

Grupo de Trabalho 4: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A INFORMAÇÃO NOSSA DE CADA DIA NA DECISÃO ORGANIZACIONAL

EVERY DAY INFORMATION IN ORGANIZATIONAL DECISION

Nádina Aparecida Moreno

Universidade Estadual de Londrina

e-mail: nadinamoreno@gmail.com

Resumo

O sucesso ou fracasso de uma organização quer seja de caráter público ou privado, está diretamente relacionado com a eficácia de seu processo de tomada de decisão. Esse processo decisório, na grande maioria das vezes em ambientes muito turbulentos, baseia-se essencialmente em informações que o decisor deve selecionar para suas ações efetivas junto à organização. A informação se constitui assim em recurso vital e imprescindível como subsídio ao processo de tomada de decisão. No entanto, o volume de informações, hoje, no mundo, cresce numa progressão geométrica a cada segundo, dificultando ainda mais sua busca e seleção. Quem tem o maior volume de informações, ainda que relevantes, não garante decisão correta, pois em última instância a decisão depende do decisor, que tem características comportamentais (aspectos cognitivos, intuição) que irão influenciar bastante na forma de decisão. Este artigo apresenta considerações acerca do processo decisório e como a matéria-prima informação está presente no contexto da decisão.

Palavras-chave

Informação; Decisão; Tomada de decisão; Informação para tomada de decisão.

Abstract

The success or failure of an organization, whether public or private, is directly related to the effectiveness of its decision-making process. In most cases, this process is based primarily on information that the decision maker receives from multiple sources and should then carefully evaluate it in order to act cautiously and efficiently. The information is thus a vital resource and vital to the success of the decision-making process. However, the amount of information available at our fingertips increases in geometric proportion every second, making the search and selection even more difficult. Who has the greatest volume of information, although relevant, does not guarantee a correct decision because the decision ultimately depends on the decision maker, which has behavioral characteristics (cognition, intuition) which will greatly influence the outcome of the decision. This article provides insight about the process in which information is gathered, examined and ultimately used to make a decision that will benefit the company as a whole.

Keywords

Information; Decision; Making decision; Information for a making decision.

Introdução

A situação econômica e social que caracteriza a sociedade, hoje, gera profundas e importantes mudanças em todos os segmentos, especialmente nas organizações. Neste panorama, cada organização deve, independentemente de ser pública ou privada, se preparar para ser mais flexível e estabelecer estratégias com o objetivo de se adaptar ao ambiente extremamente turbulento e competitivo em que se desenvolvem suas ações.

Diante de cenários pouco estáveis, os gestores precisam manipular volume expressivo de informações para cumprir a contento com suas funções essenciais, principalmente, no que tange à tomada de decisão, que se tornou ainda muito mais complexa.

O que garante uma decisão de qualidade: quem tem maior volume de informações disponíveis ou quem tem as informações relevantes e mais significativas? Estas são algumas questões que permeiam a mente dos decisores no cotidiano de suas atividades, visto que o acesso e a obtenção da informação são muito mais fáceis na contemporaneidade, principalmente, graças ao desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação (TIC).

Entretanto, a imensa quantidade de informações produzidas diariamente no mundo traz, por um lado, grandes benefícios, mas por outro, traz grandes responsabilidades aos decisores. É preciso saber muito bem como monitorar, organizar, processar e trabalhar com a massa informacional e ainda ter a preocupação constante com sua segurança, privacidade, confiabilidade e precisão. Sabe-se que o processo de tomada de decisão está diretamente relacionado com o tempo e a capacidade do ser humano e das tecnologias de processar informações em tempo hábil.

