

# Análise de Problema e Tomada de Decisões

---

PROF. MARCO ANTONIO STEPHANO  
STEPHANO@USP.BR



# **Análise de Problema e Tomada de Decisões**

## **CONTEÚDO**

- 1. Introdução**
- 2. Solução de problemas sob pressão**
- 3. Conceito de problemas**
- 4. Análise da Situação**
- 5. Análise do Problemas**
- 6. Análise de Decisões**
- 7. Análise de Problemas Potenciais**
- 8. Os tipos de ações**
- 9. As 10 tarefas centradas na colaboração**





## INTRODUÇÃO

Charles Kepner & Benjamin Tregoe

- **1960: O computador na Análise de Problemas (AP) e na Tomada de Decisão (AD)**
- **1978: O Administrador Racional**
- **1986: O Novo Administrador Racional**

Charles Kepner & Hirotosugu Likubo

- **2000: O processo colaborativo na AS, AP, AD e APP.**





## INTRODUÇÃO

### Os padrões básicos de pensamento nas empresas

- a) Capacidade de análise (o que está acontecendo ?)
- b) Relação causa-efeito (porque isto aconteceu ?)
- c) Escolher a melhor ação a tomar ( que plano de ação devemos tomar ?)
- d) Tornar gerenciáveis situações complexas (o que deverá acontecer ?)





# Análise de Problema e Tomada de Decisões

## INTRODUÇÃO

### O PROCESSO DECISÓRIO

- a. Análise da Situação - AS
- b. Análise de Problemas - AP
- c. Análise de Decisão - AD
- d. Análise de Problemas Potenciais - APP





## SOLUÇÃO DE PROBLEMA SOB PRESSÃO

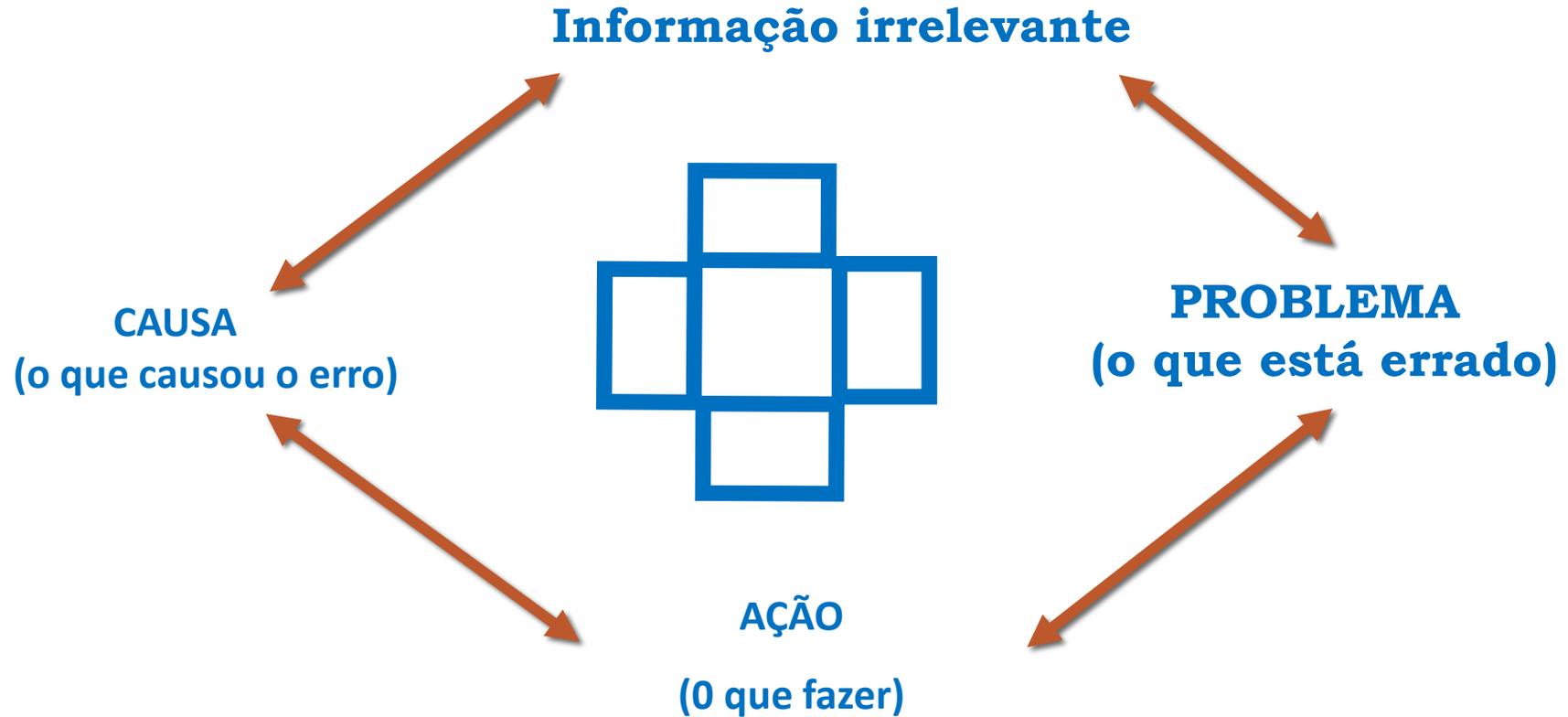
A tomada de decisão e seus reflexos na carreira profissional

