



PROFESSOR (A):

**Assis Gualter**



CONTEÚDO:

**Processo decisório  
e resolução de  
problemas**



DATA:

**30/04**

# Objetivos

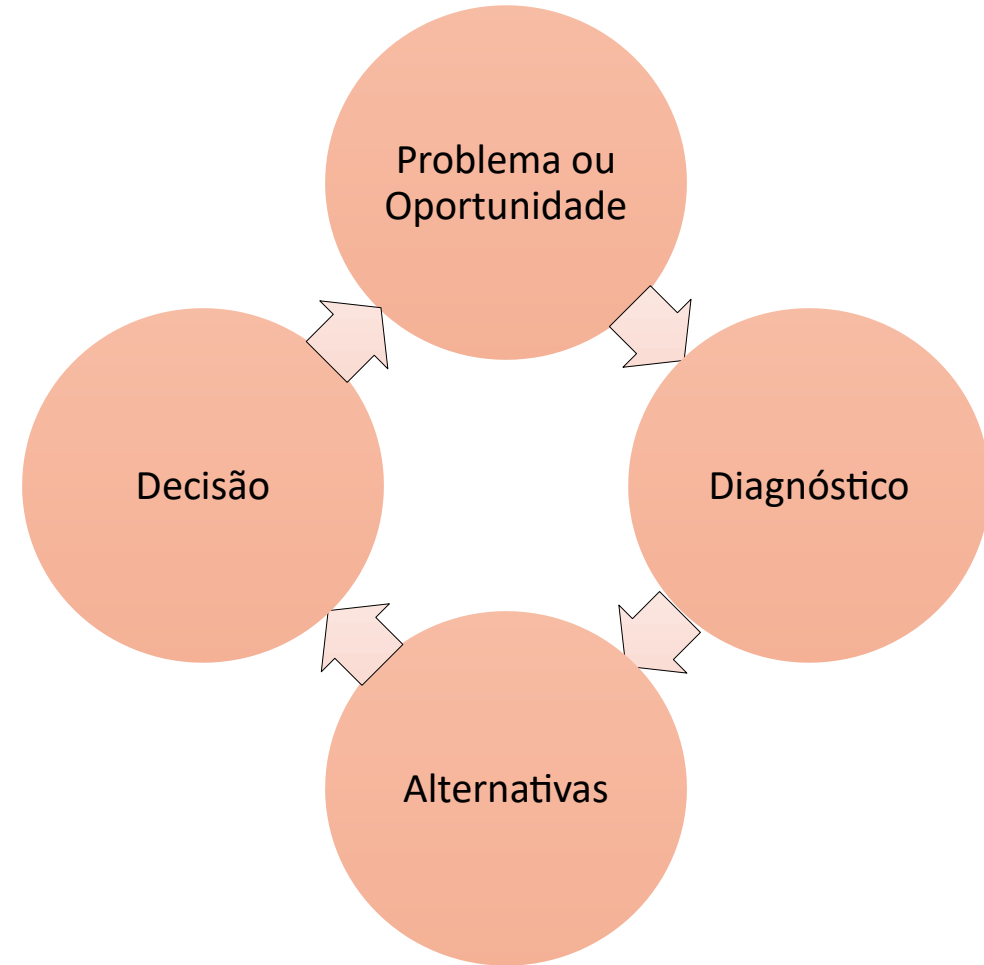
- Explicar e exercitar as seguintes ideias:
  - Processo de tomar decisões e seu papel na administração das organizações;
  - Habilidades, conceitos e técnicas envolvidas no processo de tomar decisões;
  - Dificuldades que se apresentam ao longo do processo de tomar decisões e que podem produzir decisões de má qualidade

# Como definir decisões

- Decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar **problemas** e aproveitar **oportunidades**;
- **Problema**, por sua vez, pode ser definido como uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio;
- E oportunidade pode ser entendida como uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa.

