

**Perspectivas de Estudo sobre Tomada de Decisão Estratégica em Organizações**

**Públicas: Discussão Teórica e Revisão de Literatura**

**Study Perspectives on Strategic Decision-Making in Public Organizations: Theoretical  
Discussion and Literature Review**

**Perspectivas de Estudio sobre la Toma de Decisiones Estratégicas en Organizaciones**

**Públicas: Discusión Teórica y Revisión de Literatura**

Recebido: 28/08/2024 | Revisado: 28/01/2025 | Aceito: 12/02/2025 | Publicado: 03/03/2025

DOI: 10.21680/2675-8512.2025v8n1ID37457

**Thaís Ligieri Zagnoli Cunha** | Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais,  
Brasil | E-mail: [thaispzc@gmail.com](mailto:thaispzc@gmail.com) | <https://orcid.org/0000-0001-8969-8318>

**Eduardo Teixeira Magalhães** | Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil | E-mail: :  
[eduardomagalhaes@ufmg.br](mailto:eduardomagalhaes@ufmg.br) | <https://orcid.org/0000-0002-6951-358X>

**Rita de Cássia Leal Campos** | Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Bambuí, Brasil |  
E-mail: [rita.campos.adm@gmail.com](mailto:rita.campos.adm@gmail.com) | <https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

**David Chester Carvalho Barros** | Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas  
Gerais, Brasil | E-mail: [davidchest@gmail.com](mailto:davidchest@gmail.com) | <https://orcid.org/0000-0003-3979-0698>

## **Resumo**

Este artigo teve como objetivo realizar um levantamento dos temas e problemas de pesquisa mais recentes sobre comportamento decisório em organizações públicas, identificando os principais fatores que influenciam as decisões estratégicas e suas interações. A partir de uma revisão de literatura, o estudo analisa publicações dos últimos cinco anos na base de dados *Web of Science*, focando nas dinâmicas políticas e administrativas do processo decisório. Os resultados apontam uma tendência crescente para investigações empíricas e conceituais, destacando a relevância de fatores como contexto político, cultura organizacional e a interação entre atores na formulação de políticas públicas. Em termos metodológicos, predomina o uso de pesquisa quantitativa e survey em pesquisas sobre o tema. Esta pesquisa revela a importância de se considerar tanto as dimensões racionais quanto emocionais e políticas na tomada de decisão. As contribuições do estudo incluem uma análise aprofundada dos processos decisórios, oferecendo *insights* práticos para gestores e formuladores de políticas, e enriquecendo o debate teórico na administração pública. O trabalho visa promover uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas sociais, ao mesmo tempo em que fortalece a base teórica para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Processo decisório. Racionalidade. Administração pública. Políticas públicas.

## **Abstract**

This article aims to survey the most recent research topics and issues regarding decision-making

behavior in public organizations, identifying the main factors influencing strategic decisions and their interactions. Through a literature review, the study analyzes publications from the last five years in the Web of Science database, focusing on the political and administrative dynamics of the decision-making process. The results indicate a growing trend towards empirical and conceptual investigations, highlighting the relevance of factors such as political context, organizational culture, and the interaction between actors in public policy formulation. Methodologically, the predominant approach is the use of quantitative research and surveys on this topic. This research reveals the importance of considering both rational and emotional as well as political dimensions in decision-making. The study's contributions include an in-depth analysis of decision-making processes, offering practical insights for managers and policymakers, and enriching the theoretical debate in public administration. The work aims to promote more efficient management aligned with social demands while strengthening the theoretical foundation for future research.

**Keywords:** Strategic decision-making. Public organizations. Rationality.

## Resumen

Este artículo tuvo como objetivo realizar un levantamiento de los temas y problemas de investigación más recientes sobre el comportamiento decisional en organizaciones públicas, identificando los principales factores que influyen en las decisiones estratégicas y sus interacciones. A partir de una revisión de la literatura, el estudio analiza publicaciones de los últimos cinco años en la base de datos *Web of Science*, enfocándose en las dinámicas políticas y administrativas del proceso decisional. Los resultados señalan una tendencia creciente hacia investigaciones empíricas y conceptuales, destacando la relevancia de factores como el contexto político, la cultura organizacional y la interacción entre los actores en la formulación de políticas públicas. En términos metodológicos, predomina el uso de la investigación cuantitativa y encuestas en estudios sobre el tema. Esta investigación revela la importancia de considerar tanto las dimensiones racionales como las emocionales y políticas en la toma de decisiones. Las contribuciones del estudio incluyen un análisis profundo de los procesos decisionales, ofreciendo insights prácticos para gestores y formuladores de políticas, y enriqueciendo el debate teórico en la administración pública. El trabajo pretende promover una gestión más eficiente y alineada con las demandas sociales, al mismo tiempo que fortalece la base teórica para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Toma de decisiones estratégicas. Organizaciones públicas. Racionalidad.

## INTRODUÇÃO

A tomada de decisão estratégica no âmbito da administração pública é um campo de estudo que demanda atenção especial devido à sua complexidade e às peculiaridades que a diferenciam das decisões tomadas em organizações privadas (Leal; Lima; Maia, 2024). As decisões em organizações públicas são frequentemente moldadas por uma ampla gama de fatores, que incluem desde a racionalidade técnica até as influências políticas e comportamentais (Bolton *et al.*, 2023; Truong; Manh, 2021). Esses fatores são particularmente

importantes devido ao impacto direto que as decisões no setor público têm sobre a sociedade, especialmente quando se trata da formulação e implementação de políticas públicas. Nesse contexto, a compreensão profunda dos processos decisórios é fundamental para promover uma gestão pública mais eficaz e alinhada com as necessidades sociais (Sari *et al.*, 2023).

A literatura sobre tomada de decisão nas organizações públicas tem apresentado avanços consideráveis, evidenciando a complexidade e a diversidade de abordagens nesse campo. Estudos como os de Lindblom e Nutt (2005) enfatizam a distinção entre as decisões baseadas em critérios técnicos, voltadas para a eficiência e otimização dos recursos, e aquelas influenciadas por fatores políticos, que refletem a dinâmica das interações entre diversos *stakeholders* com interesses muitas vezes conflitantes.

Autores como Gomes, Gomes e Almeida (2002) e Oliveira (2006) ressaltam que o processo decisório em organizações públicas não é apenas uma questão de racionalidade técnica, mas também de negociação e equilíbrio entre diferentes pressões sociais, políticas e econômicas. Essa perspectiva amplia a compreensão de que a tomada de decisão é uma arena de poder e negociação, onde as decisões finais buscam acomodar uma multiplicidade de objetivos e demandas, muitas vezes conflitantes, refletindo a complexidade inerente à gestão pública.

Pesquisas recentes têm ampliado essa discussão ao introduzir novas perspectivas sobre a tomada de decisão no setor público. Pasha e Poister (2019) analisaram o impacto da gestão por desempenho em ambientes turbulentos, demonstrando que a combinação de planejamento estratégico formal e incrementalismo lógico pode gerar resultados positivos, como maior eficiência no uso de recursos públicos, melhoria na prestação de serviços à população e maior alinhamento das políticas públicas às necessidades locais.

Sari (2023) examinou o impacto da boa governança na qualidade das decisões gerenciais, destacando que práticas de governança robustas podem melhorar significativamente os resultados das políticas públicas, garantindo maior transparência nos processos decisórios, promovendo a participação efetiva da sociedade civil, reduzindo os riscos de corrupção e aumentando a efetividade na implementação de programas governamentais.

