

TOMADA DE DECISÕES ADMINISTRATIVAS

Profa. Dra. Vania Passarini Takahashi



situação que provoca:

- frustração
- irritação
- percepção de diferença entre ideal e real

perspectiva de prejuízo

Problema



**Decisões
(escolhas)**

Oportunidade

situação que cria:

- interesse
- sensação de desafio

perspectiva de recompensa

Decisões

Programadas	Aplicam-se a problemas repetitivos
Não programadas	Aplicam-se a problemas que não são familiares
Estratégicas	Escolhem objetivos para a organização
Táticas/ Administrativas	Colocam as decisões estratégicas em práticas
Operacionais	Definem meios e recursos
Individuais	São tomadas unilateralmente
Coletivas	São tomadas em grupo



Tomada de decisão deve ser entendida como um desafio.

Várias características das decisões administrativas contribuem para sua dificuldade:

- **Incerteza:** falta de informações
- **Risco:** probabilidade de sucesso < 100%
- **Conflito:** pressões de diferentes fontes



Estágios do Processo de Tomada de Decisão

Modelo Racional

- Identificação e diagnóstico do problema
- Geração de soluções alternativas
- Avaliação de alternativas
- Escolha da alternativa
- Implementação da decisão
- Avaliação da Decisão

Estruturação da Tomada de Decisão

- **Levantamento de Informações**
- **Perguntas para cada estágio do processo decisório**
 - Qual o problema ou oportunidade?
 - Quais as causas?
 - Quais as prioridades?
 - Quais os objetivos da decisão?
 - Quais as alternativas?
 - Quais as vantagens e desvantagens de cada alternativa?
 - Qual alternativa é melhor?
 - Plano de contingência
 - Como implantar a alternativa escolhida?
- **Técnicas**

Estruturação da Tomada de Decisão

Perguntas	Etapas	Técnicas
<p>Como implantar a escolha?</p> <p>Qual alternativa é melhor?</p> <p>Quais suas vantagens e desvantagens?</p> <p>Quais as alternativas?</p>	<p>Escolha</p> <p>↑</p> <p>Avaliação</p> <p>↑</p>	<p>Explicação e ponderação de critérios</p> <p>Análise do campo de forças</p> <p>Análise de vantagens/desvantagens</p> <p>Árvore de decisões</p>
<p>Quais os objetivos da decisão?</p> <p>Quais as prioridades?</p> <p>Quais as causas?</p> <p>Qual o problema ou oportunidade?</p>	<p>Geração Alternativas</p> <p>↑</p> <p>Identificação Diagnóstico</p>	<p>Paradigma de Rubinsten</p> <p>Diagrama de Ishikawa</p> <p>Análise de urgência e importância</p> <p>Princípio de Pareto</p> <p>Análise de prioridade</p>
Levantamento	de	Informações

I) Identificação do problema

Perceber DISCREPÂNCIAS:

- Há alguma diferença entre o que está de fato acontecendo e o que deveria estar acontecendo?
- Que metas específicas deveriam ser atendidas?
- Quais dessas metas são absolutamente críticas para o êxito da decisão?

Técnicas para identificação e diagnóstico de problemas

- **Princípio de Pareto**
 - Selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas.
 - Estabelecer que, dentro de uma coleção de itens, os mais importantes, segundo algum critério de importância, normalmente representam uma pequena proporção do total.

Princípio de Pareto

- A maior quantidade de ocorrências ou efeitos depende de uma quantidade pequena de causas.
- Focalizar as poucas causas significativas: permite resolver os maiores problemas
- O primeiro problema a ser resolvido é aquele que provoca as consequências mais danosas