- Iniciativa
- Velocidade
- Qualidade



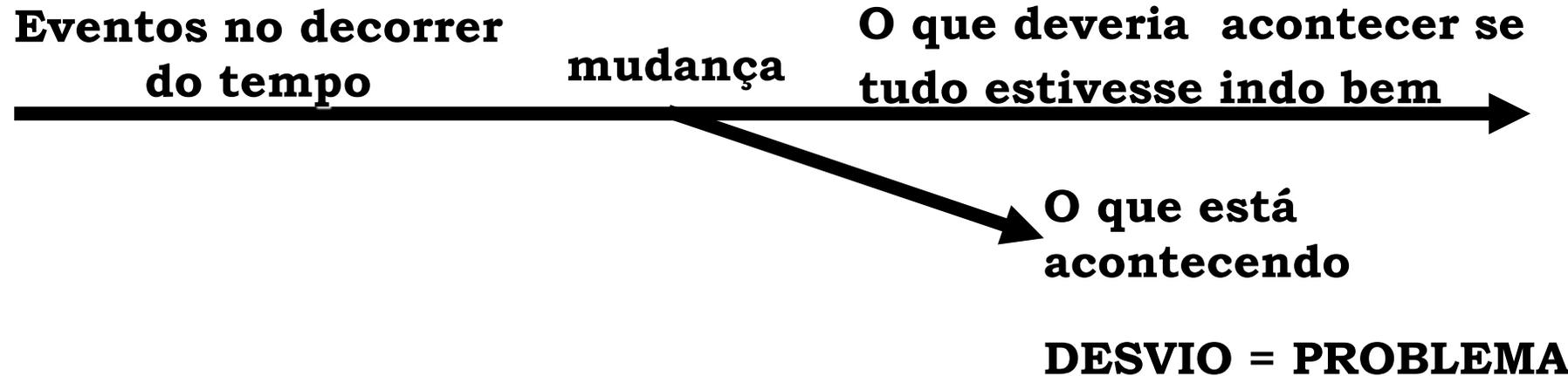


## CONCEITO DE PROBLEMA





## CONCEITO DE PROBLEMA



*Um problema é um desvio entre o que deveria estar acontecendo e o que realmente ocorre e que é suficientemente importante para fazer com que alguém pense que o desvio deve ser corrigido.*

**Uma mudança imprevista produz este efeito indesejado em lugar do efeito desejado e esperado.**



# Análise de Problema e Tomada de Decisões

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO

- **Áreas de Preocupação**
  - ✓ Reconhecer
  - ✓ Separar
  - ✓ Fixar Prioridades