De maneira semelhante, Leal *et al.* (2024) exploraram o uso de ferramentas de administração estratégica em empresas estatais, revelando como a combinação de planejamento estratégico com uma compreensão profunda das dinâmicas internas e externas pode conduzir a decisões mais eficazes. Isso ocorre devido a uma melhor antecipação de mudanças no ambiente externo, maior alinhamento das ações organizacionais aos objetivos institucionais, identificação

precisa de prioridades estratégicas e alocação eficiente de recursos para maximizar o impacto das iniciativas públicas.

Esses estudos sublinham a relevância de integrar abordagens tradicionais com inovações contemporâneas, como a governança e a gestão estratégica, na análise dos processos decisórios em organizações públicas. No entanto, apesar dos avanços, ainda existem lacunas na compreensão das dinâmicas comportamentais e contextuais que influenciam os processos decisórios em ambientes públicos, por exemplo, a necessidade de investigar como fatores culturais específicos moldam as decisões em diferentes contextos regionais, a influência de pressões políticas nas escolhas estratégicas e a falta de dados sistemáticos sobre a interação entre os gestores e os *stakeholders* no processo de formulação de políticas públicas (Araújo *et al.*, 2020). A tomada de decisão em organizações públicas não se limita apenas à aplicação de técnicas e ferramentas analíticas; ela envolve uma complexa interação de fatores políticos, sociais e administrativos que influenciam os resultados das políticas públicas (Nardes; De Brites, 2021).

Este estudo busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna ao realizar o levantamento dos temas e problemas de pesquisa mais recentes sobre comportamento decisório em organizações públicas. O propósito é identificar os principais fatores que influenciam as decisões estratégicas nesse contexto e explorar como essas variáveis interagem para moldar os resultados das políticas públicas.

A pesquisa contribui para o campo da administração pública ao oferecer uma análise aprofundada dos processos decisórios estratégicos, destacando a importância de considerar tanto as dimensões racionais quanto as emocionais e políticas desse processo. Ao abordar as lacunas existentes na literatura, o estudo pretende não apenas enriquecer o debate teórico, mas também fornecer *insights* práticos que possam orientar gestores públicos e formuladores de políticas na tomada de decisões mais informadas e eficazes. Dessa forma, busca-se promover uma gestão pública mais eficiente e alinhada com as demandas da sociedade, ao mesmo tempo em que se fortalece a base teórica e empírica sobre a qual futuras pesquisas podem se desenvolver.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O Processo Decisório

O processo decisório, em termos gerais, é um aspecto característico de todo e qualquer indivíduo, mesmo que básico. No entanto, como um processo a ser compreendido e considerado por teóricos das organizações, o processo de tomada de decisão passou a ser levado em conta quando se iniciaram os estudos a respeito das rotinas das organizações (Basioli, 2018).

Apesar de inicialmente ser atrelado a uma abordagem racionalista, considerou-se posteriormente que o processo decisório envolvia em sua construção aspectos relacionados a julgamento e intuição (Simon, 1987; Patterson; Eggleston, 2017). Esses aspectos presentes em uma tomada de decisão emergem devido à capacidade cognitiva e às experiências que produzem heurísticas armazenadas na memória (Bazerman; Moore, 2010), sendo construídas por meio de fatores emocionais e as experiências sociais. No entanto, além da questão do indivíduo, o resultado da decisão tomada é fruto da interação entre os elementos envolvidos em um processo de tomada de decisão (Basioli, 2018).

Subtende-se nessa proposição que os atores influenciam os comportamentos em um processo decisório mediante seus valores pessoais ou coletivos. Isso ocorre porque as relações entre os atores do processo decisório têm uma natureza dinâmica e instável, sofrendo modificações durante todo o processo (Gomes; Gomes; Almeida, 2002). Desse modo, quando os objetivos entre os atores em uma tomada de decisão coincidem, a tendência central leva à formação de alianças. Quando os interesses não são coincidentes, a tendência central se direciona à formação de conflitos, pois toda decisão tomada trará em si a incorporação de características pessoais do tomador de decisão (Basioli, 2018).

Motta e Vasconcelos (2002) salientam que os processos de tomada de decisão, de modo geral, determinam-se pelas características e contexto organizacional em que ocorrem. As decisões organizacionais podem ser inseridas em duas categorias: as decisões programadas ou estruturadas; e as decisões não programadas, também chamadas não estruturadas (Préve; Moritz; Pereira, 2010; Basioli, 2018), que são explicadas da seguinte forma:

- **Decisões programadas (estruturadas)** – Relativas aos problemas conhecidos e rotineiros, que se repetem e prestam-se a procedimentos sistemáticos. São decisões semelhantes. Após enfrentar problemas desse tipo por mais de uma vez, a organização cria um conceito matemático, políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão aplicada à administração.
- **Decisões não programadas (não estruturadas)** – Relativas a problemas pouco ou nada conhecidos e que não são rotineiros. Existem poucos precedentes para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Nesse caso, as organizações contam apenas com a habilidade de seus

gestores em tomar decisões. Soluções de problemas passados podem não ser aplicáveis nos presentes, dada a especificidade de cada caso.

A partir da compreensão desses dois pontos de partida, pelo qual algum tipo de processo de tomada de decisão se desenvolve, é possível abranger as diferentes perspectivas de um processo decisório.

### **As Perspectivas da Tomada de Decisão**

A teoria da tomada de decisão se desenvolveu por meio de diferentes modelos dentro da perspectiva da racionalidade. Préve, Moritz e Pereira (2010) apresentam esses modelos, pelos quais a ênfase de um processo decisório se direciona.

Em um denominado Modelo Clássico ou burocrático, a racionalidade é pura e alcançável (Kahneman *et al.*, 1982; Schoemaker; Russo, 1994) e pode ser firmada na suposição econômica, por meio de procedimentos lógico-formais do processo decisório (Hickson; Wilson, 2004). A premissa que os fins justificam os meios é seguida, subordinando a eficácia do processo decisório à escolha da decisão mais adequada aos fins. A tomada de decisão baseia-se na teoria da utilidade, por meio da qual é possível se calcular a utilidade subjetiva do indivíduo (Sternberg, 2008), já que o tomador de decisão é visto como uma máquina cognitiva perfeitamente racional e distante das emoções (Stanley, 2003).

O Modelo Administrativo ou de Carnige baseia-se no trabalho Simon (1979) e March (1978) e descreve como os gestores realmente tomam decisões em situações complexas. Esse modelo reconhece as limitações humanas e ambientais (racionalidade limitada) que afetam o grau em que os gestores podem adotar um processo racional de tomada de decisão (decisão satisfatória) (March; Simon, 1958). Essa perspectiva em um processo de atribuição de valores presente em um processo decisório, sob a influência de aspectos cognitivos (intuitivo e emocional) que o levem a uma satisfação mínima (Salvador; Santos, 2018; Gonçalves *et.al.*; 2019; Silva, 2020).

O Quadro 1 apresenta as principais características da Teoria da Racionalidade Limitada, destacando aspectos como a concepção da organização, a relação entre administração e empregados, os sistemas de incentivos e a concepção da natureza humana, que influenciam diretamente no processo decisório.

**Quadro 1:** Principais características da Teoria da Racionalidade Limitada

Concepção da organização	Organização formal e informal constituem o sistema que estrutura os jogos de poder e os processos decisórios.
Relação administração empregados	Decisões baseadas em diversas lógicas: a lógica do decisor, da sua posição, do contexto e dos fatores inconscientes.
Sistemas de incentivos	Mistos: financeiros, posições na estrutura hierárquica e participativos.
Concepção da natureza numana	Ser humano complexo, imprevisível, aspectos cognitivos e afetivos interligados, um depende do outro nas decisões; Racionalidade limitada – o ser humano tem capacidade limitada de processar informação e é limitado pelo seu acesso a elas.
Resultados	Satisfatórios

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002)

No Modelo Comportamentalista a aproximação da racionalidade econômica com o indivíduo se deu por meio do processo de decisão comportamental (Edwards, 1954). Nesse modelo buscou-se descrever a escolha dos indivíduos por meio da maximização da utilidade esperada subjetiva (Hodgkinson; Starbuck, 2008). No entanto, verificou-se que o comportamento dos indivíduos na organização se desvia dessa ideia de maximização da utilidade. Por essa razão, o modelo comportamental entende que comportamento do indivíduo é muito acentuado e abrangente; dessa forma os processos decisórios devem procurar prevê-lo, para evitar situações desagradáveis no seu contexto (Cerqueira, 2020). Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema constante de decisões (Edwards, 1954; Edwards, 1961).

