

Gestão Estratégica da Informação e Tomada de Decisão – Revisão Sistemática de Literatura entre 2004 e 2015

Rosenira Izabel de Oliveira (UNIMEP) rosenira.oliveira@gmail.com
Everton Dias de Oliveira (UNIMEP) everton_deoliveira20@hotmail.com
Caroline Kühl Gennaro (UNIMEP) caroline_kuhl@yahoo.br
Sammya Oliveira Souza sammyasoliveira@gmail.com

Resumo:

No mundo competitivo das organizações, a tomada de decisão tornou-se fator importante para a realização de processos decisório, objetivos e rápidos. Por isso as organizações estão em constante busca por métodos que auxiliem seus gestores na tomada de decisão. Tendo como objetivo conhecer por meio da literatura o desenvolvimento científico e o grau atual da relação entre a Gestão Estratégica da Informação e a Tomada de Decisão. A abordagem metodológica desta pesquisa é exploratória e descritiva, em que se utiliza o método dedutivo. Este estudo foi realizado por meio de revisão sistemática da literatura (RSL) no portal de periódicos CAPES, no sítio do Encontro Nacional da Engenharia de Produção e no sítio do Simpósio de Engenharia de Produção, detalhado em um protocolo descrito na seção de método da pesquisa, no período de 2004 a 2015. Os resultados desta pesquisa apontaram que a gestão estratégica da informação utilizada em conjunto com a tomada de decisão, melhora significativamente a produtividade no ambiente de trabalho, a contribuição deste trabalho está na identificação das oportunidades de aplicação da gestão estratégica da informação na tomada de decisão, de modo que estudos futuros possam aprofundar efetivamente a lacuna identificada. Para obter a vantagem competitiva, as organizações estão em constante busca por métodos que facilitem a tomada de decisão de seus gestores. A gestão estratégica da informação fornece subsídios para a tomada de decisão e o que se buscou foi identificar o panorama em que isso foi registrado por meio das publicações.

Palavras chave: Gestão Estratégica da Informação, Tomada de Decisão, Revisão Sistemática de Literatura.

Strategic Management of Information and Decision Making - Systematic Review of Literature between 2004 and 2015

Abstract

The abstract must have a maximum of 250 words, in Times New Roman font, size 11, justified, simple intervals between lines. The abstract must express, in a coherent and clear way, the main points of the article. It must be preceded by at least 3, and a maximum of 5 key-words, divided by comas, as this model presents.

In the competitive world of organizations, decision-making has become an important factor in the realization of decisive, objective and fast processes. This is why organizations are constantly searching for methods that assist their managers in decision making. With the objective of knowing through literature the scientific development and the current degree of the relationship between Strategic

Information Management and Decision Making. The methodological approach of this research is exploratory and descriptive, in which the deductive method is used. This study was carried out through a systematic review of the literature (RSL) in the CAPES journal, on the site of the National Meeting of Production Engineering and on the site of the Production Engineering Symposium, detailed in a protocol described in the research method section, in the period from 2004 to 2015. The results of this research pointed out that the strategic management of information used in conjunction with decision making significantly improves productivity in the work environment, the contribution of this work is in the identification of management application opportunities decision making, so that future studies can effectively deepen the identified gap. To gain competitive advantage, organizations are constantly searching for methods that facilitate decision-making by their managers. The strategic management of the information provides subsidies for the decision making and what was sought was to identify the panorama in which this was registered through the publications.

Key-words: Strategic Management of Information, Decision Making, Systematic Review of Literature.

1. Introdução

A gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações tornarem-se competitivas, por isso elas devem gerenciar a informação de forma integrada a fim de usá-la no momento da tomada de decisão, seja em relação a seus produtos ou serviços.

Para Tavares (2010), a gestão estratégica exercita a prática do processo decisório, encorajando a inovação, a criatividade e aumentando a motivação das pessoas.

Santos (2000), afirma que "o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes".