# Análise de Problema e Tomada de Decisões

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO

### Áreas de Preocupação

- Reconhecer
  - ✓ desvios
  - ✓ ameaças
  - ✓ oportunidades



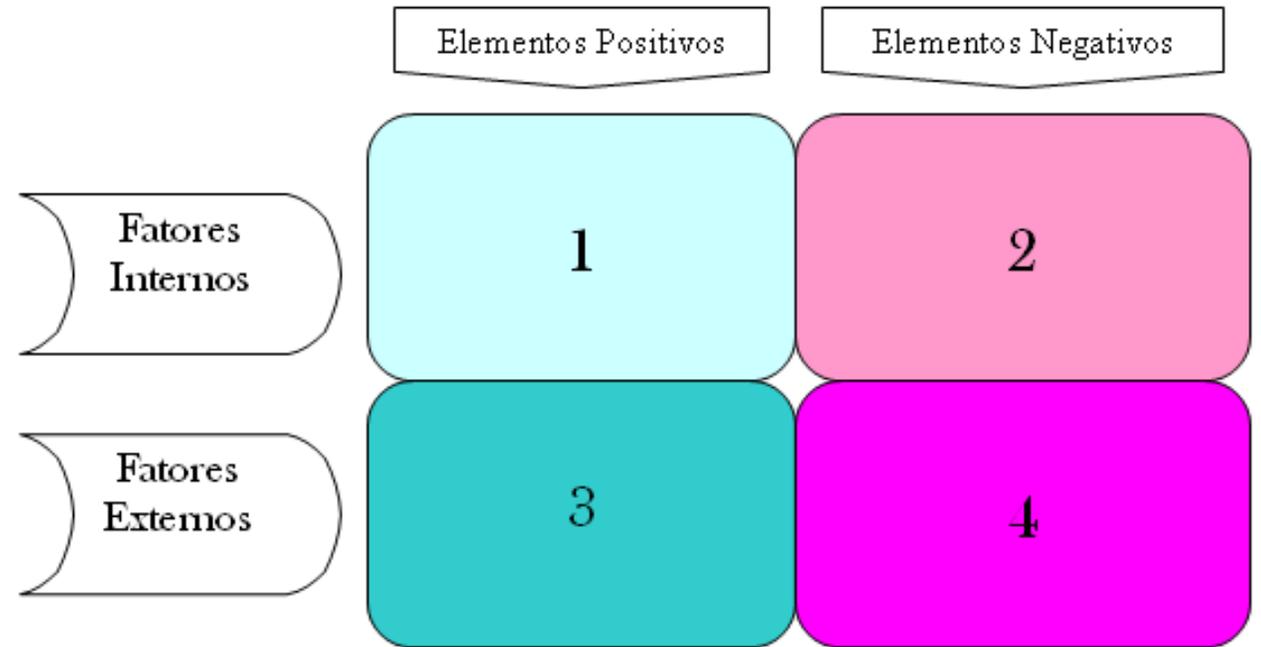
*Fase de diagnóstico: Realização de entrevistas com secretários das pastas envolvidas no processo de aprovação de empreendimentos, elaboração da cadeia de valor e análise das informações coletadas*



## ANÁLISE DA SITUAÇÃO

### Áreas de Preocupação

- Separar
  - ✓ agrupar as preocupações assemelhadas
  - ✓ enumerar situações adicionais que devem ser resolvidas





## ANÁLISE DA SITUAÇÃO

### Áreas de Preocupação

- Fixar prioridades
  - ✓ enumerar a ordem de importância para iniciar o processo de análise dos problemas prioritários
  - ✓ estruturar o processo através do G.U.T.

