

## O processo decisório nas organizações

Maria Alice Guedes Porto (CEPPEV) magportto@yahoo.com  
Anselmo Alves Bandeira (CEPPEV) anselmo@area1.br

**Resumo:** *O presente artigo mostra que o processo decisório nas organizações se converte na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é a de decidir qual a melhor alternativa, para cada momento que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados. A capacidade de compreensão e 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. 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 considerado, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.*

**Palavras-chave:** *Processo Decisório, Organizações, Tomadores de Decisão.*

### 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.

O presente artigo mostra que o processo decisório nas organizações se converte na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é a de decidir qual a melhor alternativa, para cada momento que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

#### 1.1 Objetivos

O presente artigo tem por objetivo geral analisar o processo de tomadas de decisão nas organizações.

O trabalho tem como objetivos específicos:

- analisar a informação no processo de tomadas de decisão;
- analisar a importância dos sistemas de informações gerenciais nas tomadas de decisões.

### 2. Tomadas de Decisão

O processo decisório nas organizações é um tema bastante abrangente e são numerosas as publicações na literatura. Vários autores propõem estudos estabelecendo modelos de tomadas de decisão, sendo que tais modelos prevêem diferentes fases para o processo decisório, para que os tomadores de decisão possam fazer a escolha mais adequada para a organização.

O cenário em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente, exercendo nelas toda a sua influência. Diante disto, faz-se necessário permanente alerta por parte dos administradores, para perceberem o que os ambientes interno e externo da

organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, pois as escolhas devem ser feitas com base na realidade organizacional. 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 influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será 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.

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, Mañas (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.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se 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.

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.”

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.

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, no sentido de escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, a partir da 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, sendo que 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 à 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 se apresenta 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, no sentido de 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 adéquem 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), a decisão é pautada pela opção ou seleção, dentre várias alternativas de cursos de ação, daquela que mais se adéque à organização.

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 favorecerá o processo decisório.

Mostra-se a seguir a visualização da interação da informação com o processo decisório.

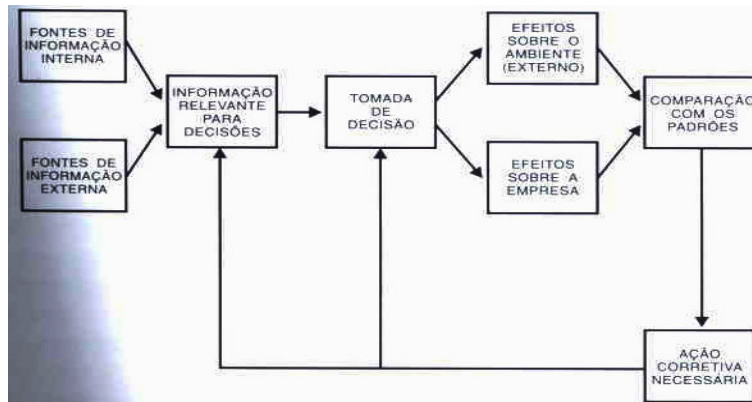


Figura 1 - Interação da Informação com o Processo Decisório

Fonte: Oliveira (2004).

A Figura 1 visibiliza a interligação existente entre a informação dotada de relevância e as tomadas de decisão nas organizações, sendo que a primeira assume grande importância ao subsidiar o processo decisório. Deste modo, a informação, reconhecida como um dos principais patrimônios da organização é o dado trabalhado que permite ao gestor a tomada de decisões (OLIVEIRA, 2004). Possuindo valor agregado, a informação constitui-se em ferramenta de suporte às decisões organizacionais.

## 2.1 Elementos do Processo de Tomadas de Decisão

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 definirá a tomada de decisão. E, finalmente, os resultados serão consequências da estratégia estabelecida para alcançá-los.

Segundo Oliveira (2004), no processo decisório, é estabelecida orientação em relação à alternativa escolhida, necessitando, desse modo, de uma racionalidade objetiva dos administradores. 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.

## **2.2 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, tão 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.

### **2.2.1 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 conseqüências 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 rigurosidade nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais.

### **2.2.2 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.

### **2.2.3 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.

#### **2.2.4 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. (CORNÉLIO, 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, é efetuado 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; autorização.

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.

#### **2.2.5 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 solução (DACORSO, 2000).

Conforme March e Olsen (1976, apud ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisório em ambientes altamente ambíguos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambigüidade 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 ação;
- as pessoas possuem apenas uma leve compreensão dos fins e dos meios. Os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- anarquias organizadas (as organizações) têm a característica de leve participação. 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; soluções, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir. Neste sentido, as soluções são anteriores aos problemas. Na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos vão à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

Percebe-se, nesse modelo, uma fragmentação 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 resolução de cada problema organizacional. Possuem, todavia, características próprias em relação ao processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo.

### **2.3 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 um certo momento; preservará 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 um 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 análises e ponderações necessárias a esse processo.

### **3 Metodologia**

No presente artigo foi utilizada uma investigação de cunho qualitativo, em que a pesquisa exploratória foi a sua finalidade, onde abarcou a pesquisa bibliográfica.

Conforme Lakatos (1995), 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 a análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

#### **3.1 Materiais e Métodos**

A primeira fase da análise e interpretação a crítica do material bibliográfico selecionado, sendo considerado um juízo de valor sobre determinado material científico.

Deste modo, a referida pesquisa passou pelos seguintes procedimentos, conforme recomenda (Gil, 1999):

Levantamento do material selecionado;

Leitura;

Elaboração de fichas; ordenação e análise das fichas;

#### **3.2 Análise e Interpretação das Informações**

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados do estudo, permeados pela descrição e crítica do material coletado, utilizando as informações ordenadas e classificadas anteriormente.

Os elementos da análise foram extraídos da pesquisa bibliográfica, em que foi efetuada crítica do material coletado conforme os fundamentos científicos. Em seguida, foi procedida a análise das informações.

A partir do referencial teórico, pôde ser observado 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 dos resultados esperados.

## Conclusões

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

Assim sendo, 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 considerado, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

Em face do exposto, entende-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 possam gerar os melhores resultados para as organizações, sendo considerado, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

## Referências Bibliográficas

- 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/Papers/0464\\_RacionalidadeIlimitadamarceloaidar.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0464_RacionalidadeIlimitadamarceloaidar.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 historia do risco.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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.
- CORNÉLIO, 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 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.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999. 197p.
- GIRÃO, Isabel Cristina Carpi; VILLAS BOAS FILHO, Mauro Arruda; DA SILVA JÚNIOR, Anor. **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-Teoriadadecisão-Difícildecidir.pdf](http://www.uvv.br/cursos/publicacoes_EP/2000-Teoriadadecisão-Difícildecidir.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 Informação, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001. disponível em <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=560&article=366&mode=pdf>. Capturado em 03/02/2006.

- MAÑAS, Antônio Vico. **Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio de sistemas de informação**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- 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.
- 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, n° 3, julho/setembro 2001. Disponível 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. **Administração**. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- 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 - Opção: Sistemas de Informação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, UFRGS, 1999.