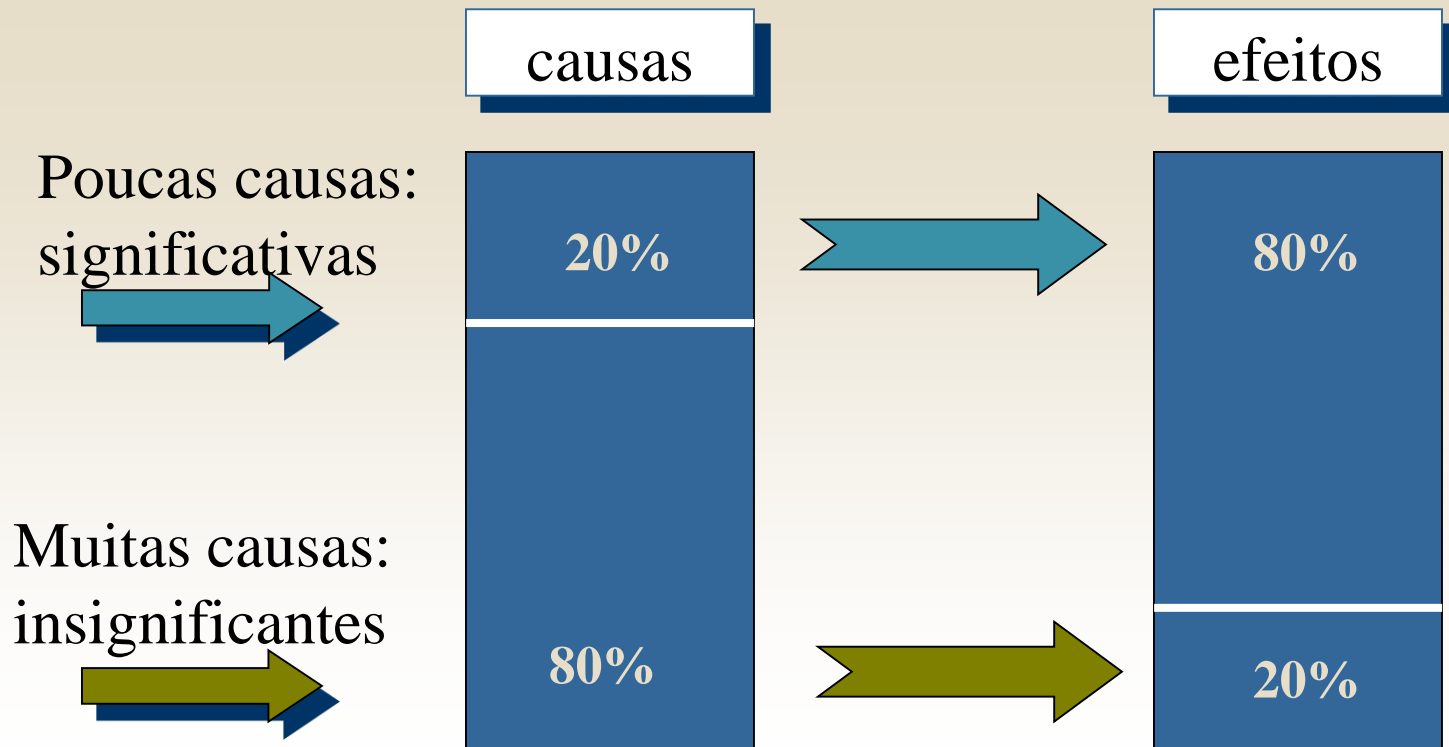
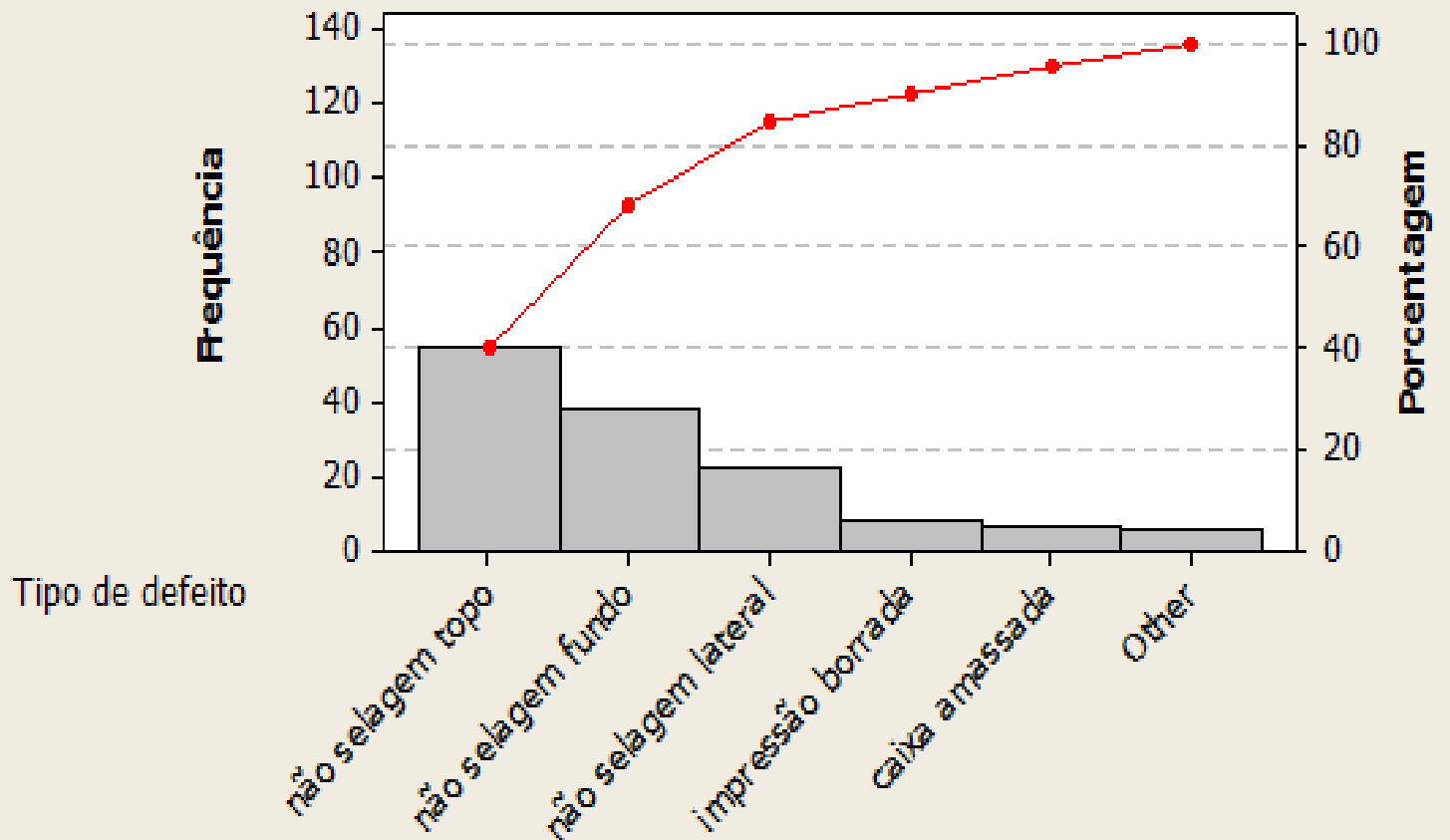