O ato de tomar decisões está presente em toda a atividade humana, desde a mais simples às mais complexas nas grandes organizações. Para Schermerhorn Júnior (1999), existem três métodos para tomada de decisão eficaz: i) Decisão tomada individual, quando o tomador de decisão tem informações suficientes para tomar uma boa decisão; ii) Decisão consultiva, quando o tomador de decisões busca informações externas e com base nas informações toma a decisão; iii) Decisão em grupo, quando o tomador de decisão pede ajuda ao grupo para tomar uma decisão final para a solução de um problema.

Porter (2005), afirmou que alguns elementos nas organizações que é a parte dita comum: os negócios, as atividades, os processos, as operações e os produtos. Ele define como incomum ou raros os negócios únicos e/ou os negócios que se perpetuam. O autor finaliza que a diferença entre o sucesso e o fracasso serão as competências e as atitudes nas tomadas de decisão.

A partir desse contexto e dessas constatações surgiu um questionamento: existe relação da gestão estratégica da informação e a tomada de decisão? E, se existe, em que grau essa relação acontece?

Portanto, o objetivo desse artigo é conhecer por meio da literatura o desenvolvimento científico e o grau atual da relação entre a Gestão Estratégica da Informação e a Tomada de Decisão.

A resposta está dividida em fases: uma breve revisão da literatura dando uma fundamentação geral e características sobre gestão estratégica da informação e tomada de decisão; a seguir, são detalhados os procedimentos da revisão sistemática (RSL) quando é apresentado seu

protocolo; depois os resultados e as discussões frente ao que foi encontrado; e, por fim, a argumentação da relação existente entre gestão estratégica da informação e tomada de decisão.

2. Revisão de Literatura

Esta seção tem o propósito de apresentar de forma geral os conceitos e características da gestão estratégica da informação e do processo de tomada de decisão.

2.1 Gestão Estratégica da Informação

Informação é insumo do processo decisório empresarial, por isso tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial.

Para Oliveira (1992) a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de fundamental importância para a organização alcançar seus objetivos. A informação é um instrumento de valor que, se trabalhada de forma eficaz, torna-se responsável por agregar valor à organização.

Segundo Beuren (2000), Para garantir o valor estratégico da informação é necessário um conjunto de tarefas interligadas logicamente sobre a responsabilidade de um gestor. Na figura 1 será apresentado um quadro de tarefas do processo de gerenciamento da informação.

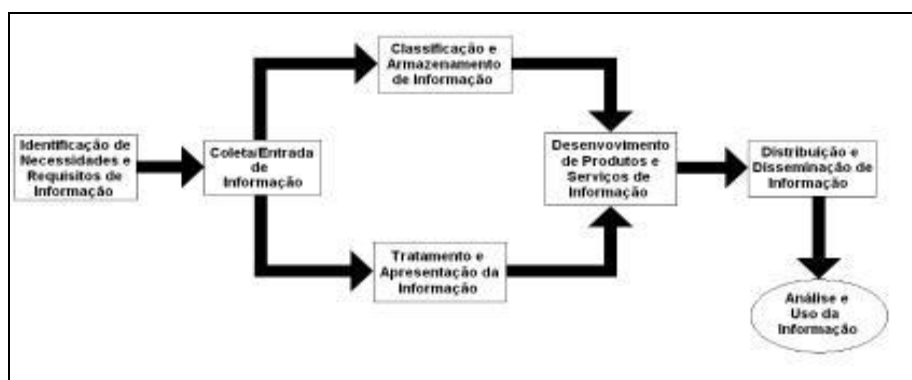


Figura 1 – Quadro de tarefas do processo de gerenciamento da informação.

Fonte: McGee e Prusak 1994.

Para Valentim (2006), a informação tem um papel fundamental no ambiente organizacional, porque todas as atividades desenvolvidas são baseadas em informações. No mundo competitivo das organizações, aquela que não possui informação para subsidiar suas decisões estratégicas, estará em desvantagem em relação às outras organizações, pois não conseguirá analisar de maneira rápida a melhor alternativa para a tomada de decisão.

A gestão estratégica da informação gera a vantagem competitiva na empresa por meio da utilização da informação de forma orientada (LESCA E ALMEIDA, 1994). Para McGee e Prusak (1994) A gestão estratégica da informação está baseada em três aspectos: na informação adquirida, na informação necessária e na informação para avaliação da estratégia.

