



Processo Decisório e Resolução de Problemas

Prof. Alexandre Dias



Objetivos:

Compreender a relevância da tomada de decisão e suas variáveis no âmbito da administração.

Distinguir os diferentes tipos de decisão.

Descrever as etapas do processo de tomada de decisão.

Refletir sobre as armadilhas psicológicas na tomada de decisão.

Caracterizar as principais técnicas de apoio à tomada de decisão.

Compreender as teorias e os estilos de tomada de decisão.

Analisar o processo de tomada de decisão em grupo.





Não tome decisões antes do tempo e nem à noite.

Abílio Diniz

Decisão

- Escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.

risco

incerteza

percepção



Tipos de Decisões

Tipos de decisão

Não-Programadas
Inéditas

Não-Programadas
Conhecidas

Programada



Nível

Administrativo

Estratégico

Tático

Operacional

O Processo Decisório



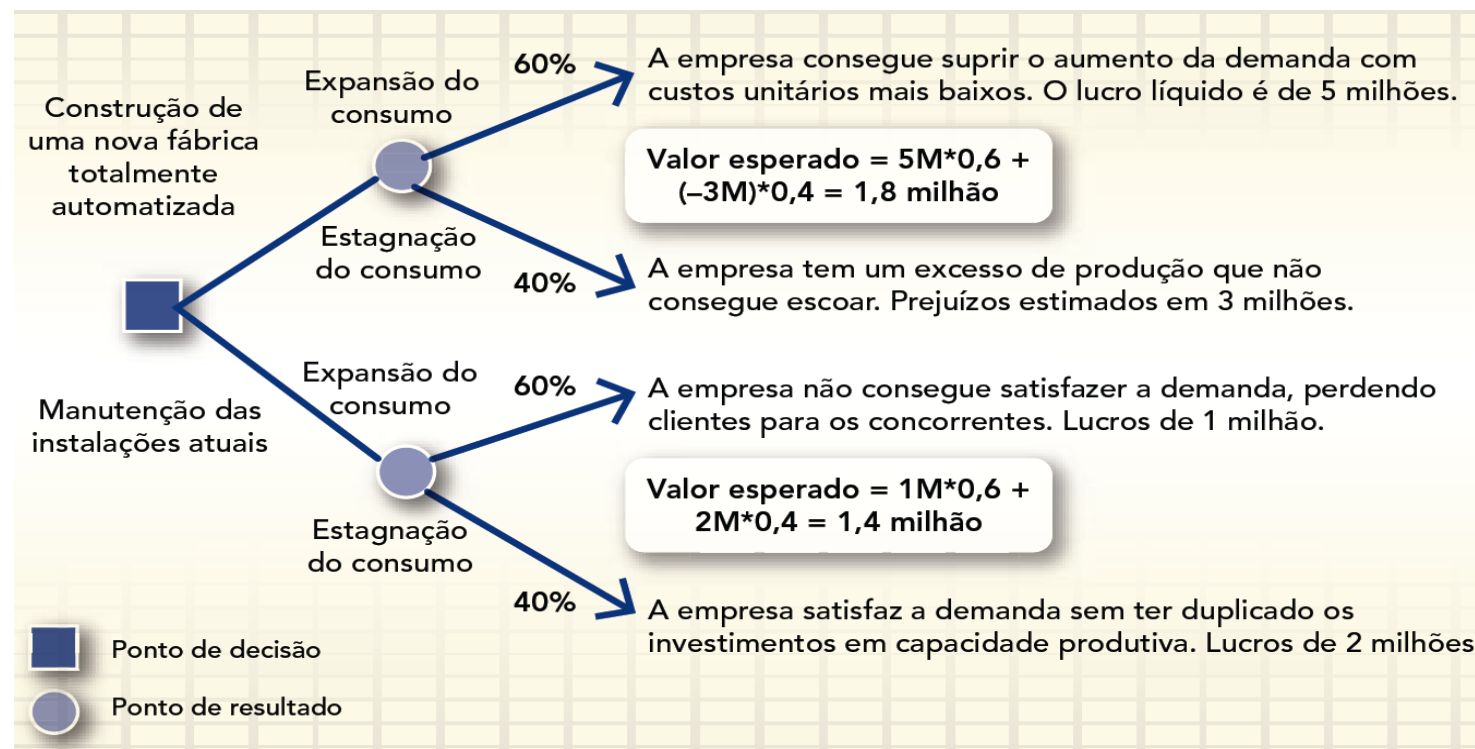


Técnicas de Apoio ao Processo Decisório

- ANÁLISE DE PRÓS E CONTRAS » É uma técnica de análise das alternativas que consiste na listagem das vantagens e das desvantagens de cada possibilidade de decisão.
- MATRIZ DE PRIORIDADES » Técnica de análise que consiste na construção de uma matriz que permite comparar cada uma das alternativas por meio da atribuição de pesos diferenciados aos critérios de decisão.