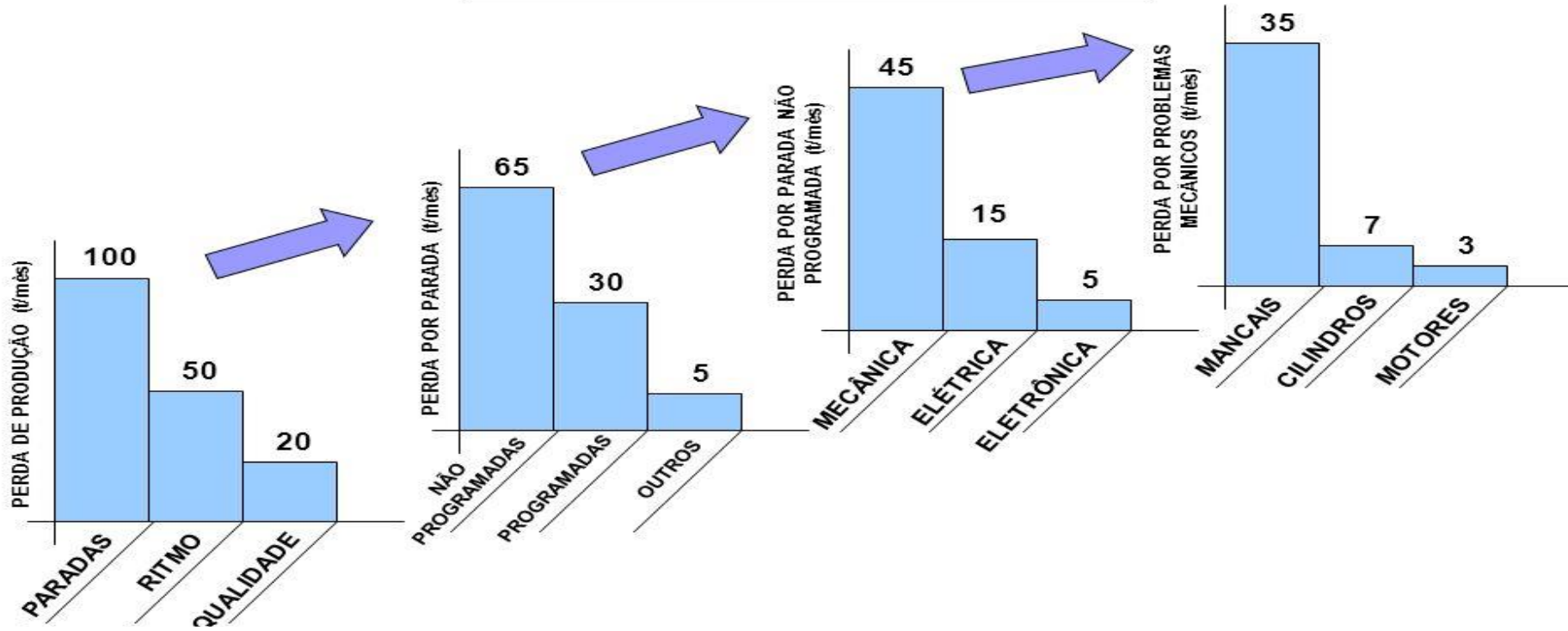