As organizações constituem grandes sistemas de tomada de decisões e suas atividades são, fundamentalmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Segundo Simon (1979), o ato de decidir é, em sua essência, ação humana / comportamental e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para as pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977); Braga (1987); Morgan (1996); e Simon (1979) declaram que a essência das atividades das organizações é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

A tomada de decisão

A palavra decisão é formada pelo prefixo *de* (prefixo latino com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Literalmente então, o termo decisão significa parar de cortar ou deixar fluir (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Desde o início da civilização, o homem sempre procurou algo que lhe auxiliasse em seu processo decisório. Durante milênios, na pré-história, o homem se guiava pela

interpretação de coisas (vísceras de animais, fumaça e sonhos) para tomar uma decisão. Mais tarde, buscava nas divindades esse auxílio para que pudesse tomar decisões consideradas sábias. Desta forma, as decisões tomadas na época eram fortemente influenciadas por entidades divinas e seus representantes. No ano de 49 antes de Cristo, Júlio César toma a decisão irreversível de cruzar o Rubicão, nascendo, assim, uma metáfora que seria amplamente utilizada para a tomada de decisão.

Os critérios de tomada de decisão no começo do século XX, eram centrados no executivo principal, geralmente o proprietário, que tinha as prerrogativas de escolher o que julgasse melhor para a empresa e para os trabalhadores. Nessa época, partia-se do pressuposto de que os trabalhadores eram seres passivos e despreparados, sem capacitação e treinamento para atuarem nas decisões. Eram avaliados quantitativamente por sua produtividade e descartados quando não fossem mais produtivos. Como o ambiente era estável (logo, relativamente simples), e as informações eram restritas, pressupunha-se que os decisores tivessem conhecimento bastante amplo de todas as alternativas e de suas conseqüências, havendo, portanto, uma única solução correta para os problemas, que deveria ser encontrada pelo decisor.

A década de 60 foi precursora de grandes mudanças em todas as áreas, e ficou conhecida como a “década que mudou o mundo”. Na teoria administrativa, surgiu o movimento conhecido como Escola de Relações Humanas, advindo da contribuição da psicologia social, que deu um grande passo ao reconhecer o trabalhador como ser humano capaz de pensar, de decidir e de ser motivado, como Pereira e Fonseca (1997) chamam a atenção.

O processo decisório é definido por Braga (1987, p. 36) como um encadeamento de “pensamento e ação que culminará com uma escolha.” A escolha refere-se à seleção dentre alternativas de ação e envolve a avaliação de possíveis alternativas. Nesse sentido, o julgamento é considerado inseparável da tomada de decisão.

Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ela ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade de informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos. (CHOO, 2003).

Existem três aspectos importantes relativos às decisões, apontados por Pfeffer (1994); Sfez (1990); e Simon (1983):

- uma decisão, só por si, não muda nada, ou seja, é preciso ir além de conhecer as opções para decidir. É preciso a ação efetiva.
- no momento em que a decisão é tomada, talvez não se possa saber se ela é boa ou ruim. A qualidade da decisão, quando medida pelos resultados, só pode ser conhecida quando se tornarem conhecidas as conseqüências da decisão.
- passamos mais tempo vivendo com as conseqüências de nossas decisões do que de tomá-las.

Tomar uma decisão é tarefa que requer conhecimento, segurança e coerência. Não se trata de processo puramente racional, mas influenciado por características comportamentais da pessoa que toma a decisão.

Nos estudos sobre o processo decisório é interessante destacar a teoria da racionalidade limitada, proposta por Simon (1965, 1979, 1983), que traz pela primeira vez, um fator cognitivo como restrição ao processo de tomada de decisão racional. Reconhece a influência das variáveis psicossociais como suscetíveis de influenciar os atores no momento da tomada de decisão. A contribuição dessa teoria está em destacar os aspectos subjetivos inerentes ao processo decisório, que, de certa forma, determinam ou influenciam a escolha da alternativa.

A cognição também é estudada para se traçar o perfil dos tomadores de decisão nas organizações. Assim, estilo cognitivo refere-se às diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e de utilizar a informação na tomada de decisões. (GIMENEZ, 1998).