No Modelo Normativo, a heurística torna-se o ponto chave nesse modelo, a maneira de como deve ser feito o processo decisório é a preocupação central (Kahneman; Slovic; Tversky, 1982; Payne *et al.*, 1993; Gilovich *et al.*, 2002). É o modelo dos grupos técnico-profissionais, que buscam desenvolver modelos de tomada de decisão que devem ser replicados (Raiffa, 1994; Ferigato, 2021) por envolver o reconhecimento de padrões inconscientes e de experiências passadas (Simon, 1987; Myers, 2004).

Os modelos que têm como perspectiva a racionalidade partem do princípio que decisores, normalmente, tomam decisões num processo sequencial e linear (Cerqueira, 2020). No entanto, a tomada de decisão é abordada por mais duas perspectivas, além da racionalidade, a perspectiva da ação e a perspectiva da interpretação do processo decisório.

Assim como na perspectiva da racionalidade, a perspectiva da ação corresponde a diferentes modelos. No primeiro, denominado modelo da ação, o processo decisório é considerado a partir do fluxo da ação (Mintzberg; Waters, 1990). O processo de tomada de decisão é avaliado por meio de inúmeros processos de decisão, que levarão a diferentes decisões e, conseqüentemente, a diferentes ações, provocando diferentes resultados (Vidaillet, 2008).

O Modelo da Heurística entende que em um mundo incerto: (a) indivíduos e organizações muitas vezes dependem de heurísticas simples de uma forma adaptativa e; (b) ignorar parte das informações pode levar a julgamentos mais precisos do que ponderar e adicionar todas as informações (Gigerenzer; Gaissmaier, 2015), o que caracteriza a existência de processos decisórios não racionais, ou seja, os indivíduos apelam para um processo decisório rápido, simples e frugal (Gigerenzer; Gaissmaier, 2015; Philips *et al.*, 2017; Luan; Reb; Gigerenzer, 2019).

O Modelo Político, no entanto, traz outro ingrediente que influencia o processo de tomada de decisão, a politicagem (Allison, 1971; March; Olsen, 1976; Mendes, 2017; Olsen, 2018). Ainda como uma forma crítica a racionalidade econômica, esse modelo evidencia o papel político do tomador de decisão devido a sua natureza humana. O indivíduo é capaz de tomar para si, em processos decisórios, um método de decisão político, imprevisível e complexo (March; Olsen, 1976; Brunsson, 1982). A irracionalidade é, também, uma característica básica do ser humano, caracterizando da mesma forma o comportamento organizacional. Assim, entende-se que tomada de decisão, em contexto de maior ou menor grau político, tende a ser irracional e repleta de ideologias organizacionais que distorcem as percepções das organizações (Brunsson, 1982).

No entanto, dentro dessa perspectiva, esse fator não é suficientemente negativo (Beach, 2021), pois as irracionalidades são requisitos necessários para as ações organizacionais. As escolhas são facilitadas por ideologias organizacionais estreitas e claras, e as ações são facilitadas por procedimentos irracionais de tomada de decisão que maximizam a motivação e o comprometimento (Brunsson, 1982).

O Modelo Contingencial, por sua vez, caracteriza os processos decisórios por meio de fatores situacionais que podem influenciar um efeito por meio de medidas de ação contingente (Nutt; Wilson, 2010; Cerqueira, 2020). As razões para as decisões bem como as próprias decisões são vistas como fluidas e socialmente construídas e o processo de decisão é composto de ambiguidades e interpretação (Hoffman; Klein, 2017). A interpretação é uma necessidade elementar dos indivíduos e organizações sobre o ambiente e o processo de formação da interpretação pode ser influenciado por diversos aspectos, como: ambiente, conhecimento, experiência e natureza da resposta procurada (Balogun; Johnson, 2005; Sinclair; Sadler-Smith; Hodgkinson, 2009).

A partir dessa concepção, a perspectiva interpretativista de tomada de decisão é composta por três modelos: interpretativo, intuitivo e naturalístico. O modelo interpretativo vê



as organizações como sistemas de interpretação e os processos decisórios são desenvolvidos mediante as interpretações realizadas. Assim, as interpretações organizacionais se dão por meio da atuação, descoberta, visão não direcionada e visão condicionada do sistema organizacional. Cada modo é determinado por (1) crenças da administração sobre o meio ambiente e (2) intrusão organizacional. Supostamente, os modos de interpretação estão associados a diferenças organizacionais em varredura ambiental, redução de equivocidade, estratégia e tomada de decisão (Daft; Weick, 1984), o que forma um processo decisório. Portanto, o modelo interpretativo tem como foco os processos sociais de interação entre os agentes da organização e os níveis de construção de sentido entre eles que contribuem para os resultados de mudança intencionais e não intencionais na tomada de decisão (Balogun; Johnson, 2005; Sinclair; Sadler-Smith; Hodgkinson, 2009).

No modelo intuitivo, a tomada de decisão é vista como um modo de processamento de informação não sequencial, que compreende elementos cognitivos e afetivos e resulta em conhecimento direto sem qualquer uso de raciocínio consciente. Assim, o processo decisório se desenvolve por meio de um modelo testável de tomada de decisão analítica e intuitiva integrada (Hodgkinson; Sadler-Smith, 2018), estando os dois caminhos (analítico e intuitivo) aninhados em qualquer processo cognitivo (Keller; Sadler-Smith, 2019).

O modelo naturalístico se baseia em um contexto incerto e dinâmico de tomada de decisão, para a solução de problemas mal estruturados, dentro de normas e objetivos instáveis, normalmente tomada por múltiplos participantes, principalmente especialistas, numa tentativa de examinar a situação cuidadosamente, e reter *feedback* para atualizar e tomar consciência da situação (Russo; Frederick, 2008; Hoffman; Klein, 2017). Na abordagem naturalista da tomada de decisão, não há uma intenção de se definirem regras de decisão normativas, mas sim buscar identificar a experiência do decisor e as características do ambiente, por meio de três pontos principais: visão holística; reconhecimento; e, critério satisfatório (Martins, 2015).

O Quadro 2 sintetiza essas abordagens, sendo possível observar a descrição de cada modelo em sua perspectiva.