Diagrama de Pareto Tipos de Defeitos



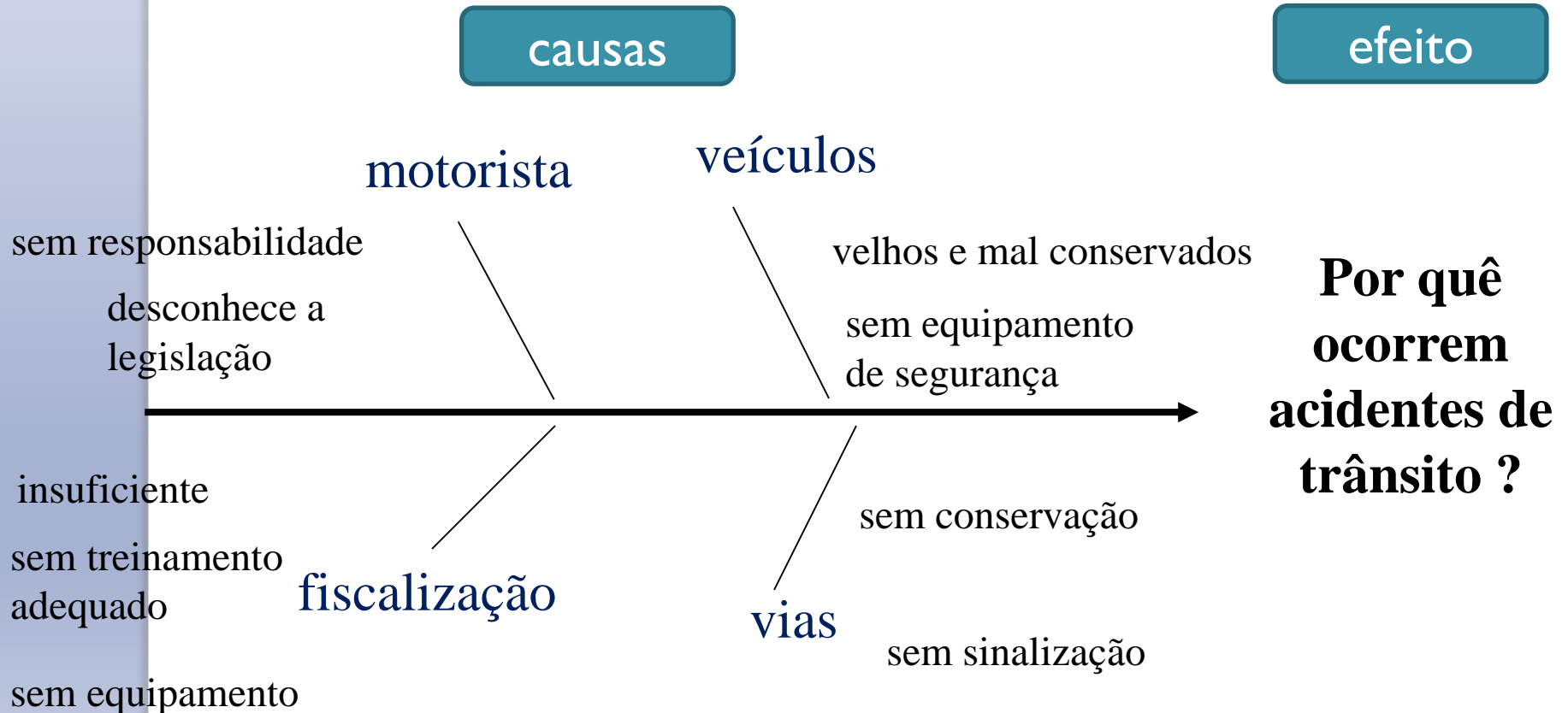
Frequencia	55	38	22	8	7	6
Porcentagem	40.4	27.9	16.2	5.9	5.1	4.4
% Acumulada	40.4	68.4	84.6	90.4	95.6	100.0

DIAGRAMA DE PARETO



• Diagrama de Ishikawa

- Organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário.
- Por quê?