G = Gravidade

U = Urgência

T = Tendência

Importância = G x U x T		
<b>G</b>	<b>Gravidade</b>	É o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
<b>U</b>	<b>Urgência</b>	É o fator tempo
<b>T</b>	<b>Tendência</b>	É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)



## Análise de Problema e Tomada de Decisões

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Atraso na entrega de mercadorias	5	5	5	125	1º
Atraso na entrega do fornecedor	5	4	4	80	4º
Baixo índice de recompra entre clientes	3	3	4	36	4º
Baixa taxa de conversão de landing pages	3	4	2	24	5º
Falta de controle de estoque	4	5	5	100	2º
Falta de planejamento de marketing digital	5	4	3	60	3º



## ANÁLISE DE PROBLEMA

### Os 7 Conceitos Básicos de Análise de Problemas

1. O analisador de problemas tem um padrão de desempenho esperado, um deveria contra o qual compara o desempenho real.
2. Um problema é um desvio de um padrão de desempenho
3. O desvio de um padrão precisa ser identificado, localizado e descrito com precisão.
4. Sempre há alguma coisa que distingüe o que foi afetado pela causa daquilo que não foi afetado
5. A causa do problema sempre é uma mudança que ocorre através de alguma característica, mecanismo ou condição distintiva para produzir um efeito novo e indesejado
6. As possíveis causas de um desvio são deduzidas das mudanças encontradas na análise do problema
7. A causa mais provável do desvio é aquela que explica exatamente todos os fatos na especificação do problema.



## TOMADA DE DECISÃO

### Análise de Decisão - AD

#### DEFINIÇÃO:

É um processo para determinar aquela providência que melhor equilibra o atendimento dos objetivos com o risco inerente à ação.





## TOMADA DE DECISÃO

Modelos para Tomada de Decisão

Racionalidade

Racionalidade  
Limitada

Intuição



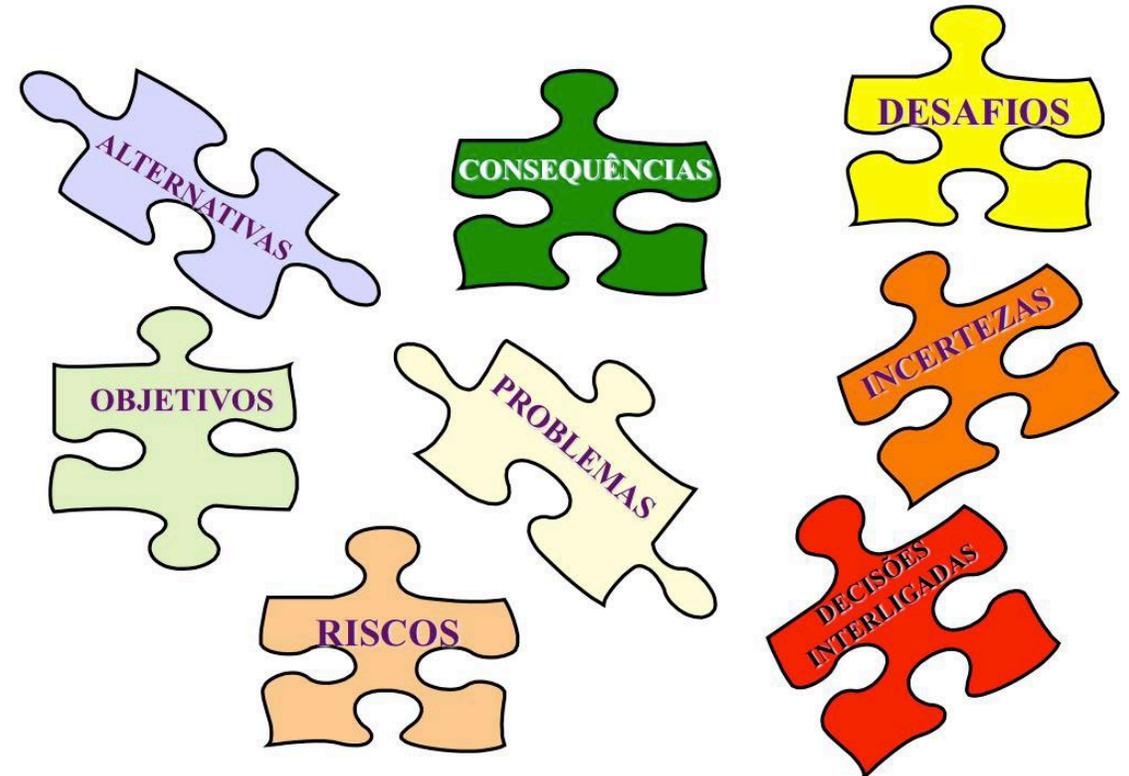
# Análise de Problema e Tomada de Decisões

