Vico. AdministraÃ§Ã£o de Sistemas de InformaÃ§Ã£o: Como Otimizar a Empresa por Meio de Sistemas de InformaÃ§Ã£o. 3. ed. SÃ£o Paulo: Ã‰rica, 2002.
* MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Ambiguity and Choise in Organizations. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976. Citado por ZANELA, Amarolinda I. Costa. A influÃªncia da cultura e da experiÃªncia decisÃ³ria sobre a percepÃ§Ã£o do processo decisÃ³rio individual: um estudo comparativo entre Brasil, FranÃ§a e Estados Unidos. 1999. 295f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado em AdministraÃ§Ã£o de Empresas - OpÃ§Ã£o: Sistemas de InformaÃ§Ã£o) â€“ Escola de AdministraÃ§Ã£o, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
* MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. Metodologia do Trabalho CientÃ-fico. 6. ed. SÃ£o Paulo: Atlas, 2001.
* MAXIMIANO, AntÃ´nio CÃ©sar Amaru. IntroduÃ§Ã£o Ã AdministraÃ§Ã£o. 4 ed. SÃ£o Paulo, Atlas, 1995.
* MELO, Ivo Soares. AdministraÃ§Ã£o de Sistemas de InformaÃ§Ã£o. SÃ£o Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
* MINTZBERG, Henry. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. Citado por MAXIMIANO, AntÃ´nio CÃ©sar Amaru. IntroduÃ§Ã£o Ã AdministraÃ§Ã£o. 4. ed. SÃ£o Paulo: Atlas, 1995.

* MINTZBERG, H. Criando OrganizaÃ§Ãµes Eficazes: Estruturas em Cinco ConfiguraÃ§Ãµes. TraduÃ§Ã£o: Cyrus Bernardes. SÃ£o Paulo: Atlas, 1995.
* OLIVEIRA, D de P. R. de. Sistemas de InformaÃ§Ãµes Gerenciais: EstratÃ©gicas, TÃ¡ticas e Operacionais. 9 ed SÃ£o Paulo: Atlas, 2004.
* RASKIN, Sara Fichman. Tomada de DecisÃ£o e Aprendizagem Organizacional. IN: Bate Byte 135, PublicaÃ§Ã£o da CELEPAR - Companhia de InformÃ¡tica do ParanÃ¡, n. 135 - Setembro/2003. DisponÃ-vel 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 DecisÃ³rios das OrganizaÃ§Ãµes Administrativas. Rio de Janeiro: Usaid, 1965. Citado por OLIVEIRA, Djalma de Pinho RebouÃ§as de. Sistemas de informaÃ§Ãµes gerenciais: estratÃ©gicas, tÃ¡ticas e operacionais. 9. ed. SÃ£o Paulo: Atlas, 2004.
* SOLINO, AntÃ´nia da Silva; El- AOUAR, Walid Abbas. O Processo de Tomada de DecisÃµes EstratÃ©gicas: Entre a IntuiÃ§Ã£o e a Racionalidade. Caderno de Pesquisas em AdministraÃ§Ã£o, SÃ£o Paulo, v.08, nÂº 3, julho/setembro 2001.DisponÃ-vel em http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art02.pdf. Capurado em 03/02/2006.
* STONER, James A; FREEMAN, R. E. AdministraÃ§Ã£o. TraduÃ§Ã£o: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
* WISINTAINER, Luiz Carlos. Vantagens do Uso da Metodologia MulticritÃ©rio de Apoio Ã DecisÃ£o em um Ã“rgÃ£o PÃºblico Estadual. 1999. 225 f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado em Engenharia de ProduÃ§Ã£o) â€“ Centro TecnolÃ³gico, Departamento de Engenharia de ProduÃ§Ã£o, Universidade Federal de Santa Catarina, FlorianÃ³polis, 1999.
* ZANELA, Amarolinda I. Costa. A InfluÃªncia da Cultura e da ExperiÃªncia DecisÃ³ria Sobre a PercepÃ§Ã£o do Processo DecisÃ³rio Individual: Um Estudo Comparativo Entre Brasil, FranÃ§a e Estados Unidos. 295f. DissertaÃ§Ã£o (Mestrado em AdministraÃ§Ã£o de Empresas - OpÃ§Ã£o: Sistemas de InformaÃ§Ã£o) â€“ Programa de PÃ³s-GraduaÃ§Ã£o em AdministraÃ§Ã£o, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de AdministraÃ§Ã£o, UFRGS, 1999.

Autora: Alice Porto, Mestra em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social (FundaÃ§Ã£o Visconde de Cairu/Centro de PÃ³s-GraduaÃ§Ã£o e Pesquisa Visconde de Cairu - CEPPEV) Salvador/Bahia; Especialista em Contabilidade Gerencial (UFBA); Bacharel em CiÃªncias ContÃ¡beis e CiÃªncias EconÃ´micas (UFBA); Docente UniversitÃ¡ria; Servidora da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (Coordenadora de Estudos e AvaliaÃ§Ã£o Setorial da Diretoria de OrÃ§amento PÃºblico).