Cause-and-Effect Diagram

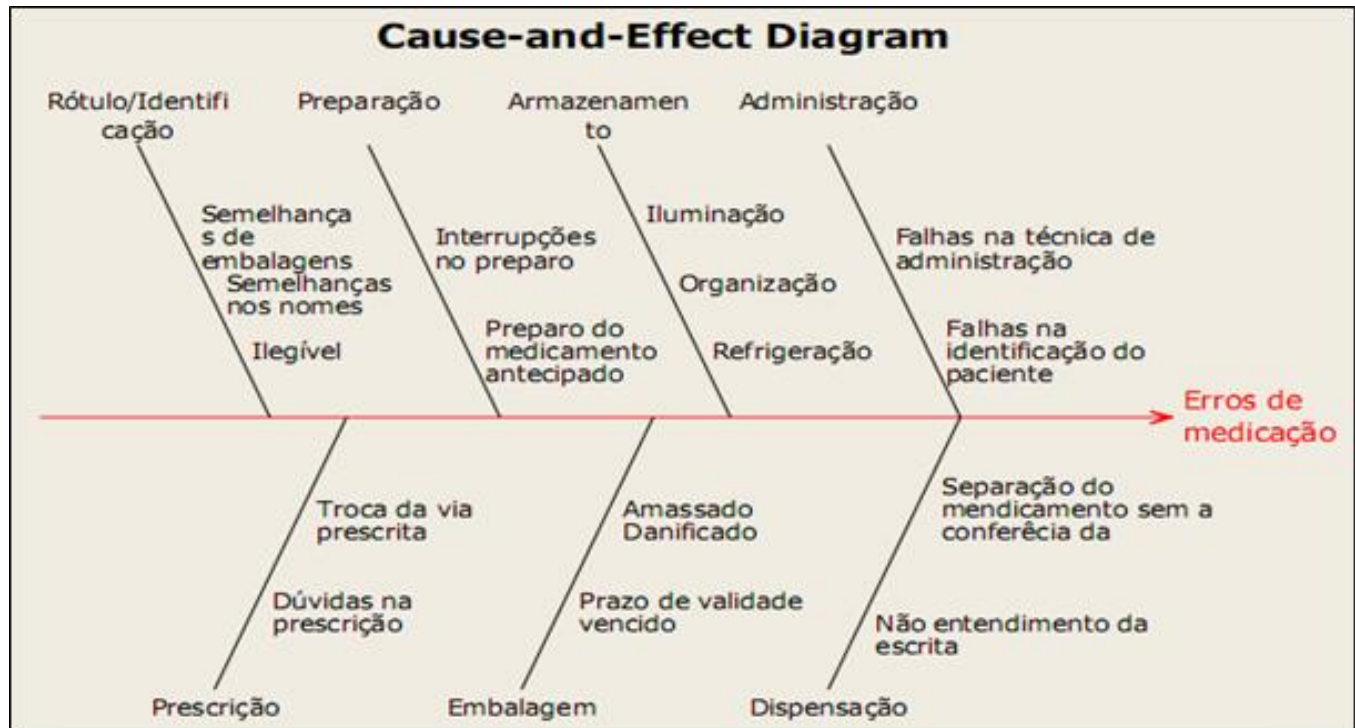
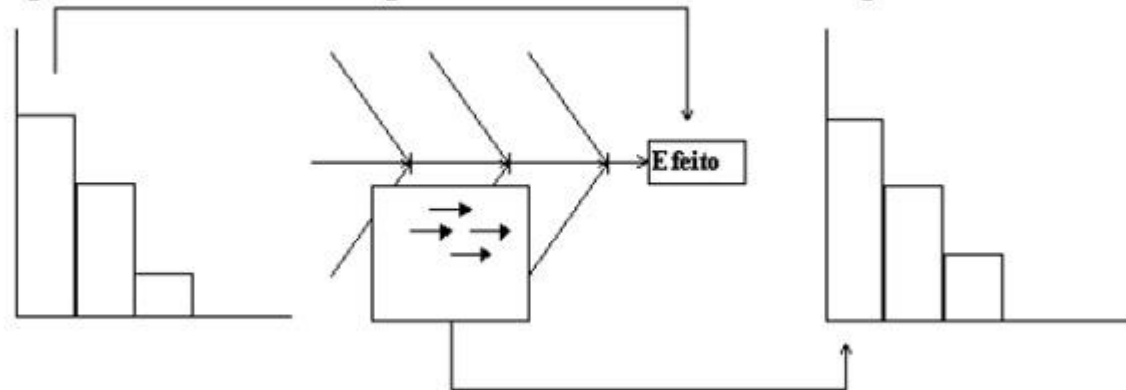


Diagrama de Pareto

Diagrama de Causa e Efeito

Diagrama de Pareto



Análise de prioridade

- Auxilia na identificação e priorização dos problemas
 - **Listar:** Que problema(s) tenho para resolver? Descreva o que é e qual é o problema.
 - **Priorizar:** Qual dos problemas é o mais prioritário?
 - **Ação:** o que será feito para resolver o problema prioritário

GUT

- **Gravidade** é o impacto ou prejuízo que pode acertar a empresa;
 - **Urgência** é quanto tempo se tem para tomar a decisão antes do impacto;
 - **Tendência** são as possibilidades de que o problema possa aumentar
-
- fórmula $(G)X(U)X(T)$, o problema que tiver a **maior pontuação** é o que deverá ter mais prioridade **na hora de ser executado**.

mensurar

- 5- Extremamente grave, urgência imediata, tendência de piorar a curto prazo;
- 4- Muito grave possui urgência e deve ser priorizado a curto prazo;
- 3- Grave, deve ser feito o mais rápido possível e vai piorar a médio prazo;
- 2- Pouco grave pode esperar um pouco para ser resolvido, vai piorar depois de um longo tempo,
- 1- Não é grave, não possui pressa de ser solucionado, não vai piorar e pode ser até que melhore.

Os problemas (fraquezas) da escolinha de futebol

Fraquezas	Gravidade (G)	Urgência(U)	Tendência(T)	GUT
Alunos que não estão aptos a jogar em campeonatos	1	1	1	1
Estrutura Física	4	3	5	60
Materiais de uso de Treinamento	3	3	5	45
Falta de dinamismo e praticidade no armazenamento de dados	3	3	4	36

● Paradigma de Rubinstein

- Estruturação de problemas organizacionais
- Como ?

Como melhorar o atendimento
no hospital privado AA?

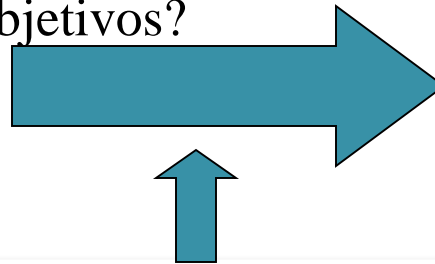
VARIÁVEIS (fatores)

qualificação dos
médicos/ funcionários

funcionamento dos
equipamentos

refeições

Que variáveis devem ser
manipuladas para
produzir os efeitos
indicados pelos
objetivos?