Para Bezzerra (2005), o gestor precisa localizar os pontos fortes e fracos de uma organização para verificar as oportunidades de ameaças do mercado. De acordo com Choo (2003), o uso

estratégico da informação nas organizações se desenvolve em um ciclo integrado baseado em três processos: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões.

2.2 Tomada de Decisão

A tomada de decisão é o processo responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou uma oportunidade. O ambiente empresarial em que a organização está inserida é passível de afetar ou restringir a tomada de decisão (RAHMAN; DE FEIS, 2009). Na figura 2 será apresentado os modelos de tomada de decisão.

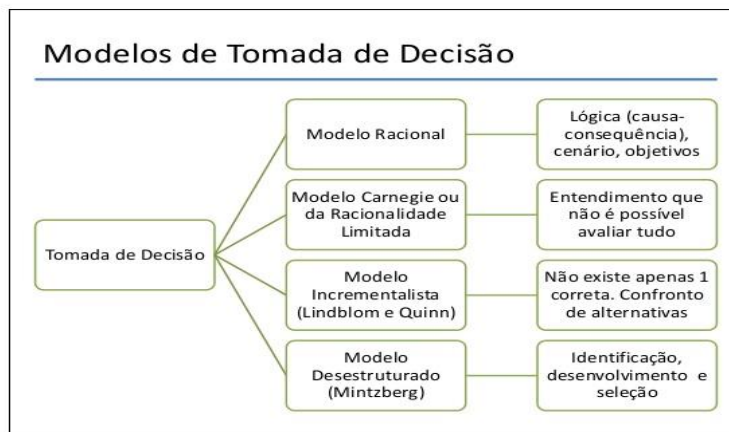


Figura 2 – Modelos de Tomada de Decisão.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A tomada de decisão consiste no processo de estudar e prever as consequências tanto positivas quanto negativas de determinada decisão (REIMANN & BECHARA, 2010). A seguir na figura 3 será apresentado um fluxograma da tomada de decisão.

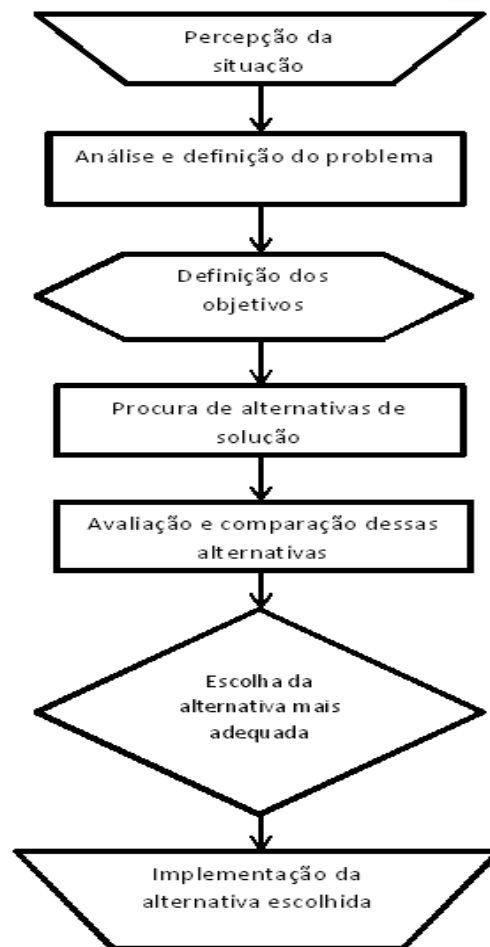


Figura 3 – Modelos de Tomada de Decisão.
Fonte: Chiavenato 2011.

Observa-se que o papel da complexa função da tomada de decisão há situações em que é necessário fazer escolhas entre uma série de alternativas, principalmente em situações que existe um grau de incerteza a respeito dessa escolha. Segundo Machado (2010) Uma decisão errada pode custar muito caro ou até mesmo a vida da organização.