Outro elemento a ser considerado no que se refere ao processo decisório é a intuição, que ressalta a visão subjetiva, as crenças e o desejo do decisor (ELSTER, 1989), pois, quando se decide algo, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também, de processos de sinais emocionais. O mesmo problema tem complexidade e importância diferentes para pessoas diferentes, quer dizer, os decisores têm conhecimento e abordagem diversa sobre o tema e podem privilegiar uma área que conhecem mais em detrimento de outra.

O processo de tomada de decisão é, para os gestores, um trabalho fragmentado, demonstrando que pouco possui de sistemático e contínuo. O gestor, na realidade, toma as decisões por meio de um processo intuitivo, em grande parte, inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, como Mintzberg (1995); e Motta (1999) concordam.

Em relação à intuição, na tomada de decisão, e, tendo como referencial os trabalhos de Damásio (1996); Luciano, Freitas e Becker (1999); e Torres (1994), são elencadas as seguintes proposições:

- a decisão é uma seqüência de análises e comparações, da qual resulta a indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema.
- as alternativas são submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfaça o critério estabelecido.
- não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;
- o julgamento pessoal é necessário, porque, na maioria das vezes, não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

Por tudo isso, é interessante lembrar que os indivíduos mantêm atitudes diferentes quando decidem: uns preferem deter uma grande quantidade de informação e outros, pouca; uns utilizam eficazmente informações contraditórias

(testemunhas, opiniões, etc.) e outros preferem eliminar esses dados; alguns contornam os problemas e outros enfrentam os riscos e incertezas associadas a eles.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais do que uma alternativa para sua solução. Mesmo quando para solucionar um problema temos uma única ação a tomar, mesmo assim, temos a alternativa de tomar ou não tal ação.

Como decidir é escolher. E escolher uma opção é renunciar às demais possibilidades. Este fato por si só pode gerar um sentimento de perda, mesmo que a decisão tomada seja eficaz para a organização. Entretanto, convém ressaltar que uma alternativa escolhida após o exame de várias alternativas é selecionada, porque quem decide imagina ser o caminho mais eficaz para que os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançadas. Sob esta perspectiva, inexistem decisões perfeitas, pois, em última instância, quem toma a decisão é o ser humano. Então, há que se levar em consideração algumas limitações. Dentre elas, é possível lembrar que o ser humano é incapaz de reconhecer todos os problemas inerentes à sua organização; a interpretação é diferente dependendo do observador; a decisão quase sempre é precipitada, a avaliação é prematura ou as premissas são insuficientes; existe o excesso de confiança na experiência do decisor; há a incapacidade de definir prioridades, a falta de tempo, a falta de experiência e a confusão entre o que seja informação e opinião.

Pode-se expor ainda certas variáveis importantes e que interferem diretamente na tomada de decisão, tais como os objetivos da organização, o nível de cultura do decisor, os valores, os costumes e as crenças, o sexo, a motivação, os recursos, a autonomia, as responsabilidades evidenciadas na estrutura organizacional, as situações de incerteza e as informações (tanto a falta como o excesso), além do fator emocional. Muitas vezes, este é o elemento que exerce maior influência na hora de tomar uma decisão nos levando a escolher a alternativa, que não necessariamente, é a melhor escolha.

Além desse conjunto de fatores, cabe destacar que um dos requisitos essenciais para a tomada de decisão é a qualidade das informações. Elas devem ser confiáveis, geradas em tempo hábil e em nível de detalhamento e de volume adequados.

A matéria-prima informação no contexto da decisão

Vive-se num momento em que as mudanças ocorrem em fração de segundos. Nesses momentos, é preciso ressaltar que a informação constitui recurso básico e indispensável para qualquer atividade humana. Assim sendo, é necessário que as informações sejam oportunas, relevantes, organizadas e disponibilizadas a fim de orientar os atores dos diferentes processos organizacionais na tomada de decisão. “A informação é um bem necessário para a tomada de decisões, é o avanço dos conhecimentos, é o controle das atividades, é também desenvolvimento econômico, cultural e social.” (SÁNCHEZ VIGNAU; RODRIGUEZ MUÑOZ, 2000, p. 159, tradução nossa).