PARÂMETROS

Valor da internação

(não pode alterar)

OBJETIVOS (indicadores)

Satisfação dos
clientes

Estar entre os
3 melhores da
região

2) Gerando alternativas

- O diagnóstico do problema está ligado ao desenvolvimento de cursos de ação alternativos direcionados à sua solução.
- **PROCESSO QUE DEPENDE DA CRIATIVIDADE ESTIMULADA POR INFORMAÇÕES**

3) Avaliação de alternativas

- Qual alternativa será a melhor?
 - Avaliação: meio de critérios
- Critério: indicador de importância, que permite ponderar as alternativas e evidenciar qual decisão a ser tomada
 - refere-se a um item ou atributo da alternativa, que define sua qualidade ou utilidade

3) Avaliação de alternativas

- Será que as nossas informações sobre as alternativas estão completas e atualizadas? Se não estiverem, será que conseguiremos obter mais e melhores informações?
- Será que a alternativa supre os nossos objetivos primários?
- Quais problemas poderemos ter se nós implementarmos a alternativa?

Planos de contingência: cursos de ação alternativos que podem ser implementados dependendo de como o futuro se desenrole

4) Fazendo a escolha da alternativa

TOMAR A DECISÃO

- **Satisfatória**


- aceitar a primeira solução que aparece, porque atende a certo objetivo. Qualquer alternativa serve.
- motivada por falta de tempo, falta de informação e/ou por preguiça.

- **Otimizada**

- atingir o melhor equilíbrio possível entre os vários critérios e objetivos. Equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas

- **Maximizada**

- resulta no máximo benefício ao menor custo possível, com o maior retorno esperado. Procuram o melhor resultado possível.
- exige a identificação e análise criteriosa de todas as alternativas, que devem ser comparadas entre si.



O prefeito de uma cidade estava preocupado com a possibilidade de chuvas intensas. Se chovesse, haveria inundações, destruição de casas, exigindo socorro imediato.

Para enfrentar essa situação, o prefeito deveria mobilizar grande quantidade de funcionários, máquinas, caminhões.....

A mobilização desses recursos, à espera da chuva, significaria despesas adicionais com horas extras e a contratação de prestadores de serviços, além do trabalho de deixar tudo de prontidão.

Se os recursos não fossem mobilizados e não chovesse, não haveria problema.

Porém, se os recursos não fossem mobilizados e chovesse, haveria uma catástrofe.

Prefeito pensa: Que talvez seja adequado consultar a meteorologia, para saber se vai chover ou não.

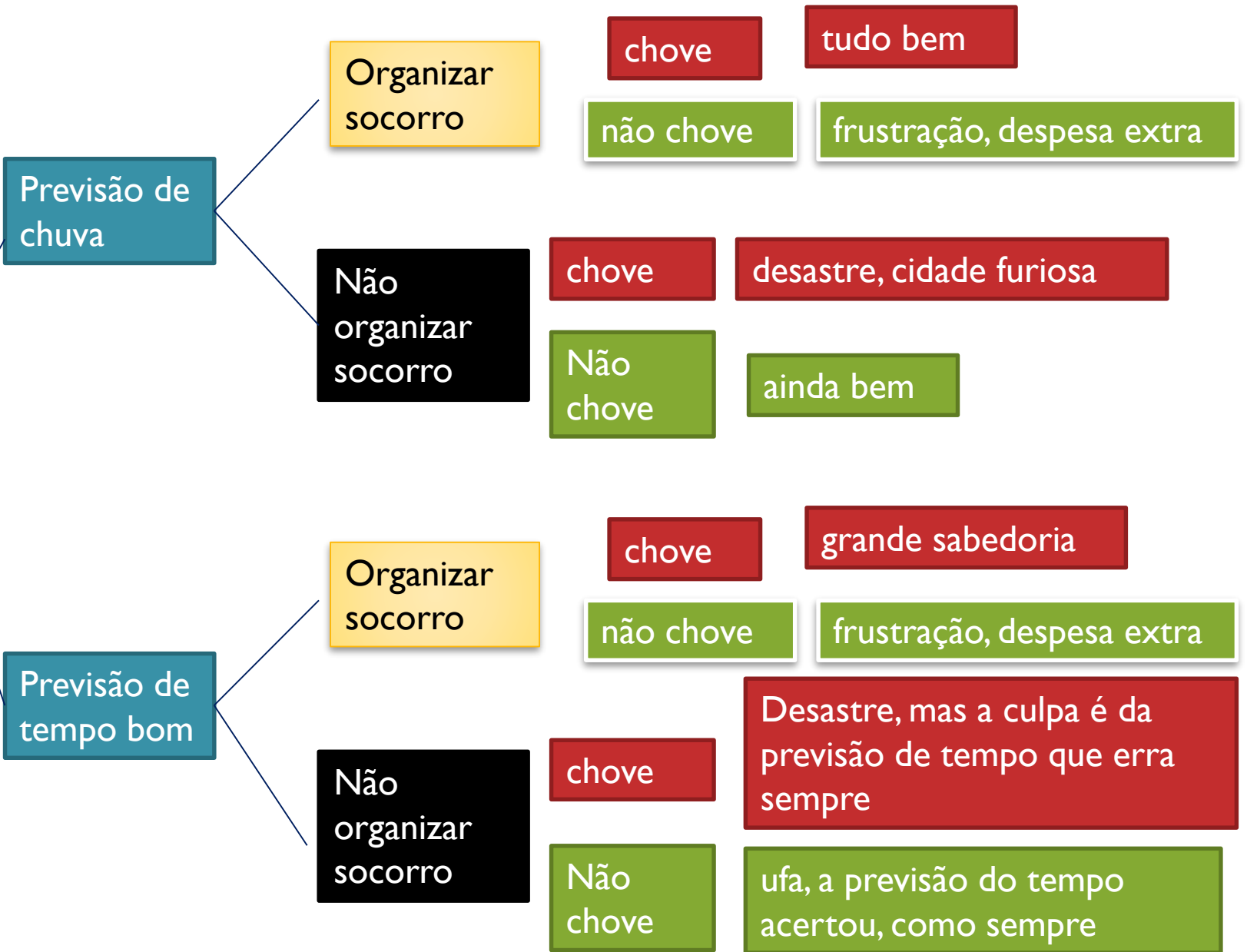
Prefeito tem uma dúvida: Serviço de meteorologia é confiável?