## TOMADA DE DECISÃO

### Modelos para Tomada de Decisão

#### Racionalidade

- Modelo Racional ou Clássico
- Baseado exclusivamente na lógica e na razão
- Suas premissas:
  - ✓ O problema é definido e claro
  - ✓ O gestor tem todas as informações de que necessita e todas as alternativas são bem calculadas
  - ✓ Os critérios de avaliação são claros e conhecidos
  - ✓ O gestor é lógico e busca sempre maximizar resultados





## TOMADA DE DECISÃO

### Modelos para Tomada de Decisão

#### Racionalidade Limitada

- Herbert Simon
- “As pessoas são racionais até certo ponto”
- A partir de determinado ponto há limitações
  - ✓ De contexto: pouco tempo, informações imperfeitas ou variáveis em excesso
  - ✓ Pessoais: dificuldades para analisar determinados dados, ou preconceito

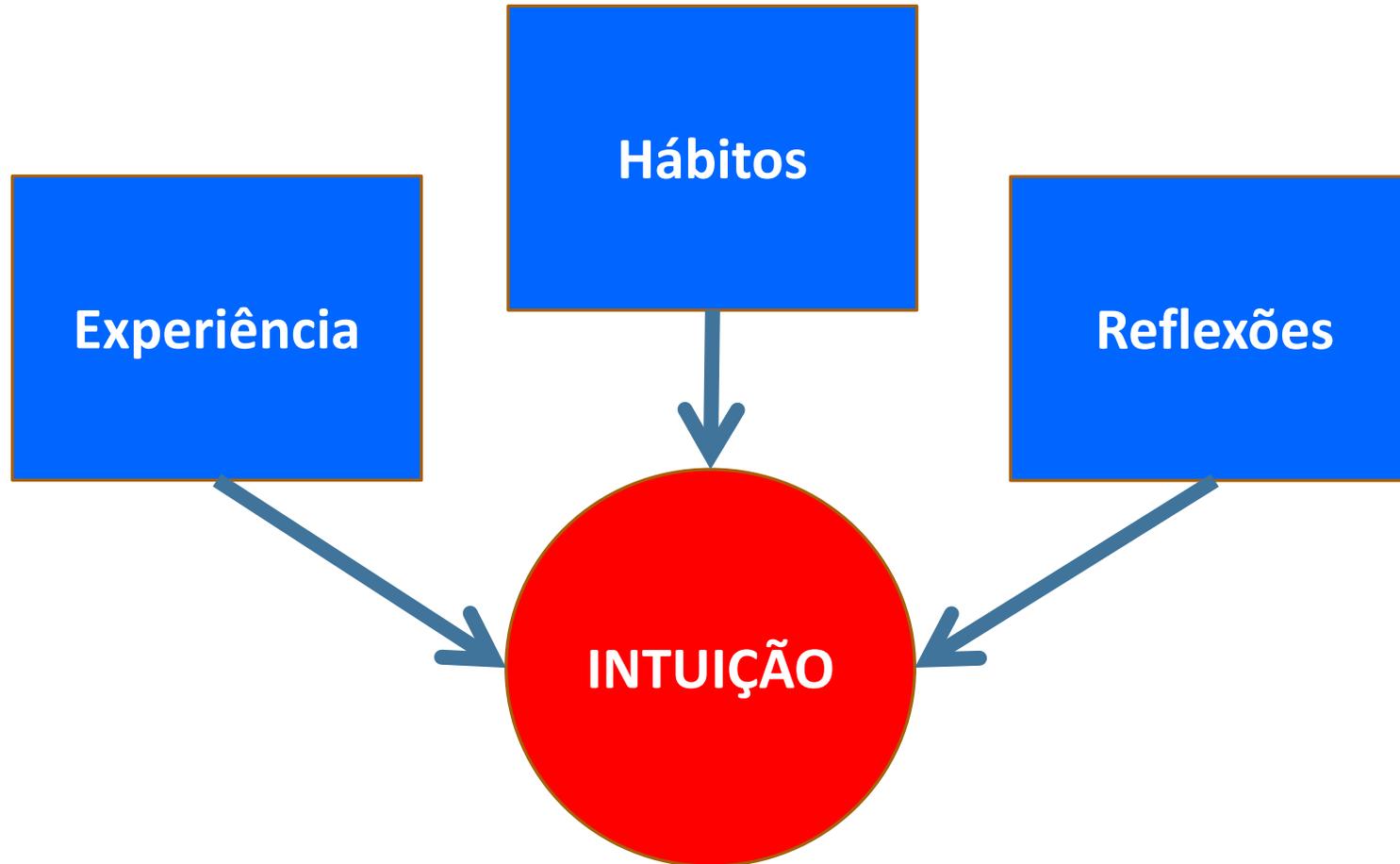




## TOMADA DE DECISÃO

### Modelos para Tomada de Decisão

#### Intuição





## TOMADA DE DECISÃO

### Processo Decisório

- Decidir consiste em escolher uma linha de ação que possibilite o resultado esperado.
- Tomar uma decisão significa, portanto, selecionar a variável que otimiza o resultado esperado.





## TOMADA DE DECISÃO

### Processo Decisório

#### Linear

- Cada Problema uma solução única
- Decisão afeta apenas uma área
- Decisão estará sempre válida

#### Sistêmico

- A solução afeta toda organização
- Os efeitos devem ser monitorados (feedback)
- Problemas são inter-relacionados
- A solução pode caducar (ambiente muda)



## TOMADA DE DECISÃO

### Processo Decisório

- É claro que o resultado de uma tomada de decisão dependerá tanto de fatores controlados, como também de fatores que não estão sob controle.
- A tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade administrativa.