Druker (2001), afirma que as más decisões são geralmente explicadas pela maneira como foram tomadas, as alternativas não estava claramente definidas e as informações necessárias não estavam disponíveis no momento da decisão. Choo (2006), afirma que o sucesso organizacional depende da capacidade que a organização tem de tomar boas decisões e fazer com que estas sejam implementadas de maneira rápida.

3. Método de Pesquisa: RSL

A revisão sistemática da literatura (RSL) visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis a respeito de um determinado assunto.

Esta é uma etapa em que o pesquisador mapeia a produção intelectual existente para descrever as contribuições feitas por diversos autores a respeito de um tema sem o posicionamento do pesquisador (FINK, 1998; HART, 1998).

Para Tranfield; Denyer; e Smart (2003), a revisão de literatura é imprescindível no

desenvolvimento de qualquer projeto de pesquisa. Por isso, carecem de um rigor metodológico por parte do pesquisador no sentido de seguir com seriedade aquilo que está sendo pesquisado em uma coleção.

Portanto, há uma preocupação desses autores a respeito da originalidade dos dados em que os pesquisadores não devem colocar o seu ponto vista a respeito do assunto para que o resultado da pesquisa não seja tendencioso.

O objetivo dessa revisão é mapear a produção científica a fim de encontrar artigos que mencionem gestão estratégica da informação e tomada de decisão para conhecer o grau da relação existente entre esses dois temas. A tabela 1 apresenta as fases dessa revisão.

Fase I: Planejamento da revisão	
1º passo	Identificação da necessidade de uma revisão de literatura.
2º passo	Desenvolvimento de um protocolo da revisão de literatura.
Fase II: Coleta e seleção dos dados.	
3º passo	Coleta e seleção dos dados baseados em buscas dos artigos em bases de dados de acordo com o protocolo estabelecido e a seleção dos artigos relevantes para a pesquisa.
4º passo	Seleção dos artigos relevantes para a pesquisa.
Fase III: Análise dos dados.	
5º passo	Extração dos dados.
6º passo	Síntese dos dados.
Fase IV: Resultados.	
7º passo	Resultados

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Tabela 1 – Fases da Revisão de Literatura.

Para realizar a revisão sistemática da literária foi necessário desenvolver o Protocolo apresentado na tabela 2.

Palavras-chave Pesquisadas	Strategic information management, decision-making
Operador booleano	AND
Bases de dados	Emerald Journals, Scopus (elsevier), Social Sciences Citation Index, Sciverse ScienceDirect, Proquest, Computer and Information, Engineering Research, Wiley Online Library, Scielo Brazil, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Simpósio de Engenharia de Produção e Decision Making, Strategic management.
Áreas da pesquisa	Fase II: Coleta e seleção dos dados.
Critérios de exclusão	1- Foram excluídos os artigos de gestão do conhecimento; 2- Foram eliminados os artigos que não possuíam no resumo as expressões: “tomada de decisão” ou “gestão estratégica da informação”; 3- Foram eliminados os artigos que tratam Segurança da informação; 4- Foram eliminados os artigos que tratam de desenvolvimento de sistemas de informação.
Idioma	Inglês, português. Fase III: Análise dos dados.
Tipos de documento	Artigos.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Tabela 2 – Protocolo da RSL.

3.1 Principais Resultados

No processo de pesquisa foram consultados dados gerais dos artigos on line no portal de periódicos da CAPES, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Simpósio de Engenharia de Produção e Revistas da área da Engenharias III.

A pesquisa foi feita por meio das palavras-chave: strategic information management and decision-making no período de 2004 até o ano de 2015 revisados pelos pares nas áreas da engenharias III. Essa busca resultou em 334 artigos.

Após aplicar os critérios de exclusão restaram 68 artigos para serem analisados. Desses artigos apenas 08 trataram de fato da gestão estratégica da informação e tomada de decisão. Essa baixa quantidade de artigos pode justificada pelos filtros realizados para se chegar ao objetivo da pesquisa.