**Quadro 2:** Síntese das perspectivas dos processos decisórios

PERSPECTIVA	MODELO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Racionalidade	Racionalidade Absoluta	Decisão em processo sequencial, linear, lógico, preciso de forma a tentar maximizar os resultados.	(Von Neumann; Morgenstern, 1947; Pratt; Savage, 1954; Raiffa;; Schlaifer, 1964)
	Racional Limitada	Decisão marcada pela percepção das limitações cognitivas dos tomadores de decisão. Não há decisões ótimas, mas decisões satisfatórias.	(Simon, 1957; March; Simon, 1958)
	Comportamental	Decisão deve prevê o comportamento do indivíduo que é muito acentuado e abrangente; e não se baseia somente na maximização da utilidade esperada subjetiva.	(Edwards, 1954; Edwards, 1961).
	Heurístico	Decisão baseada no reconhecimento de padrões inconscientes passadas e de experiências	(Kahneman; Slovic; Tversky, 1982; Payne <i>et al.</i> , 1993; Gilovich <i>et al.</i> , 2002)
Ação	Ação	Decisão considerada por meio do fluxo da ação na organização.	(Mintzberg; Waters, 1990; Vidaillet, 2008)
	Heurístico rápido e Frugal	Decisão rápida, simples e frugal.	(Kahneman; Tversky, 1996; Goldstein; Gigerenzer, 1996; Gigerenzer; Gaissmaier, 2011)
	Político	Decisão baseada na imprevisibilidade, ideologias e nos interesses pessoais.	Allison, 1971; Pettigrew, 1973; March; Olsen, 1976; Brunsson, 1985, 1990).
	Contingencial	Decisão situacional, baseada em fator e conhecimento experiência no processo intuitivo.	(Beach & Mitchell, 1978; Payne, 1982; Smith, 2008).
Interpretativista	Interpretativo	As organizações são vistas como sistemas de interpretação e os processos decisórios são desenvolvidos mediante as interpretações realizadas	(Daft; Weick, 1984; Balogun; Johnson, 2005; Sinclair; Sadler-Smith; Hodgkinson, 2009).
	Intuitivo	Decisão analítica e intuitiva, por meio de elementos cognitivos e afetivos.	(Sinclair & Ashkanasy, 2005; Lieberman, 2007; Sinclair; Dane; Pratt, 2007; Hodgkinson; Sadler-Smith, 2017)
	Naturalístico	Decisão baseada na experiência do decisor e características do ambiente, visão holística; reconhecimento; e, critério satisfatório.	(Lipshitz <i>et al.</i> , 2001; Klein, 2008; Klein; Hoffman, 2008; Rosen <i>et al.</i> , 2008; Schraagen; Hoffman; Macneese, 2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível observar que existe uma progressão quanto ao nível de consciência da influência das emoções no processo decisório em cada um dos modelos, uma vez que as emoções desempenham um papel não apenas no período pré-decisão e na decisão, mas também estão presentes após a decisão ter sido tomada, independente do afastamento e da aproximação que o indivíduo tem com as emoções ao lançar mão de algum modelo de tomada de decisão (Andrade, 2019).

### **Processos Decisórios em Organizações Públicas**

A tomada de decisão trata-se de um movimento complexo e que pode depender das condições e estruturas envolvidas, objetivas (racionais) e/ou subjetivas (intuitivas). Da mesma forma, isso ocorre em organizações públicas, as quais estão sujeitas a desafios técnicos, comportamentais, estruturais ou mesmo políticos. E isso leva a um desenvolvimento de processos decisórios integrados entre micro, *middle* e macrogestão (Faraco; Lavarda; Gelbcke; 2019) e a diferentes modelos de tomada de decisão, devido à natureza da organização e seus componentes.

Por essa razão, as organizações públicas são marcadas por processos decisórios caracterizados como técnicos, com ênfase na melhoria da eficiência e eficácia nos processos e racionalização de recursos da organização, e como político. Tais características expõem o caráter complexo de tomada de decisão em relação ao planejamento e implementação de políticas públicas, visando promover o bem-estar público nesse tipo de organização (Passos-Silva, 2013; Basioli, 2018). Essas decisões são tomadas por um indivíduo que se relaciona com o poder público enquanto usuário dos serviços prestados, evidenciando a complexidade de processos decisórios em um sistema organizacional de interesse social e político (Oliveira, 2006). A partir dessas características, Lindblom (1981) aproxima o processo decisório de uma organização pública com o conceito de arena política, visto que o processo decisório é composto de uma cadeia de decisões tomadas em um conjunto de processos políticos que levam à formulação e à implementação das ações práticas e promovem a efetivação da política proposta, em diferentes repartições públicas.

Assim como o cenário decisório em organizações públicas, o debate conceitual em torno da expressão de política pública é diverso e passa pelo entendimento do propósito de existência do Estado, que varia no contexto político, social e econômico. A política pública é definida enquanto intenção explícita ou implícita de um governo e a expressão dessas intenções em ações

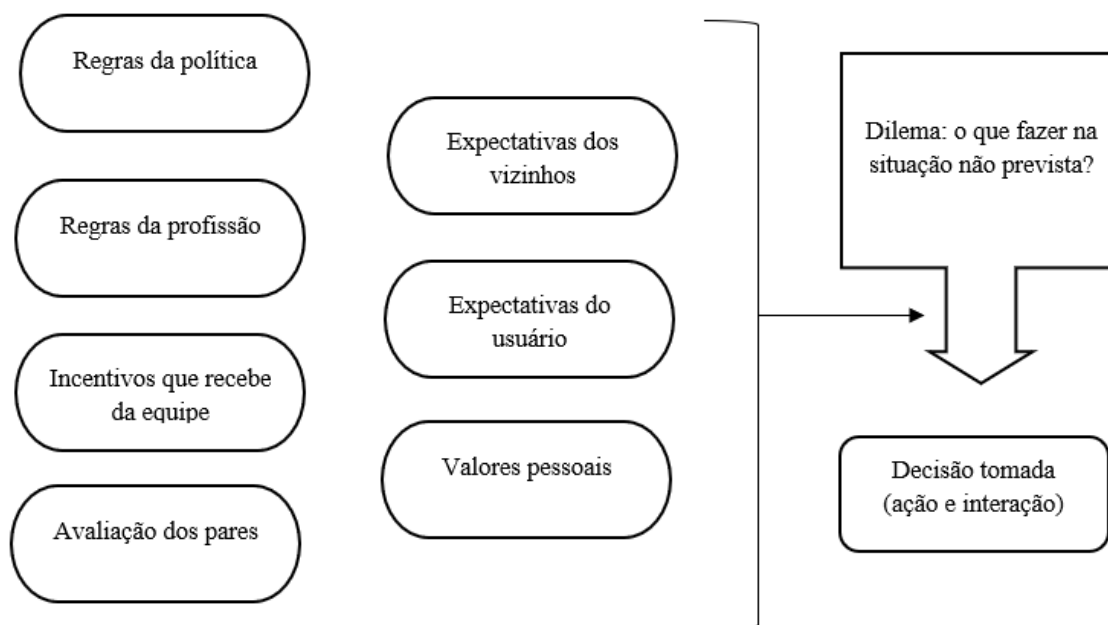
e inações institucionais. Dado que o governo é a constituição de múltiplos atores, com intenções que podem ou não acarretar consensos, o processo decisório em uma organização pública é difícil de ser observado, mapeado e, portanto, previsto (Spink; Burgos, 2020).

Conforme Pires e Gomide (2018), as discussões contemporâneas sobre os arranjos institucionais, ou seja, sobre a estrutura organizacional que mobiliza recursos, processos a partir de tomadas de decisão, estão transmutando de uma organização burocrática hierarquizada, típica do modelo weberiano, para uma estrutura capilarizada (descentralizada e participativa), em que o papel institucional do estado está relacionado mais à coordenação, articulação e regulação de uma rede do que propriamente na exclusividade da entrega de bens e serviços públicos.

Arranjos institucionais mais sofisticados, envolvendo transferência e distribuição de papéis e funções de forma articulada e coordenada para atores estatais subnacionais e não estatais, podem contribuir para a construção de novas capacidades, pois adicionam mais capilaridade, possibilitam a combinação de direcionamento central com flexibilidade na ponta, reforçando processos de monitoramento intensivo e multifocal, além de oferecer oportunidades para o aprendizado e a inovação a partir de reflexões coletivas (Pires; Gomide, 2018)

Lotta (2019) propõe um modelo analítico que mapeia as variáveis presentes no processo decisório, especificamente de burocratas do nível de rua. A partir de sete elementos, o burocrata escolhe a opção mais viável, limitada pelo grau de discricionariedade permitida, como mostra a Figura 1.