Na concepção de Choo (2003), a informação pode ser vista como recurso ou processo. Como recurso, a informação é alguma coisa, constante e imutável que reside num documento, um sistema de informação ou qualquer outro artefato. Já como processo, a informação é constituída a partir da ação de um indivíduo em atribuir

sentido a determinado objeto, envolvendo, assim, sentimentos, pensamentos e ações desses indivíduos.

Vários estudos na literatura têm descrito o processo de busca e de uso da informação. Dentre esses, citam-se Belkin e Oddy e Brooks (1982a, 1982b); Choo (2003); Dervin (1983); e Kuhlthau (1991). É interessante destacar o estudo deste último autor, denominado de *Information search process* (ISP), onde cada estágio do processo de busca é caracterizado pelo comportamento do indivíduo em três campos de experiência: o emocional (sentimento); o cognitivo (pensamento); o físico (ação). Essa mesma autora, ou seja, Kuhlthau (1991), descobriu que a incerteza causa ansiedade, apreensão, confusão, frustração e falta de confiança, entre outros sintomas. Esses estados afetivos influenciam e definem como as pessoas buscam e utilizam a informação. No modelo do processo de busca da informação é fundamental a noção de que a incerteza (vivenciada tanto no aspecto cognitivo quanto emocional) aumenta e diminui à medida que o processo caminha.

E mais, para Alwis e Higgins (2001); Cohen (2002); Kast e Rosenzweig (1980); Kielgast e Hubbard (1997); e Mintzberg (1975), a informação é o instrumental principal para a tomada de decisão com eficácia. Entretanto, o volume de informações produzidas diariamente contribui para a incapacidade de assimilação dessas informações pelos gestores. Por isso, inúmeras vezes, decisões importantes são tomadas sem as informações necessárias, uma vez que nem tudo que é obtido é relevante ou significativo para determinada decisão.

A informação, hoje, é tão abundante que, poucas vezes, temos a capacidade de contar com os recursos necessários para selecionar o que realmente é relevante. Implica dizer que não basta ter acesso à informação para subsidiar a tomada de decisão. É preciso saber selecioná-la, entendê-la, decodificá-la de acordo com as necessidades em que se pretende utilizá-la. E ainda, a informação pode ser exata e não contemplar todos os aspectos desejados. E também um maior número de informações não torna necessariamente a decisão mais fácil e não elimina a incerteza. Pode apenas defini-la melhor, fazendo com que a necessidade expressa seja atendida, embora persista a necessidade em potencial. (COONEY, 1991).

Outro fato a ser considerado é que o volume de informações aumenta vertiginosamente a cada dia. Entretanto, esse crescimento não é proporcional ao volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas. Por isso, o acesso rápido e eficiente a uma informação confiável, autêntica e precisa permite ao decisor adotar posição adequada, no momento da tomada de decisão, para solucionar problemas com menor custo para as organizações.

As três formas que a organização cria e utiliza informações como papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das mesmas são apontadas por Choo (2003), como: a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; num segundo momento, cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. E, por último, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

É preciso destacar que o conhecimento é o resultado da interação de três componentes básicos: a informação, cultura e experiência de vida do ser humano, como bem resgam Davenport e Marchand e Dickson (2004, p.190):

[...] o conhecimento é a informação dentro da mente das pessoas; sem uma pessoa consciente e perspicaz, não há conhecimento. Ele é muito valioso, porque os seres humanos criam novas idéias, percepções e interpretações, e as aplicam diretamente ao uso da informação e à tomada de decisão.