Na pesquisa do Sítio do Encontro Nacional de Engenharia de Produção foi realizada primeiramente com a palavra-chave gestão estratégica da informação e depois com a palavra-chave tomada de decisão, ambas separadamente. Nesta busca Foram encontrados 281 artigos dos quais apenas 04 artigos possuíam relação entre a gestão estratégica da informação e a tomada de decisão. Da mesma maneira foi feita a pesquisa no Sítio do Simpósio de Engenharia de Produção. Os termos gestão estratégica da informação e tomada de decisão foram feitos separadamente.

Foram encontrados 153 artigos, a leitura dos os resumos revelou que nenhum artigo tratou de fato da gestão estratégica da informação e tomada de decisão. Seguindo o mesmo padrão, a pesquisa foi realizada nas principais revistas da área da engenharias III.

Nesta busca Foram encontrados 63 artigos. Foram lidos todos os resumos e apenas 02 tratavam de fato da gestão estratégica da informação e tomada de decisão.

Na figura 4 será apresentado o resultado da busca com as palavras-chave Gestão Estratégica da Informação e Tomada de Decisão no portal CAPES, nas revistas da área da Engenharias III e nos Eventos da área da Engenharia de Produção.

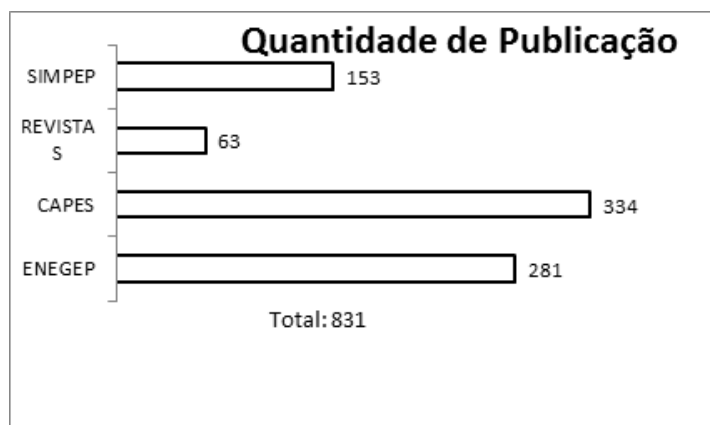


Figura 4 – Gráfico com os resultados da busca por base de dados.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seguir na figura 5 será apresentada a quantidade de publicação no portal CAPES, nas revistas e nos eventos pesquisados que possuíam de fato relação com a gestão estratégica da informação e tomada de decisão.

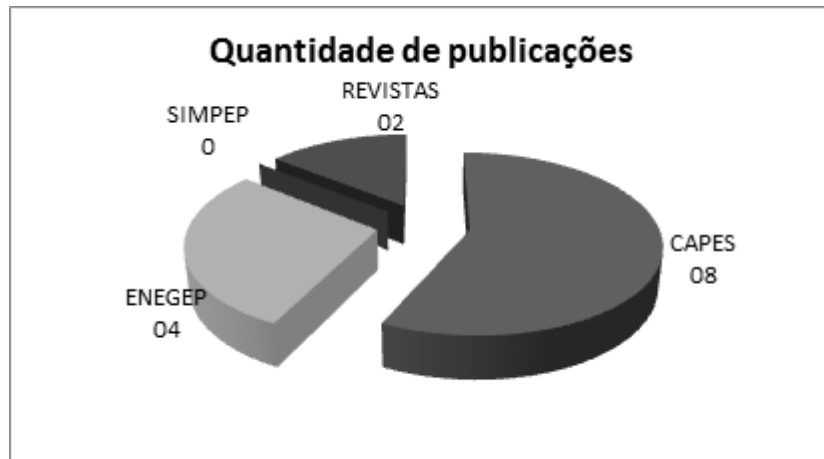


Figura 5 – Gráfico com a quantidade de artigos encontrados no Portal CAPES.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

4. Resultados

Observou-se neste trabalho que os tomadores de decisão utilizam de estratégias baseada nos seguintes modelos de tomada de decisão: Modelo Racional que está baseado na evidência e na lógica; no Modelo Incrementalista que está baseado no uso de informações estratégicas e no modelo de Carnegie, que a decisão está baseada no consenso dos gestores, ou seja, a decisão é tomada de forma compartilhada com grupo de gestores.