**Figura 1:** Esquema de Análise decisória proposto por Lotta (2019)



Fonte: Adaptado de Lotta (2019, p.31)

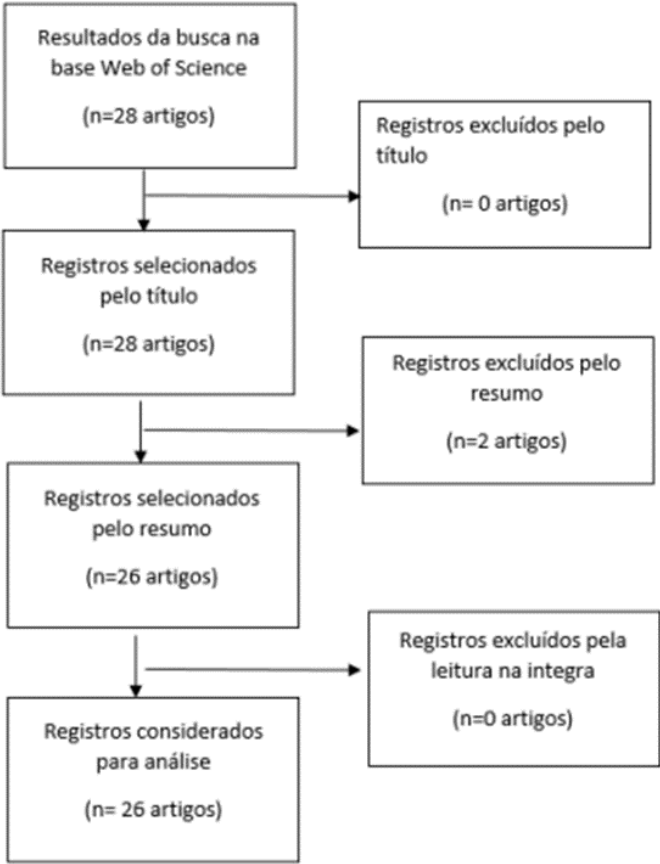
Lotta (2019) ainda afirma que, a partir do poder e grau da discricionariedade dada ao administrador, os resultados das políticas públicas podem ser diferentes. Além disso, a autora esclarece que a autonomia do burocrata permite a adaptação da planificação à realidade local, tornando a política mais efetiva. Dessa forma, a autonomia e a regulação da escolha decisória do burocrata impactam diretamente os resultados gerados de uma política pública.

## **METODOLOGIA**

Adotou-se uma abordagem qualitativa que envolveu a condução de uma revisão de literatura utilizando a base de dados *Web of Science*, que congrega uma das maiores plataformas de pesquisas em ciências sociais do mundo. Foi feita uma busca simples utilizando os descritores “*decision-making*” AND “*government*” OR “*public management*” AND “*strategic behavior*”. Optou-se pela busca nos últimos cinco anos, com o intuito de afunilar a busca pelas publicações mais atuais. A área selecionada foi a de Administração Pública (Public Management). Foram selecionados artigos em inglês e português. Os critérios de inclusão utilizados para a seleção dos estudos basearam-se na temática da tomada de decisão estratégica no setor público. Assim, foram selecionados os estudos que analisam diferentes aspectos da tomada de decisão nesse contexto. Por outro lado, foram excluídos os artigos que não abordaram processos decisórios em organizações públicas, mas em privadas.

A estratégia de seleção de artigos fez-se pela observação de artigos duplicados e coerência com o objetivo proposto. A estratégia de síntese de dados foi realizada a partir da leitura do título, resumo e transcrição em planilha dos conceitos, metodologia e problemas de pesquisa por artigos. Foi necessário a leitura na íntegra para identificação metodológica e do problema de pesquisa de alguns artigos selecionados. Foram selecionados 26 artigos para a revisão. Na Figura 2, observa-se o fluxo da seleção e exclusão de artigos.

**Figura 2:** Fluxo de Informação da Revisão de Literatura



Fonte: Elaborado pelos autores

Para identificar as expressões de maior recorrência nos artigos revisados, foi realizada uma análise textual dos resumos e palavras-chave utilizando a ferramenta *WordArt*, que permitiu a geração de uma nuvem de palavras representando visualmente a frequência dos termos.

**APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

No Quadro 3 os títulos dos artigos e seus problemas de pesquisa.

**Quadro 3:** Títulos dos artigos e respectivos problemas de pesquisa

Título Artigo	Problema de Pesquisa
Problemas de gestão do conhecimento na Índia: uma perspectiva do setor público.	Identificar os problemas de gerenciamento da informação em departamentos públicos indianos.
A integração administrativa vertical do monitoramento ambiental no nível provincial	Verificar se a integração gerencial no setor público implica em consciência ambiental no setor privado.

motiva efetivamente as empresas a melhorar o comportamento ambiental na China?	
O custo e benefício da colaboração interdepartamental: uma evidência das agências federais dos EUA.	Explorar os aspectos positivos e negativos de colaboração interdepartamental no setor público.
Gestão Estratégica em Organizações Públicas: Traçando o Perfil do Empreendedor Público como Estrategista.	Discutir sobre os conceitos de estratégia aplicados as organizações públicas.
O que impulsiona o compromisso com a responsabilidade social? Uma análise empírica de empresas públicas na Coreia do Sul	Verificar o que contribui para o comprometimento de responsabilidade social.
O planejamento racional pode estimular o comportamento cooperativo? Como a autoeficácia percebida medeia a relação entre o uso do plano estratégico, o uso de informações de desempenho e a voz estratégica dos conselheiros locais.	Verificar relação entre planificação racional e incentivo ao comportamento colaborativo.
O que motiva os políticos a usar os planos estratégicos como ferramenta de tomada de decisão? Insights da teoria do comportamento planejado.	Verificar se o uso de planos estratégicos influencia na tomada de decisão.
Instabilidade política e capacidade do governo local de responder a ameaças à reputação em uníssono.	Verificar se um governo local é capaz de agir frente a investida negativa midiática.
Mudança da intensidade administrativa e da composição dos funcionários: redução da gestão na educação.	Verificar se a redução de recursos financeiros possui associação com a composição de pessoal.
Estratégias para mudança social em contextos sem fins lucrativos: uma tipologia de abordagens de comunicação em campanhas de comunicação pública.	Desenvolver tipologia que classifique diferentes abordagens das estratégias de campanha comunicacionais.
O impacto da gestão de desempenho sob turbulência ambiental.	Verificar o impacto da performance pública em um ambiente turbulento.
Motivação do serviço público e mudança organizacional contínua: comportamento de assumir o comando nos serviços policiais.	Examinar a motivação como elemento chave para assumir o comando.
Vetores de controle e foco na Lei.	Analisar os vetores que influencia o sistema legal e regulatório de um país.
Os funcionários públicos jogam sistemas de orçamento de desempenho? Evidência da ferramenta de avaliação de avaliação do programa na Coreia.	Analisar performance de servidores em programas de desempenho com incentivo financeiro.
Uma abordagem baseada no conhecimento para a gestão de valor público: um estudo de caso de implementação de mudanças em serviços para deficientes na Austrália Ocidental.	Verificar a associação da prática da gestão de valor público na implementação de serviços públicos.
Rede de gênero: gênero, ambiente e rede gerencial.	Verificar se as diferenças de gênero influenciam a interação em redes de gerenciamento.
Universidade empreendedora em instituições de ensino superior da Tailândia.	Descrever e analisar os fatores que influenciam na inovação do planejamento de políticas educacionais.
Nove vidas de incerteza na tomada de decisão: estratégias para lidar com a incerteza na governança ambiental.	Ampliar a discussão sobre arranjos de governança para resolução de problemas complexos.
A psicologia das autoridades locais: explicando o comportamento estratégico no sistema chinês de responsabilidade por alvos.	Apresentar e explorar as abordagens da psicologia sobre comportamento estratégico nas políticas governamentais.