## TOMADA DE DECISÃO

### Tipos de Decisão

#### Quanto a sua forma:

- Decisões programáveis
- Decisões não programáveis

#### Quanto ao nível que são tomadas:

- Decisões estratégicas
- Decisões administrativas
- Decisões operacionais





## TOMADA DE DECISÃO

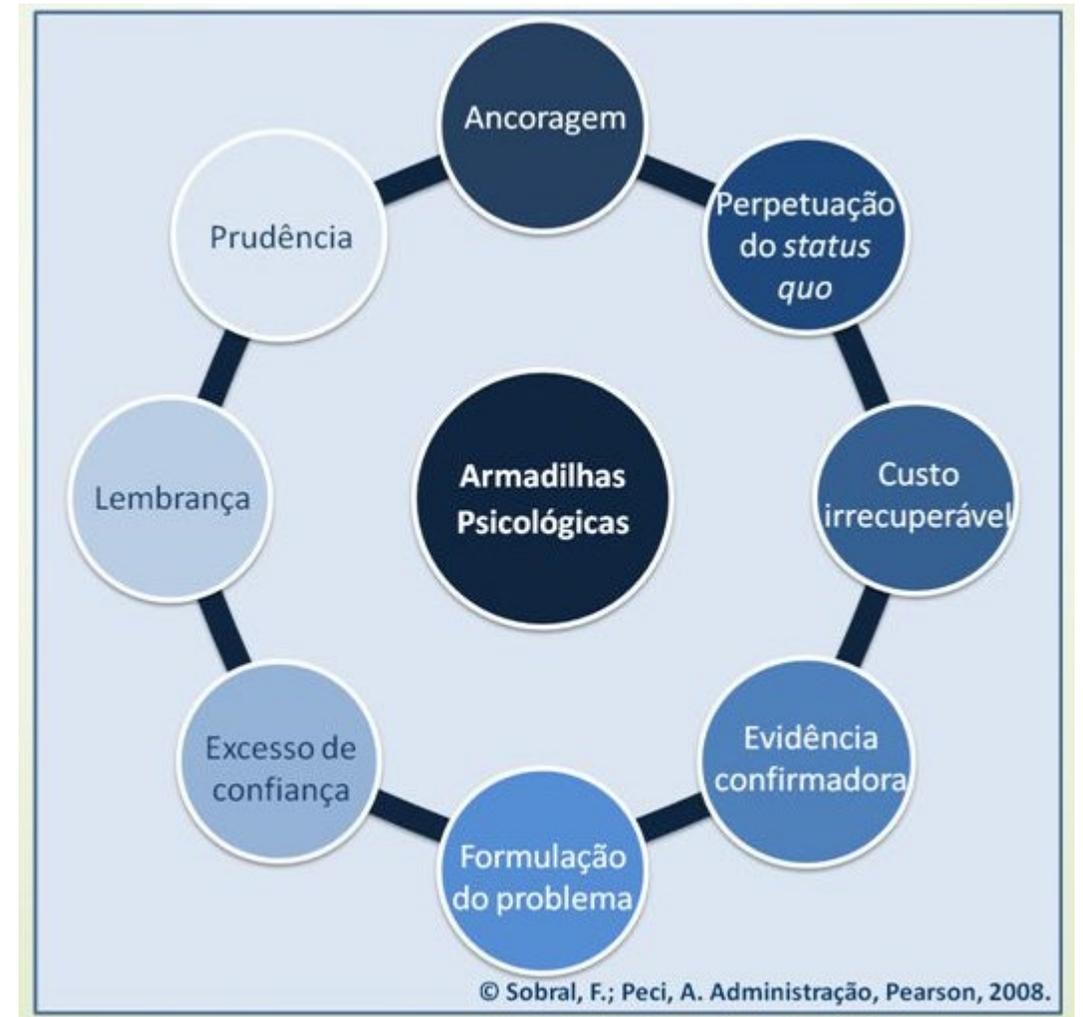
### Armadilhas do Processo Decisórios

**Ancoragem** – tendência a dar peso demais para a primeira informação.

**Perpetuação do *Status quo*** – “time que está ganhando não se mexe”.

**Custo Irrecuperável** – quando evitamos aceitar que tomamos decisões erradas em um primeiro momento.

**Evidência Confirmadora** – tendência em buscar informações em que confirme nossas ideias iniciais.





## TOMADA DE DECISÃO

### Armadilhas do Processo Decisórios

**Formulação de Problema** – dificuldade em formular o real problema.

**Excesso de confiança** – excesso de confiança nas próprias previsões.

**Prudência** – excesso de cautela e conservadorismo

**Lembrança** – quando damos valor em excesso para fatos recentes esquecendo do que ocorreu no passado.





## TOMADA DE DECISÃO

### Elementos do Processo Decisório

Estruturar a  
questão

Colher a  
Informação

Chegar a  
Conclusões

Aprender com  
Feedback