Conforme Mattos (1998 p. 11), “todas as questões relacionadas à informação utilizada ou necessária ao ambiente organizacional interferem no processo decisório.” E para Cavalcanti (1995), a probabilidade de acerto de uma decisão sem uma base de informações é praticamente nula. Dizendo de outra forma, é impossível decidir sem o conhecimento de informações sobre o assunto.

Desta forma, os administradores solicitam cada vez mais informações para subsidiar o processo de tomada de decisão, embora o descarte de informações relevantes também cresça a cada dia. Verifica-se que os gestores tomam decisão antes mesmo de verificar quais são as informações relevantes que possuem a respeito do problema. (KATZER; FLETCHER, 1992).

A eficácia da informação está em quanto maior o valor, a confiabilidade e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão. Como Beal (2004, p. 9-10) bem observa, para serem eficazes, as organizações necessitam ter “seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade. [...]”

A qualidade da informação é fator essencial para a tomada de decisão eficaz, que deve ser confiável e precisa, de acordo com cada nível gerencial e gerado em tempo certo. Caso contrário, o valor da informação será perdido, não contribuindo para o que foi destinado. O valor que a informação propicia para uma empresa “está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização”, segundo afirmação de Stair e Reynolds (2002, p. 7).

O valor da informação é conceito muito relativo: nem todas as informações apresentam a mesma importância para uma decisão e, por melhor que seja a informação, se não for comunicada às pessoas interessadas em forma e conteúdo adequado, ela perde todo o valor. Porém, Aguiar (2003) ressalta que valor é um conceito relativo e específico para cada indivíduo, condicionado pela necessidade e pela acessibilidade física e cognitiva da informação ao indivíduo.

A quantidade de informações a respeito do problema é um fator de extrema importância para o processo decisório. Quanto mais informações a respeito do mesmo, evidentemente, melhor será sua compreensão e sua solução. Mas é preciso lembrar que a decisão tem um momento limite para ser tomada. Não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, mesmo porque as decisões são tomadas em ambientes agitados, com sérias implicações e que exigem decisões rápidas. (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999; SIMON, 1965).

A informação é um ativo que precisa ser administrado da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos: capital, propriedades e bens materiais. Representa uma classe particular entre esses outros tipos de ativos, segundo McGee e Prusak (1994, p. 23) alertam: “A informação pode ser considerada infinitamente reciclável, não se deteriorando, nem sofrendo depreciação, e seu valor é determinado pelo usuário.”

Dentre as inúmeras fontes de informações disponíveis, internas e externas à empresa, a principal dificuldade dos decisores é determinar quais as informações

relevantes para a execução de seu trabalho. “O impacto das informações nas decisões será o instrumento de medida para determinar o valor da informação, que também está relacionado ao tempo de utilização e à utilidade da informação”, acredita Abreu (1999, p. 23).

Assim, tanto mais dinâmica será uma organização quanto melhor e mais adequadas forem as informações que os gestores dispõem para seu processo decisório, pois o resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Com efeito, o uso da informação envolve a seleção e o processamento de informação para responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão ou entender determinada situação.

É inquestionável, pois, a relevância da informação para o processo de tomada de decisão no contexto organizacional. A informação é, ao mesmo tempo, produto e insumo do processo decisório. Observa-se, assim, que, além de ter a informação correta, é necessário que a informação seja comunicada à pessoa certa, no momento certo, a fim de garantir alto nível de eficácia no processo decisório. Logo, para a tomada eficaz de decisões, é preciso cuidado com a integridade, a precisão, a fidedignidade, a confiabilidade, a qualidade e o valor geral da informação, entre outros requisitos.

Considerações finais

A importância da tomada de decisão organizacional é tão imprescindível que se pode afirmar que é impossível pensar em qualquer organização sem considerar seu processo decisório. O sucesso de uma organização depende, em grande medida, da eficácia de seu processo de decisão. A tomada de decisão apóia-se nas informações disponíveis para a solução de problemas que ocorrem diariamente nas organizações, de maneira a proporcionar um número de alternativas razoáveis e possibilidades, das quais, uma será considerada como a mais adequada ou favorável à resolução.