- **Árvore de decisões**

- Útil para a visualização das possibilidades que devem ser consideradas.
- Resume a complexidade do problema, mas não aponta qual decisão tomar.
- Ajuda a organizar o raciocínio, registrar alternativas e mostrar as vantagens e desvantagens

- **Árvore de decisões**



Explicitação e ponderação de critérios

- **Identificar:**
 - Que Objetivos Obrigatórios e Desejáveis devem ser atendidos?
 - Qual o padrão de cada objetivo obrigatório?
 - Qual a ordem de preferência a ser seguida, ao se buscar informações a respeito de cada alternativa?

Propósito da decisão: comprar um segundo carro

- **Objetivos**

- **Obrigatórios**

- Custar não mais do que R\$ 45.000,00
- Capaz de acomodar 5 a 6 pessoas
- Consumo máximo: 7 km/litro

- **Desejáveis (pesos)**

- 10 mínimo custo mensal
- 10 máxima valorização nos próximos 3 anos
- 8 melhor aparência externa possível
- 6 máximo prazer de guiar
- 4 rádio
- 3 mínimo pagamento inicial

Objetivos obrigatórios	A	B	C	D
Custar não mais de R\$ 45.000,00	R\$ 43.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 47.000,00	R\$ 44.800,00
Capacidade para 5 a 6 pessoas	2 portas 5 pessoas	4 portas 6 pessoas	2 portas 4 pessoas	4 portas 6 pessoas
Consumo Máximo 7 km/l	7 km/l	7 km/l	8 km/l	7 km/l

Objetivos desejáveis	A	B	D
Mínimo custo mensal (10)	9km/l (10) 100	8km/l (7) 70	7 km/l (4) 40
Máxima valorização nos próximos 3 anos (10)	acima da média (10) 100	acima da média (10) 100	acima da média (7) 70
Melhor aparência possível (8)	preto e em perfeito estado (8) 64	azul original (8) 64	vermelho original com riscos (7) 56
Máximo prazer de guiar (6)	Pequeno, grande dirigibilidade (10) 60	Fácil de guiar, mas não traz prazer (7) 42	Difícil de guiar (5) 30
Rádio(4)	Não (0) 0	Sim (9) 36	Rádio e CD (10) 40
Mínimo pagamento inicial (3)	R\$ 10.000,00 (8) 24	R\$ 8.000,00 (10) 30	R\$ 12.000,00 (6) 18

364

342

254

Objetivos desejáveis	A 	B	D
Mínimo custo mensal (10)	9km/l (10) 100	8km/l (7) 70	7 km/l (4) 40
Máxima valorização nos próximos 3 anos (10)	acima da média (10) 100	acima da média (10) 100	acima da média (7) 70
melhor aparência possível (8)	preto e em perfeito estado (8) 64	azul original (8) 64	vermelho original com riscos (5) 40
Máximo prazer de guiar (6)	Pequeno, grande dirigibilidade (10) 60	Fácil de guiar, mas não traz prazer (7) 42	Difícil de guiar (5) 30
Rádio(4)	Não (0) 0	Sim (9) 36	Radio e CD (4) 40
Mínimo pagamento inicial (3)	R\$ 10.000,00 (8) 24	R\$ 8.000,00 (10) 30	R\$ 12.000,00 (6) 18