# TOMADA DE DECISÃO

## Elementos do Processo Decisório

- Porém, as fases deste processo não precisam ser efetuadas uma depois da outra. Na verdade, as informações obtidas na fase de coleta devem, muitas vezes, inspirá-los a voltar e reformular a sua decisão.
- Além disso, um problema, complexo pode exigir uma série de decisões menores, cada uma das quais, envolverá várias decisões de estruturação, várias esforços de coletas de informação e várias etapas de chegada de conclusão.



## TOMADA DE DECISÃO

### Fases do Processo Decisório

Identificação do Problema



Diagnóstico da Situação



Desenvolvimento das Alternativas



Avaliação das Alternativas



Escolha da Alternativa de Ação



## TOMADA DE DECISÃO

### Condições da toma de decisão

**INCERTEZA**

**RISCO**

**CERTEZA**



## ANÁLISE DE PROBLEMAS POTENCIAIS

### Os conceitos básicos de APP:

- O que pode sair errado ?
- O que, especificamente, constitui um problema potencial ?
- Quanto arriscado é cada problema ?
- Quais são as possíveis causas ?
- Quão provável é a ocorrência de cada causa possível ?
- De que modo se pode prevenir uma causa eventual ou minimizar seus efeitos?
- De que modo podem ser resolvidos os problemas potenciais sérios ?