Na figura 6 será apresentada a quantidade de artigo por modelo de utilização nas tomadas de decisão nos trabalhos pesquisados.

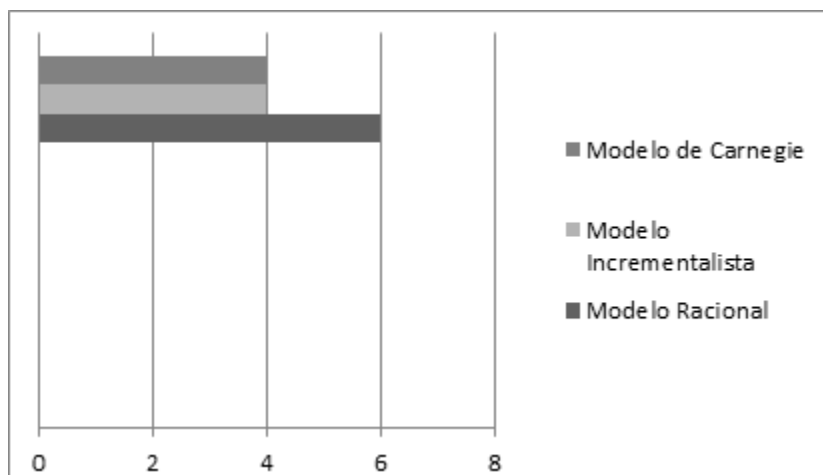


Figura 6 – Gráfico com a distribuição dos artigos encontrados por tipo de modelo utilizado para tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A partir desta figura 6, observa-se que a maior incidência de modelos utilizados nos artigos pesquisados foi: Modelo Racional com seis artigos. Em seguida vem o Modelo de Carnegie e o Modelo incrementalista empatados, com quatro artigos publicados cada um.

A maior incidência de modelos de decisão se deu no modelo Racional. Esta tendência pode ser justificada por ser um modelo tradicional baseado num raciocínio técnico, em que o tomador de decisão baseia-se na lógica e na objetividade para a resolução de problemas.

Este modelo é criticado por acreditar que somente uma pessoa para fazer a tomada de decisões não possui todas as informações necessárias para resolver um problema.

O Modelo Incrementalista e o Modelo de Carnegie aparecem empatados em segundo lugar como os modelos mais utilizados no momento da tomada de decisão. O modelo Incremental foi eleito como um dos mais utilizados na tomada de decisão porque é um modelo flexível. Por isso permite mudanças no decorrer das tomadas de decisão. Neste modelo a tomada de decisão é realizada por meio de um consenso dos gestores.

Essa tendência pode ser justificada pelo avanço da tecnologia da informação, pela rapidez com que as informações chegam aos gestores. Essa velocidade de informações pode gerar mudança de opinião na tomada de decisão

O modelo de Carnegie aparece na pesquisa como um dos modelos mais utilizados pelos gestores no momento da tomada de decisão. Essa tendência pode ser justificada devido ao aumento da competitividade no mundo organizacional. Para as organizações manterem-se competitivas no mercado, é necessário que ela compartilhe o máximo de suas intenções de decisões possíveis, para que seja tomada uma melhor decisão para a empresa.

Para Bastos (2001) é necessário que haja uma interatividade entre os membros da organização, de modo que os mesmos possam interagir para trocar experiências, informações para construir sua visão de mundo que dará suporte a tomada de decisão.

4.1 Gestão Estratégica da Informação e sua Relação com a Tomada de Decisão

A revisão de literatura identificou que os gestores tomam as suas decisões de acordo com as estratégias existentes nos modelos de tomada de decisão: Modelo Racional, Modelo Carnegie e o Modelo Incrementalista.

Para pesquisar a relação entre a gestão estratégica da informação e sua relação com a tomada de decisão, foram selecionados 14 artigos encontrados na revisão sistemática nas duas áreas. O ato de tomar decisões faz parte de qualquer atividade humana desde a mais simples até o mais complexo projeto de uma grande organização.