5) Implementação da decisão

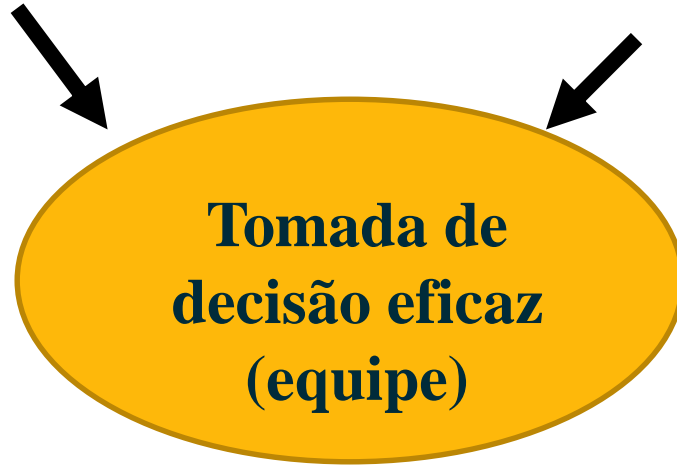
- Aqueles que implementam a decisão **devem** entender a escolha e por que foi feita. **Devem** também estar comprometidos com o sucesso da implementação. **Devem** assumir a responsabilidade.
 - Planejamento adequado (ordenar cronologicamente os passos, listar recursos, estimar tempo, atribuir responsabilidade)
 - Utilizar mais tempo para Identificar problemas potenciais e Identificar oportunidades potenciais

6) Avaliação das decisões

- Coletar informações sobre quão bem a decisão está operando (quantitativa e qualitativa)
- Feedback positivo ou negativo

**Estilo de
Liderança**

**Conflito
Construtivo**



**Encorajamento
da Criatividade**

Estilo de Liderança

Evita dominação
Encoraja participação
Evita pensamento grupal e aceitação por exaustão
Recorda metas
Toma uma decisão

Conflito Construtivo

Equipes ≠ tipos de pessoas
Interações frequentes
Relativo à tarefa
Impessoal
Técnicas:
• Advogado do diabo
• Dialética (debate estruturado - tese e antítese)

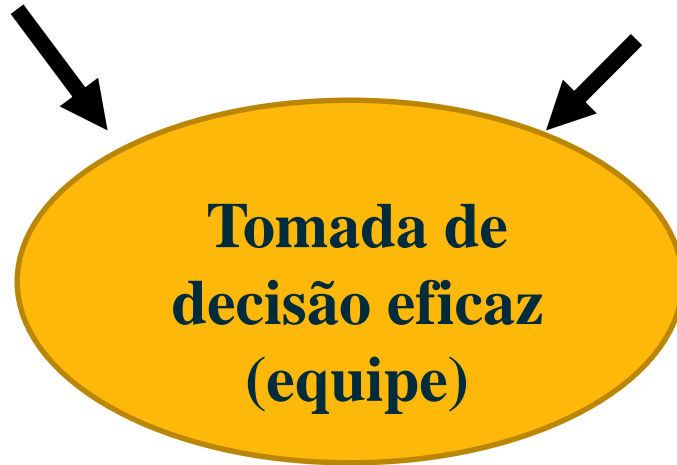
Tomada de decisão eficaz (equipe)

Encorajamento da Criatividade

Técnica:
Brainstorming
• Evita críticas
• Esgota ideias
• Combina ideias

**Estilo de
Liderança**

**Conflito
Construtivo**



**Encorajamento
da Criatividade**

Fazer alguma coisa criativa se:

- Traz algo novo à existência: criação
- Reúnem duas coisas anteriormente não relacionadas: síntese
- Melhora algo ou encontra nova aplicação: modificação

Estruturação da Tomada de Decisão

- **Levantamento de Informações**
- **Perguntas para cada estágio do processo decisório**
 - Qual o problema ou oportunidade?
 - Quais as causas?
 - Quais as prioridades?
 - Quais os objetivos da decisão?
 - Quais as alternativas?
 - Quais as vantagens e desvantagens de cada alternativa?
 - Qual alternativa é melhor?
 - Plano de contingência
 - Como implantar a alternativa escolhida?
- **Técnicas**

Estruturação da Tomada de Decisão

Perguntas	Etapas	Técnicas
<p>Como implantar a escolha? Qual alternativa é melhor? Quais suas vantagens e desvantagens? Quais as alternativas?</p>	<p>Escolha</p> <p>↑</p> <p>Avaliação</p>	<p>Explicação e ponderação de critérios Análise do campo de forças Análise de vantagens/desvantagens Árvore de decisões</p>
<p>Quais os objetivos da decisão? Quais as prioridades? Quais as causas? Qual o problema ou oportunidade?</p>	<p>Geração alternativas</p> <p>↑</p> <p>Diagnóstico</p>	<p>Paradigma de Rubinsten Diagrama de Ishikawa Análise de urgência e importância Princípio de Pareto Análise de prioridade</p>
Levantamento	de	Informações

Assuntos abordados na aula

- Conceituação de Tomada de Decisão
- Modelos de Decisão (ênfase modelo Racional)
- Estágios do Processo de Tomada de Decisão
- Estruturação e Técnicas

Bibliografia

- Bateman, T.; Snell, S. Administração: novo cenário competitivo. Atlas, 2006. cap. 3.
- Maximiano, A. C.A. Introdução à administração. Atlas. 2004. cap. 4