# Análise de Problema e Tomada de Decisões

## OS TIPOS DE AÇÃO

1. *Ação Provisória*: propicia ao administrador tempo para descobrir a causa de um problema.
2. *Ação adaptativa*: permite ao administrador aceitar os efeitos toleráveis de um problema ou os de uma causa que não pode ser erradicada.
3. *Ação Corretiva*: elimina o desvio através da supressão da causa que o ocasionou.
4. *Ação preventiva*: elimina a possível causa de um problema ou reduz sua probabilidade.
5. *Ação contingente*: Proporciona providências de reserva para compensar ou minimizar os efeitos de um problema potencial sério.



## Análise de Problema e Tomada de Decisões

### As 10 tarefas essenciais centradas na colaboração

1. **Compreender bem a situação e saber o que está se passando.** - Não se pode enfrentar uma situação até que não tenha uma ideia clara do que está acontecendo.
2. **Esclarecer o objetivo que você e seus companheiros desejam alcançar com as ações que estão estabelecendo.** - Não se pode decidir como conseguir algo até que não se tenha claro qual é o objetivo que se deseja alcançar.
3. **Descobrir o que você e seus companheiros necessitam saber para resolver o problema e quem tem esta informação.** - Não se pode decidir a quem perguntar o que perguntar até que se saiba o que se quer descobrir.
4. **Observar o problema de forma global; saber tudo acerca dele.**- Você e seus colaboradores desenvolverão uma resolução parcial se somente dispuserem de uma parte do problema.
5. **Descobrir qual é a causa do problema e ser capaz de demonstrá-la.** - Você e seus companheiros não podem estar seguros de como corrigir algo se não sabem como ocorreu.



## Análise de Problema e Tomada de Decisões

### As 10 tarefas essenciais centradas na colaboração

6. **Identificar que necessidades específicas tem que cumprir para solucionar o problema.** - Você e seus companheiros não podem saber quais são as ações que têm que empreender até que não saibam o que tem que fazer.
7. **Descobrir quais são as melhores ações para se conseguir o objetivo.** - Você e seus companheiros não podem estar seguros de qual é a melhor solução até que tenham estudado todas as possibilidades e avaliado qual pode ajudar-lhes a alcançar seu objetivo de forma mais eficaz.
8. **Por em prática as melhores ações (que sejam factíveis) para alcançar o objetivo proposto.** - Não será encontrada uma solução até que tenha integrado suas ações na seqüência factível que possa funcionar.
9. **Revisar o plano de ação até que seja o melhor possível.** - Você e sua equipe não terão terminado o plano até que tenham cumprido o que se tinha sido proposto, uma vez eliminados os obstáculos que podiam ser previstos.
10. **Apresentar o plano àqueles que têm que aprová-lo de uma forma clara e lógica para que o entendam e que o aceitem.** - Você e seus colaboradores não podem dizer que resolveram o problema até que se aprove a solução e se ponha em prática.

# OBRIGADO

G  
r  
a  
z  
i  
e

Gracias

ありがとう

Hvala

T  
H  
A  
N  
K

obrigado

Děkuji

Ngiyabonga  
Salamat sa iyo

dank u wel

kitos

Faleminderit

Takk

dankzij

obrigado

Diolch

Đakujem

K

kitos

Thanks

Danke

choukrane

tānu

Xièxiè

Grazie

Diolch

Gratias ago tibi

Mahalo

Nandri

Paldies

Y

Arigatō

Спасиби

Merci

Nandri

O

terima kasih

faleminderit

shukran

terima kasih

terima kasih

Gràcies

Dhanyavād

U