Estratégia rima com austeridade?	Verificar o efeito da austeridade na gestão estratégica de crise - plano e implementação.
Analisando a melhoria contínua do setor público: uma abordagem de sistemas.	Analisar as complexidades, sobre metodologia, abordagem e design, na implementação de melhorias contínuas através de uma parceria público-privada na Nova Zelândia.
Os futuros burocratas são mais pró-sociais?	Verificar se o comportamento motivacional no setor público está associado ao perfil do trabalhador.
A Estrutura do Campo de Ação Estratégica para Pesquisa de Implementação de Políticas.	Apresentar a teoria de habilidades sociais e ações estratégicas.
Aplicando uma estrutura de gerenciamento de desempenho dinâmico a questões perversas: como a coprodução ajuda a transformar os serviços para jovens no conselho do condado de Surrey, no Reino Unido.	Verificar como um arranjo cooperativo e coprodutivo influencia na melhoria de qualidade de serviços públicos.
O planejamento estratégico funciona nas organizações públicas? Insights de municípios flamengos.	Verificar a efetividade do planejamento estratégico no setor público.
Como as redes estratégicas influenciam a concessão de contratos? Provas de compras públicas francesas.	Analisar como o comportamento estratégico influencia a concessão de serviços públicos por meio de contratos.

Fonte: Elaborado pelos autores

A tomada de decisão em organizações públicas é um processo complexo e multifacetado, que envolve uma série de fatores, como gestão do conhecimento, colaboração interdepartamental, motivação pública e influências externas. Diversos estudos contribuem para a compreensão desse processo e suas implicações na gestão pública.

Lartey *et al.* (2019) investigaram a gestão do conhecimento no setor público indiano, abordando como a falta de uma gestão eficiente do conhecimento pode prejudicar a tomada de decisões, resultando em ineficiência e falta de inovação. Esse estudo destaca a importância de se criar um ambiente onde o conhecimento seja adequadamente gerido e compartilhado para melhorar o processo decisório.

Nesse contexto, Liu e Li (2019) examinaram a integração administrativa vertical no monitoramento ambiental em nível provincial na China, destacando como a cooperação intergovernamental pode motivar empresas a melhorar seus comportamentos ambientais. Sua pesquisa sugere que uma estrutura de governança bem definida pode facilitar a implementação de políticas públicas eficazes, impactando diretamente a qualidade das decisões tomadas.

De forma similar, Lee e Lee (2020) abordaram os custos e benefícios da colaboração interdepartamental nas agências federais dos Estados Unidos, indicando que a cooperação entre diferentes departamentos pode melhorar a eficiência das decisões públicas. Eles concluíram que, embora existam desafios, a colaboração resulta em decisões mais coordenadas e eficazes, beneficiando a administração pública como um todo.



A pesquisa de Kearney e Meyers (2018) complementa essa análise ao discutir o papel do empreendedorismo público na formulação de estratégias. Eles destacam como a liderança pública pode influenciar diretamente o sucesso das decisões estratégicas, pois líderes com perfil empreendedor são capazes de articular soluções criativas e eficazes para os problemas enfrentados pelo setor público.

Kim e Lee (2019) também contribuíram para a compreensão da tomada de decisão em organizações públicas, investigando o compromisso com a responsabilidade social em empresas públicas na Coreia do Sul. A pesquisa mostra como pressões políticas e sociais influenciam as decisões em relação à responsabilidade social, refletindo o impacto que os contextos político e social têm sobre as decisões públicas.

Andrews e Brewer (2019) exploraram como o uso de planos estratégicos nas administrações locais pode fomentar comportamentos cooperativos, indicando que a utilização de ferramentas de planejamento estratégico pode melhorar a cooperação entre agentes públicos e a qualidade das decisões. A pesquisa evidencia que a percepção de eficácia pessoal dos gestores pode influenciar positivamente o uso de informações estratégicas.

George e Desmidt (2018) investigaram os fatores que motivam políticos a utilizar planos estratégicos como ferramentas de decisão, propondo que a teoria do comportamento planejado pode explicar a adoção dessas ferramentas em contextos políticos. Eles argumentam que a intenção comportamental, motivada por interesses pessoais ou eleitorais, é um fator crucial para a implementação eficaz de decisões estratégicas.

Por outro lado, Hansen e Ejersbo (2020) analisaram como a instabilidade política afeta a capacidade dos governos locais de responder a ameaças reputacionais. Esse estudo destaca como as decisões em contextos de instabilidade podem ser prejudicadas por pressões externas e a necessidade de proteger a imagem pública, comprometendo a eficácia do processo decisório.

Boyne e Meier (2013) investigaram o impacto da redução de pessoal no setor público, especialmente no setor educacional, e como a mudança na composição do pessoal afeta as decisões administrativas. Eles indicam que decisões baseadas em critérios puramente econômicos, como o downsizing, podem comprometer a qualidade dos serviços públicos e a eficácia das decisões administrativas.

Dhanesh e Sriramesh (2018) propuseram uma tipologia de abordagens de comunicação em campanhas públicas, enfatizando que decisões sobre estratégias de comunicação podem influenciar diretamente a eficácia de campanhas sociais. Sua pesquisa demonstra que uma

comunicação clara e objetiva é essencial para a implementação bem-sucedida de políticas públicas.

Walker e Andrews (2015) exploraram a relação entre a gestão de desempenho e a turbulência ambiental, mostrando que uma gestão de desempenho bem estruturada pode ser crucial para a tomada de decisões em contextos de crise ou mudanças rápidas. A pesquisa sugere que o uso de sistemas de performance pode ajudar a adaptar decisões estratégicas em resposta a um ambiente instável.

Caillier (2016) discutiu como a motivação para o serviço público pode influenciar a mudança organizacional, especificamente no contexto dos serviços policiais. Seu estudo revela que a motivação intrínseca dos servidores públicos pode impactar a disposição deles em implementar mudanças organizacionais, afetando diretamente a eficácia das decisões tomadas nas organizações públicas.

Van der Wal e Yang (2015) compararam as éticas no setor público e privado, ressaltando como as diferenças nos códigos de ética influenciam a tomada de decisão em ambos os setores. Esse estudo é relevante para entender como as normas legais e éticas afetam o comportamento dos servidores públicos e, conseqüentemente, as decisões que tomam.

Kim (2019) investigou se servidores públicos manipulam sistemas de orçamento de desempenho na Coreia, apontando como os servidores podem manipular dados e informações para influenciar decisões orçamentárias. Esse estudo alerta para os desafios que a administração pública enfrenta na implementação de sistemas de performance baseados em orçamentos.

Sivakumar e Schoeman (2020) adotaram uma abordagem baseada no conhecimento para gerenciar o valor público em serviços para deficientes na Austrália Ocidental, destacando como a utilização de dados e conhecimentos especializados pode melhorar a qualidade dos serviços públicos e impactar positivamente a tomada de decisões no setor público.

Forret e Dougherty (2004) examinaram como o networking impacta os resultados de carreira, mostrando que as redes de contatos influenciam as decisões e os resultados em organizações públicas, especialmente no que diz respeito à promoção de profissionais dentro do setor público.

Wong, Ho e Singh (2007) discutiram como universidades podem promover o desenvolvimento econômico baseado no conhecimento, sugerindo que organizações públicas podem adotar modelos de “universidade empreendedora” para melhorar suas decisões estratégicas.