Técnicas de Apoio ao Processo Decisório

- **ÁRVORES DE DECISÃO** » técnica de análise que permite a visualização gráfica das alternativas, na qual cada uma delas é representada como o ramo de uma árvore.



Técnicas de Apoio ao Processo Decisório

- **MATRIZ DE RESULTADOS** » consiste na construção de uma tabela ilustrativa das várias possibilidades e dos resultados associados a cada uma delas.

	Produção de 10.000	Produção de 20.000	Produção de 30.000	Probabilidade
Venda de 10.000	R\$ 50.000	R\$ 60.000	R\$ (30.000)	25%
Venda de 20.000	R\$ 10.000	R\$ 100.000	R\$ 60.000	35%
Venda de 30.000	R\$ (30.000)	R\$ 60.000	R\$ 150.000	40%
Valor esperado	R\$ 4.000	R\$ 74.000	R\$ 73.500	

- **SISTEMAS ESPECIALISTAS** » são sistemas computadorizados de apoio à decisão, programados para simular a decisão de um especialista com 20 ou 30 anos de experiência profissional.

Como Devem Ser Tomadas as Decisões?

- Modelo Racional - sustenta a maximização dos resultados a partir das decisões.
 - a situação;
 - as metas e objetivos;
 - a disponibilidade de tempo e recursos;
 - a disponibilidade e qualidade da informação;
 - os critérios de avaliação das alternativas;
 - A racionalidade do decisor.



Como Realmente as Decisões São Tomadas?

- Racionalidade limitada - sustenta que os gestores, ao tomar decisões, se desviam de um processo lógico e sistemático de análise, construindo modelos simplificados que apenas extraem os aspectos essenciais dos problemas
 - Imperfeição do processo decisório
 - Busca por soluções aceitáveis e satisfatórias
 - Otimização do tempo e custo para a tomada de decisão



Atalhos para Tomada de Decisão

- Heurística da disponibilidade
 - Tendência para basear os julgamentos em eventos ou informações que estão facilmente disponíveis na memória.
- Heurística da representatividade
 - Tendência para basear os julgamentos em estereótipos previamente formados.



Armadilhas Psicológicas na Tomada de Decisão



- PRUDÊNCIA é a tendência de fazer estimativas e projeções muito seguras e conservadoras.
- ANCORAGEM é a tendência de atribuir um peso desproporcional à primeira informação que se recebe.
- PERPETUAÇÃO do status quo é a tendência a favorecer alternativas que perpetuem a manutenção da situação existente.
- CUSTO IRRECUPERÁVEL é a tendência de fazer escolhas que justifiquem decisões passadas, mesmo que essas decisões tenham se revelado erradas.



- **EVIDÊNCIA CONFIRMADORA** é a tendência a buscar informações que corroborem seu instinto ou seu ponto de vista e a evitar informações que o contradigam.
- **LEMBRANÇA** é a tendência a valorizar os acontecimentos que estão presentes na memória.
- **EXCESSO DE CONFIANÇA** é a tendência de confiar demais na precisão de suas previsões, o que pode levar a falhas no julgamento e na avaliação de decisões.



O Papel da Intuição

- A intuição pode ser definida como o processo de interpretar e chegar a conclusões sobre uma situação, sem recorrer a um pensamento consciente.
- Quanto maior o nível organizacional ocupado pelo administrador, maior sua dependência da intuição.