Para Zamariolo, Benze e Escrivão filho (2003), é por meio das inúmeras tomadas de decisões é que os executivos conduzem as empresas. Citroen, Charles L.(2011), Descobriram em seus estudos que os executivos que seguem uma abordagem racional de coletar e usar informações estratégicas reduz a incerteza no processo de tomada de decisões.

Cândido; Valentim; Contani, (2005), a sobrevivência o crescimento e evolução de uma organização, dependem da utilização de ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada a tomada de decisão. Combe, Ian ; Greenley, Gordon Combe, Ian (2004), afirma que a cultura pode influenciar na capacidade do gestor gerar diferentes formas de construir estratégia para a tomada de decisão.

Gavião (2009), aponta na sua pesquisa que as questões sociais e ambientais são consideradas pela maioria dos gestores no momento da tomada de decisão. Para Ken Platts ; Kim Hua Tan (2005) A chave para a execução de uma boa estratégia é ter uma boa comunicação e fazer

com que as pessoas compreendam a estratégia que será adotada na organização.

Para Satyanarayana Parayitam ; Robert S. Dooley (2007), a confiança baseada em cognição é a chave para fortalecer os benefícios do conflito cognitivo. Tiina Gallén (2006), Resume que o estilo cognitivo dos gestores tem efeito sobre as estratégias que tendem a preferir no processo de tomada de decisão.

Ferreira; Martins (2004), descobriram em seus estudos que a personalidades dos gestores influenciam na tomada de decisão.

Fernandes; Duca; Souza; Amaral (2010), Identificaram que a análise dinâmica das informações proporciona maior fonte de dados para a tomada de decisão assertiva nas empresas. Hakan, Gol; Catay, Bulent (2007), afirmam que análise compartilhada de dados ajuda a empresa a definir o problema com os seus aspectos diferentes em vez de apenas considerações financeiras, de modo a refletir a mente COMUM da equipe.

Oliveira; Martins; Rodriguez (2004), descobriram em seus estudos que é possível a implementação de um sistema de gestão compartilhada onde as pessoas possuam poder de decisão, sem que isso afete a ordem e o progresso da organização. Brito, Escrivão Jr. (2011), descobriram em seus estudos que as fontes de informação informal, são as mais consideradas para a criação da estratégia, enquanto que as fontes formais são utilizadas para subsidiar a implementação da ação desejada.

Para Patrick S. Poon ; Felicitas U. Evangelista ; Gerald Albaum (2005), as decisões são tomadas conforme a cultura dos gestores, é possível prever diferenças de estilo de tomada de decisão baseada em uma comparação das diferenças culturais de uma forma sistemática.

5. Conclusão

A revisão sistematica da literatura realizada de outubro a dezembro do ano de 2015 mostrou que a gestão estratégica da informação e a tomada de decisão são temas tratados em conjunto, porém, não há um consenso no uso da estratégia para o processo de tomada de decisão.

Alguns gestores tomam as suas decisões baseadas em sua própria cultura ou modelo racional, outros gestores preferem se basear no modelo incrementalista e outros optam por tomar decisão de forma compartilhada com o grupo de trabalho.

A pesquisa realizada neste estudo revelou que a gestão estratégica da informação e a tomada de decisão possuem semelhanças.

A semelhança de ambos é que todos os gestores usam de estratégias para realizar suas tomadas de decisão, embora sendo ela de diferentes maneiras de aplicação. Outra semelhança é que tanto a tomada de decisão quanto a estratégia podem ser utilizadas em diversas áreas do conhecimento.

Os resultados desta pesquisa apontaram que a gestão estratégica da informação utilizada em conjunto com a tomada de decisão, melhora significativamente a produtividade no ambiente de trabalho de modo que os gestores possam utilizar das estratégias dos modelos de tomada de decisão para tomar decisões assertivas para a organização.