Brugnach e Ingram (2012) abordaram o impacto da ambiguidade na tomada de decisões conjuntas, explorando como a incerteza pode afetar as decisões colaborativas em organizações públicas. Esse estudo é útil para entender como a falta de clareza nas informações pode comprometer a eficácia das decisões em contextos de colaboração.

Zhou e Lian (2020) analisaram o comportamento estratégico das autoridades locais na China, oferecendo *insights* sobre como a pressão por resultados e o sistema de responsabilidades podem moldar as decisões administrativas em nível local.

Barzelay e Campbell (2003) investigaram o planejamento estratégico nas Forças Armadas dos EUA, destacando a importância de se preparar para o futuro por meio de uma abordagem estratégica bem estruturada. A pesquisa sugere que, no setor público, o planejamento estratégico é fundamental para a implementação eficaz de políticas e decisões de longo prazo.

Radnor e Osborne (2013) aplicaram uma abordagem sistêmica para analisar a melhoria contínua no setor público, destacando que decisões baseadas em processos contínuos de aprimoramento podem aumentar a eficiência na administração pública.

Esteve *et al.* (2016) investigaram como a motivação para o serviço público pode influenciar o comportamento pró-social e a eficácia das decisões tomadas. Eles argumentam que a motivação intrínseca dos servidores públicos é essencial para a implementação bem-sucedida de políticas públicas.

Por fim, Fligstein e McAdam (2011) propuseram uma teoria geral sobre campos de ação estratégica, que pode ser útil para entender como diferentes atores influenciam as decisões em organizações públicas, especialmente em contextos onde múltiplos interesses estão em jogo.

Esses estudos demonstram que a tomada de decisão em organizações públicas é influenciada por uma combinação de fatores internos e externos, como gestão do conhecimento, motivação, colaboração interdepartamental e pressões políticas e sociais. As decisões são moldadas não apenas por dados e estratégias formais, mas também por fatores éticos, culturais e motivacionais que afetam o comportamento dos servidores públicos e, consequentemente, os resultados das políticas públicas.

Na Figura 3, apresentam-se as expressões observadas com maior frequência nos artigos analisados.

[illegible]

No Quadro 4, são apresentadas as metodologias empregadas nos artigos.

Síntese das metodologias utilizadas nos artigos revisados
Pesquisa quantitativa, com aplicação de survey. Análise dos dados a partir de modelo estatístico de regressão para verificar correlação entre variáveis estudadas
Pesquisa quantitativa, com aplicação de survey. Análise dos dados a partir de análise fatorial exploratória.
Pesquisa quantitativa com aplicação de survey. Análise dos dados a partir de agrupamentos dos casos (cluster)
Pesquisa qualitativa com estudo de caso e uso de entrevista
Pesquisa qualitativa com dados longitudinais
Pesquisa qualitativa descritiva
Pesquisa Teórica Conceitual
Estudo de Experimentos

As metodologias dos artigos pesquisados foram diversas, mas observa-se a tendência de utilização de pesquisa quantitativa e do *survey* para investigação, principalmente se o objetivo do estudo é comprovar correlações, descobrir fatores determinantes de um fenômeno ou validar uma discussão consolidada, mas com fraca comprovação empírica e de testagem. Na pesquisa de Mamavi *et al.*, 2017, destaca-se a robustez metodológica. Os autores representaram graficamente as relações de parceria e alianças estratégicas de empresas contratadas pelo governo

francês, e ainda mediram a força das alianças, e como elas podem influenciar a concessão de contratos públicos.

Apesar do estudo de experimento ter sido utilizado somente em um único artigo, esta metodologia tem crescido em uso nas discussões de estudos organizacionais cujo foco é a análise comportamental dos atores envolvidos. Elias e Davis (2018) utilizaram experimento (realizado em laboratório com 250 estudantes) para medir motivação no setor público, incluindo a comportamentos altruísticos, cooperativo e senso de justiça. Estudantes de Administração Pública tendem a se comportar de forma mais cooperativa em relação a estudantes de Direito e Negócios, mas possuem menor racionalidade estratégica (justiça meramente estratégica). A discussão derivada dos resultados é interessante, pois dado que os funcionários do setor público possuem tendências pró-sociais mais elevadas, inserir mecanismos de gerenciamento por motivação extrínseca (recompensas financeiras e status) pode não ser ideal para impulsionar os resultados desses profissionais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo sintetiza as principais discussões sobre os processos decisórios em organizações públicas, com base em estudos revisados nos últimos cinco anos. Observa-se uma tendência crescente em pesquisas empíricas e conceituais, que não apenas descrevem as decisões, mas investigam o “como” e o “porquê” desses processos, buscando uma compreensão mais profunda das dinâmicas no setor público. Os resultados destacam a importância do aprendizado organizacional, conhecimento compartilhado, inovação e infraestrutura tecnológica na gestão pública. A combinação de planejamento estratégico formal com incrementalismo lógico é considerada eficaz, especialmente em ambientes turbulentos. A motivação dos servidores públicos, influenciada pela liderança, é apontada como um fator crucial para melhorias contínuas.

O estudo sugere que integrar abordagens racionais, emocionais e políticas no processo decisório pode resultar em decisões mais equilibradas e eficazes. Além disso, destaca a importância de adaptar estratégias ao contexto político e cultural de cada organização, promovendo inovação e aprendizado. A colaboração entre diferentes atores na formulação de políticas públicas também é vista como essencial para atender às demandas sociais e melhorar a eficiência da administração pública.

Embora o estudo contribua para a área de tomada de decisão estratégica na Administração Pública, suas limitações incluem o foco em artigos recentes e em bases de dados específicas, o que pode ter restringido a abrangência dos estudos analisados. Futuros estudos devem explorar a aplicação dos conceitos discutidos em diferentes contextos organizacionais e culturais, além de investigar como novas tecnologias, como inteligência artificial, podem influenciar os processos decisórios no setor público.

## REFERÊNCIAS

AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. **British Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 558-577, 2019.

ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little, Brown and Company, 1971.

ANDRADE, D. **Efeito do arrependimento na tomada de decisão em contexto de julgamento moral**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.

ANDREWS, R.; BREWER, G. A. Can rational planning foster cooperative behavior? How perceived self-efficacy mediates the relationship between strategic plan use, performance information use, and the strategic voice of local advisors. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 29, n. 1, p. 1–18, 2019.

ARAÚJO, R. C.; SIENA, O.; DA SILVA, R. M. P.; CARVALHO, E. M. Tomada de decisão na administração pública: uma revisão sistemática. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 32-49, 2020.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1501-1527, 2005.

BARILE, S.; LUSCH, R. F.; REYNOSO, J.; SAVIANO, M.; SPOHRER, J. C. Systems, networks, and ecosystems in service research. **Journal of Service Management**, 2016.

BASIOLI, R. O. **Tomada de decisão nas organizações: teorias, processos e influências**. 2018. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. A. **Judgment in Managerial Decision Making**. 7. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

BARZELAY, M.; CAMPBELL, C. Preparing for the future: Strategic planning in the U.S. Air Force. Washington: Brookings Institution Press, 2003.

BRUGNACH, M.; INGRAM, H. Ambiguity: The challenge of knowing and deciding together. **Environmental Science & Policy**, v. 15, n. 1, p. 60–71, 2012.

BEACH, D. Process Tracing in Crisis Decision Making. In: **Oxford Research Encyclopedia of Politics**, 2021.

BOLTON, M. What influences public decision-makers? An Australian case study. **Australian Journal of Public Administration**, 2023.

BOYNE, G. A.; MEIER, K. J. Changing administrative intensity and staff composition: Downsizing management in education. **Public Administration**, v. 91, n. 2, p. 355–377, 2013.