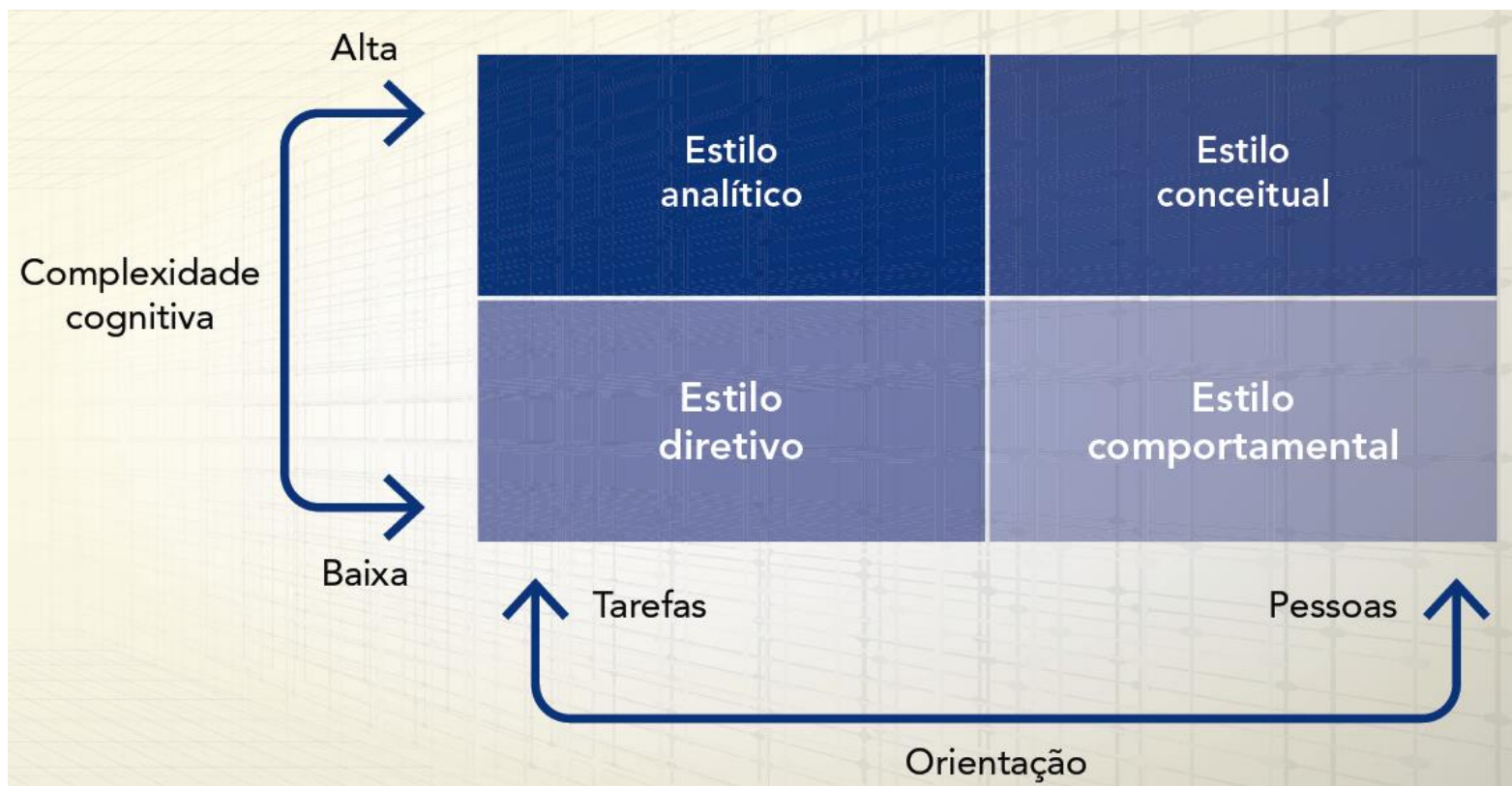
Pessoal e intransferível

Associada à coragem e confiança

Inputs: hábitos, experiência e habilidade política

Potencial criativo importa

Estilos de Tomada de Decisão

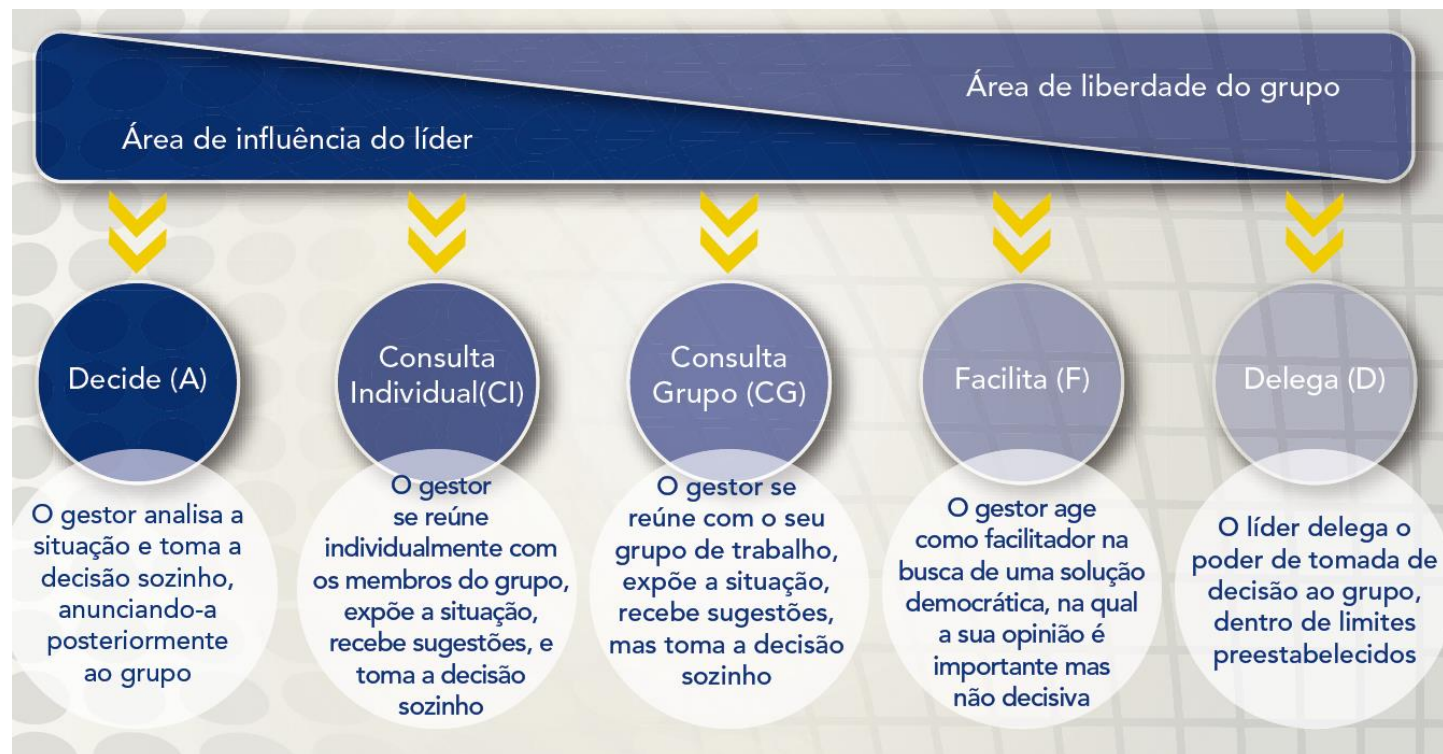


Tomada de Decisão em Grupo



Definindo Quem Decide: O Modelo de Vroom-Jago

- O modelo de Vroom-Jago procura identificar qual o estilo mais eficaz e qual o grau de participação apropriado dos subordinados na tomada de uma decisão organizacional.





Tomada de Decisão e Ética

- Critérios para fazer uma escolha pautada em princípios éticos:
 - Utilitarismo
 - Fazer o melhor para o maior número
 - Direitos
 - Respeito aos direitos e às liberdades fundamentais
 - Justiça
 - Regras justas e imparciais



Resumo da Aula

Tipos de decisão:

- Programada
- Não programada conhecida
- Não programada inédita

Etapas do processo decisório:

- Situação, diagnóstico, desenvolvimento e avaliação de alternativas, seleção e implementação, feedback.

Técnicas de apoio:

- Prós e contras
- Matriz de prioridades
- Árvores de decisão
- Matriz de resultados

Teorias:

- Modelo racional
- Racionalidade limitada
- Heurísticas

Estilos de tomada de decisão:

- Analítico
- Conceitual
- Diretivo
- Comportamental

Tomada de decisão em grupo:

- Vantagens
- Desvantagens
- Modelo Vroom-Jago



Leitura Básica

- Cap. 4 da referência 2.



Leitura Complementar

- Cap. 5 da referência 1.

Referência

1. ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
2. SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.





Obrigado.