Referências

BEUREN I.M. Gerenciamento da informação: Um recurso estratégico no processo de gestão. São Paulo: Atlas, 2000

BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, C; GOMES, E. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005

- BRITO, A. G. C. ; BRITO, E. F.** Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. GEPROS, 2011. Ano. 6, n. 1. p.101-117,
- CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L.** Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. DataGramaZero. 2005. v. 6, n. 3.
- CITROEN, C. L.** *The role of information in strategic decision-making. International Journal of Information Management*, 2011. v.31, n. 6,
- COMBE, I; GREENLEY, GE,** a Capacidades para a flexibilidade estratégica: uma estrutura cognitiva conteúdo European Journal of Marketing, 2004. v. 38, n. 11-12, p. 1456-1480.
- DRUCKER, P. F. A.** Ciência Eficaz. In: Tomada de decisão. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- CHOO, C. W.** A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 426p.
- CHOO, C.W.** *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2a Ed. New York: Oxford University Press*, 2006.
- FERNANDES, N. A. C.; DUCA, A. F.; SOUZA, J. R.; AMARAL, H. F.** Aplicação do modelo dinâmico em empresas financeiras do segmento de bancos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, 30. Anais... São Paulo: USP, 2010.
- FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.** Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 24. Anais... Santa Catarina: UFS, 2004.
- FINK, A.** *Conducting research literature reviews: from paper to the Internet. London: Sage Publications*, 1998.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G.** Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. Epidemiol. Brasília, 2014. v.3, n.1
- GAVIÃO, P. D.** Inovações tecnológicas e a tomada de decisão: a percepção do gestor têxtil de Americana-SP. Revista P&D em Engenharia de Produção, 2009 v.7, n. 1.
- HART, C.** *Doing a literature review: releasing the social science research imagination. London: Sage Publications*, 1998.
- HAKAN GÖL, B. Ç.** "Third- party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company", *Supply Chain Management: An International Journal*, 2007 v. 12, n.6, p.379 - 384.
- KIM HUA T.; KEN, P.** "Effective strategic action planning: a process and tool", *Business Process Management Journal*, 2005. v. 11, n.2, p.137- 157
- LESCA H. ; ALMEIDA, F.C.** Administração estatégica da informação. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1994
- MACHADO, J. F.** Atitudes empreendedoras degruas para o sucesso. Clube de Autores, 2010.
- MC GEE, J.V; PRUSAK, L.** Gerenciamento estratégio da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A.** (1976). *The structure of "unstructured" decision processes. Administrative Science Quarterly*, 1976 n.21.
- OLIVEIRA, D. D. P. R. D.** Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, U. R. D.; RODRIGUEZ, M. V. R. Y.** Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 24. Anais... Florianópolis, Santa Catarina: UFSC, 2004.
- PATRICK, S.; POON, F. U. E.; GERALD, ALBAUM.** *A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People's Republic of China*", *International Marketing Review*, 2005. v. 22 n.1, p.34 - 47.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RAHMAN, N.; DE FEIS, G. L. *Strategic decision-making models and methods in the face of complexity and time pressure. Journal of General Management, USA, 2009.v. 35, n. 2.*

REIMANN, M.; BECHARA, A. *The somatic marker framework as a neurobiological theory of decision-making: Review, conceptual comparisons, and future neuroeconomics research. Journal of Economic Psychology, 2010.v 31, n.5.*

SANTOS, R. N. M. D. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/125>
Acesso em 05 de novembro de 2015.

SATYANARAYANA, P.; ROBERT S. D. *The relationship between conflict and decision outcomes; Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic. International Journal of Conflict Management, 2007.v 18 n.1.*

SCHERMERHORN, J. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TIINA, G. *Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?. Journal of Management Development. 2006. v 25, n. 2*

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge Means of Systematic Review. British Journal of Management, 2003.v14, n.3.*

TAVARES, M. C. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____ (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282 p. 9-24.

ZAMARIOLI, R.; BENZE, R.P. & ESCRIVÃO FILHO, E. Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. In: SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL E ADMINISTRAÇÃO DO BOLSÃO SUL-MATO-GROSSENSE E NOROESTE PAULISTA, 22 Anais...Três Lagoas: UFMS, 2003.