BRUNSSON, N. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 1, p. 29-44, 1982.

CAILLIER, J. G. Public service motivation and continuous organizational change: Taking-charge behavior in police services. **Public Administration Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 226–255, 2016.

CERQUEIRA, F. **Comportamento e Decisão Organizacional: Teorias e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DHANESH, G. S.; SRIRAMESH, K. Strategies for social change in nonprofit contexts: A typology of communication approaches in public communication campaigns. **Journal of Communication Management**, v. 22, n. 2, p. 233–251, 2018.

EDWARDS, W. S. Behavioral Decision Theory. In: EDWARDS, W. S. (Ed.). **Decision Theory: A Conceptual Approach**. New York: Wiley, 1961. p.1-45.

EDWARDS, W. S. The Theory of Decision Making. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 380-417, 1954.

ELIAS, R.; DAVIS, J. Motivational Dynamics in the Public Sector: An Experimental Study on Altruistic, Cooperative, and Justice Behaviors. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 28, n. 2, p. 341-357, 2018.

ESTEVE, M.; URBIG, D.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; BOYNE, G. Prosocial behavior and public service motivation. **Public Administration Review**, v. 76, n. 1, p. 177–187, 2016.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, v. 29, n. 1, p. 1–26, 2011.

FARACO, M. M.; LAVARDA, R. A. B.; GELBCKE, F. L. Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 769-779, 2019.

FERIGATO, E. Modelos de tomada de decisão do consumidor, destacando os aspectos aplicáveis aos serviços financeiros e os que requerem adaptação. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 1, p. 322-347, 2021.

FORRET, M. L.; DOUGHERTY, T. W. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 419–437, 2004.

GEORGE, B.; DESMIDT, S. What motivates politicians to use strategic plans as decision-making tools? Insights from the theory of planned behavior. **Public Administration**, v. 96, n. 3, p. 578–593, 2018.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Decision making: Nonrational theories. In: **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. Elsevier, 2015. p. 911-916.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D.; KAHNEMAN, D. **Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

GOMES, L. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.



GONÇALVES, R. C.; LOUW, T. L.; MARKKULA, G.; MERAT, N. Aplicabilidade de modelos de tomada de decisão de risco para entender o comportamento de motoristas durante retomadas de controle em automação veicular. **Ergodesign & HCI**, v. 7, p. 36-50, 2019.

GRON, A. L.; SALOMONSEN, H. A. Political and Administrative Alignment in Times of Instability: Managing Media-Induced Crises. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 29, n. 3, p. 516-529, 2019.

HANSEN, M. B.; EJERSBO, N. Political instability and local government capacity to respond to reputational threats in unison. **Local Government Studies**, v. 46, n. 5, p. 731–751, 2020.

HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. Theories of Decision Making: An Overview. In: WILSON, D. C.; HICKSON, D. J. (Eds.). **Decision Making in Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 15-32.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E. The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n. 4, p. 473-492, 2018.

HOFFMAN, D. M.; KLEIN, G. The Role of Interpretation in Decision Making. **Journal of Decision Making**, v. 11, n. 3, p. 201-220, 2017.

HOMBERG, F. et al. Behavioral Factors Influencing Improvements in Public Sector Environments: The Role of Motivation and Leadership. **Public Administration Review**, v. 79, n. 4, p. 596-607, 2019.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (Eds.). **Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. The psychology of preferences. **Scientific American**, v. 246, n. 1, p. 160-173, 1982.

KEARNEY, R. C.; MEYERS, R. S. Strategic management in public organizations: Profiling the public entrepreneur as a strategist. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 1, p. 3–24, 2018.

KELLER, S.; SADLER-SMITH, E. The Role of Intuition in Decision Making: Theoretical and Practical Insights. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 292-305, 2019.

KIM, S. Do public servants game performance budgeting systems? Evidence from the program evaluation assessment tool in Korea. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 2, p. 311–328, 2019.

KIM, S. E.; LEE, J. What drives commitment to social responsibility? An empirical analysis of public enterprises in South Korea. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1500–1523, 2019.

LARTEY, P. Y.; KONG, Y.; AFRIYIE, S. O.; SANTOSH, R. J.; BAH, F. B. M. Knowledge management issues in India: A public sector perspective. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 3, p. 215–230, 2019.

LEAL, S. M. N.; LIMA, A. C.; MAIA, A. B. G. R. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 58, p. e2023-0033, 2024.

LEE, Y.; LEE, G. The cost and benefit of interdepartmental collaboration: Evidence from U.S. federal agencies. **Public Performance & Management Review**, v. 43, n. 5, p. 1086–1110, 2020.

LINDBLOM, C. E. Still Muddling Through: The Role of Policymaking in the Policy Process. **Public Administration Review**, v. 41, n. 6, p. 516-526, 1981.

LIU, Y.; LI, J. Does vertical administrative integration of environmental monitoring at the provincial level effectively motivate firms to improve environmental behavior in China? **International Review of Administrative Sciences**, v. 86, n. 3, p. 571–588, 2019.

LOTTA, G. S. A Análise do Processo Decisório de Burocratas do Nível de Rua: Um Modelo Analítico com Sete Elementos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 134-155, 2019.

LUAN, S.; REB, J.; GIGERENZER, G. Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 6, p. 1735-1759, 2019.

MAMAVI, G.; GREGOIRE, P.; MARTINEZ, J. Methodological Robustness in Strategic Alliances: Visualizing and Measuring the Impact of Partnerships on Public Contracts. **Journal of Public Procurement**, v. 17, n. 3, p. 247-264, 2017.

MARCH, J. G. **A Primer on Decision Making: How Decisions Happen**. New York: The Free Press, 1994.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MEDEIROS, I. F. de. **Teorias de Decisão**. Brasília: UnB, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. 2. ed. New York: The Free Press, 2005.

PASHA, O.; POISTER, T. H. The impact of performance management under environmental turbulence. **The American Review of Public Administration**, v. 49, n. 4, p. 441-453, 2019.

PEREIRA, L. **A Psicologia das Decisões Econômicas: Heurísticas e Teorias de Decisão**. Brasília: Editora da UnB, 2015.

RADNOR, Z.; OSBORNE, S. P. Analyzing continuous improvement in the public sector: A systems approach. **Public Money & Management**, v. 33, n. 1, p. 19–26, 2013.

RODRIGUES, M. M.; BARBOSA, L. A.; MAZINI, M. C. de V. **Tomada de decisão gerencial: práticas e teorias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ROUILLARD, J. J. Decision-Making Styles in Public Administration: Understanding Biases and Promoting Objective Analysis. **Public Administration Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 89-117, 2022.

SIMON, H. A. Theories of Bounded Rationality. In: RADNER, R.; RADNER, R. (Eds.). **Decision and Organization: A Volume in Honor of Jacob Marschak**. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1972. p.161-176.

SIVAKUMAR, V.; SCHOEMAN, P. A knowledge-based approach to public value management: A case study of implementing changes in disability services in Western Australia. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 6, p. 512–523, 2020.

VAN DER WAL, Z.; YANG, L. Control vectors and focus on the law: A comparative analysis of public and private sector ethics. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 422–434, 2015.

WALKER, R. M.; ANDREWS, R. The impact of performance management under environmental turbulence. **Public Administration**, v. 93, n. 2, p. 435–455, 2015.

WONG, P. K.; HO, Y. P.; SINGH, A. Towards an “entrepreneurial university” model to support knowledge-based economic development: The case of the National University of Singapore. **World Development**, v. 35, n. 6, p. 941–958, 2007.

ZHOU, X.; LIAN, Y. The psychology of local authorities: Explaining strategic behavior in China’s target responsibility system. **Public Administration**, v. 98, n. 2, p. 362–377, 2020.