Os ativos intangíveis (pessoas) de qualquer organização produzem, usam e disseminam informações cotidianamente. É preciso considerar a informação como agente importante que modifica o comportamento e constitui recurso vital para o desenvolvimento organizacional.

A informação, contudo, não garante qualquer decisão correta. A correção da decisão depende, em última instância, do decisor.

É por meio da informação que as organizações se interligam com seu ambiente, interpretam suas necessidades, seus condicionantes e suas pressões, e publicitam sua oferta.

A utilidade e o valor da informação dependem do contexto em que esta é utilizada, não podendo ser facilmente separados do conhecimento acumulado pelo decisor e de sua capacidade de lidar com a informação.

REFERENCIAS

- ABREU, A. F. de. **Sistemas de informações gerenciais**: uma abordagem orientada aos negócios. Florianópolis: IGTI, 1999.
- AGUIAR, A. V. C. de. Informação tecnológica com valor agregado; uma necessidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2003.
- ALWIS, S. M.; HIGGINS, E. S. Information as tool for management decision making: a case study Singapore. **Information Research**, [S. l.], v.7, n.1, p. 1-35, jun. 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- BELKIN, N. J.; ODDY, R. N.; BROOKS, H. M. Ask for information retrieval: part I. Background and theory. **Journal of Documentation**, [S. l.], v. 38, n. 2, p. 61-71, 1982a.
- _____. Ask for information retrieval: Part II. Results of a design study. **Journal of Documentation**, [S. l.], v. 38, n. 3, p.145-164, 1982b.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul. / set.1987.
- CAVALCANTI, E. P. Revolução da informação: algumas reflexões. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-46, jul. / dez. 1995.
- CHOO. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília – DF, v. 31, n. 3, p. 26-36, set. / dez. 2002.
- COONEY, J. P. Qual o valor real da informação? **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 179-190, jul. / dez. 1991.
- DAMASIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. Sintra: Publicações Europa-América, 1994.
- DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Pesq. bras. Ci. Inf., Brasília, v.2, n.1, p.104-114, jan./dez. 2009

DERVIN, B. **An overview of sense-making research**: concepts, methods and results to date. In: INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION ANNUAL MEETING, May 1983, Dallas, Texas, USA. (*Paper*).

ELSTER, J. **Solomonic judgements**: studies in the limitations of rationality. Cambridge: Cambridge University, 1989.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, jan. / abr. 1998.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1980.

KATZER, J.; FLETCHER, P. T. The information environment of managers. **Annual Review of Information and Science Technology (ARIST)**, [S. l.], v. 27, p. 227-263, 1992.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ciência da Informação**, Brasília – DF, v.26, n.3, p. 1-6, 1997.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information-seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society of Information Science**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. M. de; BECKER, J. L. **Um método para mapear as variáveis essenciais ao diagnóstico e suporte ao processo decisório**. Disponível em: <http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/ArquivosWord/Henrique/ANPAD/anpad99_edi_paper.completo.doc>. Acesso em: 3 mar. 2009

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MATTOS, M. C. **As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam**. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1998.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. 49-61, Jul. / Aug. 1975.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PFEFFER, J. **Gerir com poder**: políticas e influências nas organizações. Lisboa: Bertrand, 1994.

SÁNCHEZ VIGNAU, B. S.; RODRÍGUEZ MUÑOZ, J. V. La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. **Anales de Documentación**, [S. l.], v 3, p. 155-165, 2000. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00002768/>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

SFEZ, L. **Crítica da decisão**. Lisboa: D. Quixote, 1990.

SIMON, A. H. **Administration et processus de decision**. Paris: Gestion Economica, 1983.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Sistemas de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: [s. n.], 2002.

TORRES, N. **Manual de planejamento da informação empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.