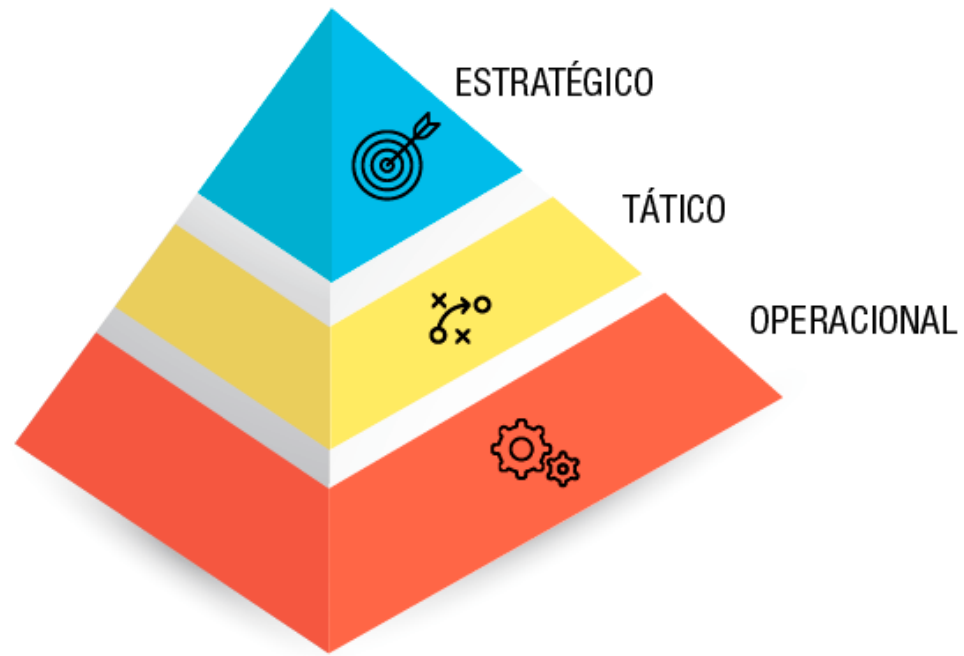
# Como definir decisões

Processo de  
tomada de  
decisão



# Tipos de decisão

<b>PROGRAMADAS</b>	Aplicam-se a problemas repetitivos
<b>NÃO PROGRAMADAS</b>	Aplicam-se a problemas que não são familiares
<b>ESTRATÉGICAS</b>	Escolhem objetivos para organização
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Colocam decisões estratégicas em prática
<b>OPERACIONAIS</b>	Definem meios e recursos
<b>INDIVIDUAIS</b>	São tomadas unilateralmente
<b>COLETIVAS</b>	São tomadas em grupo
<b>SATISFATÓRIAS</b>	Qualquer alternativa serve
<b>MAXIMIZADAS</b>	Procuram o melhor resultado
<b>OTIMIZDAS</b>	Equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas



Alta  
Administração

Média  
Gerência

Grupos de  
Trabalho

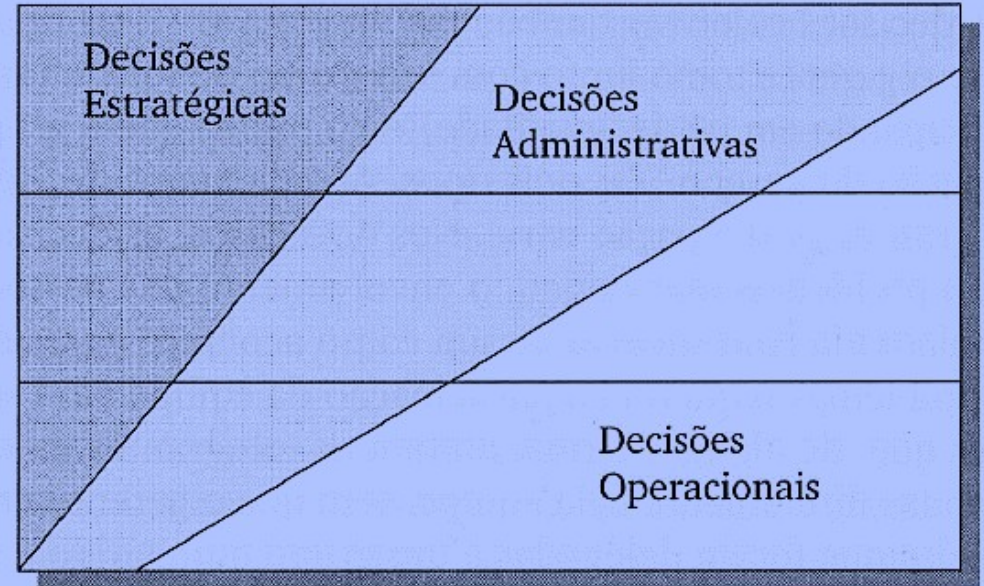
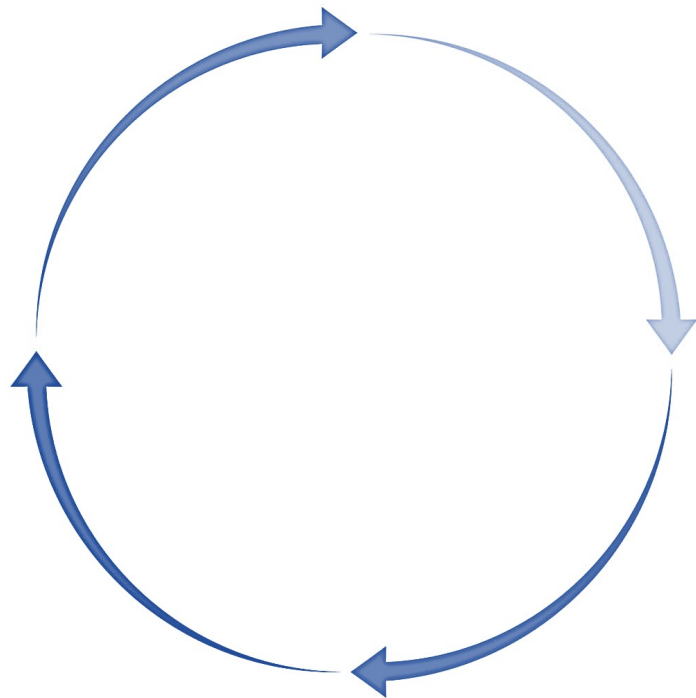


Figura 5.4 Tipos de decisões e níveis hierárquicos.



# Processo de resolução de problemas



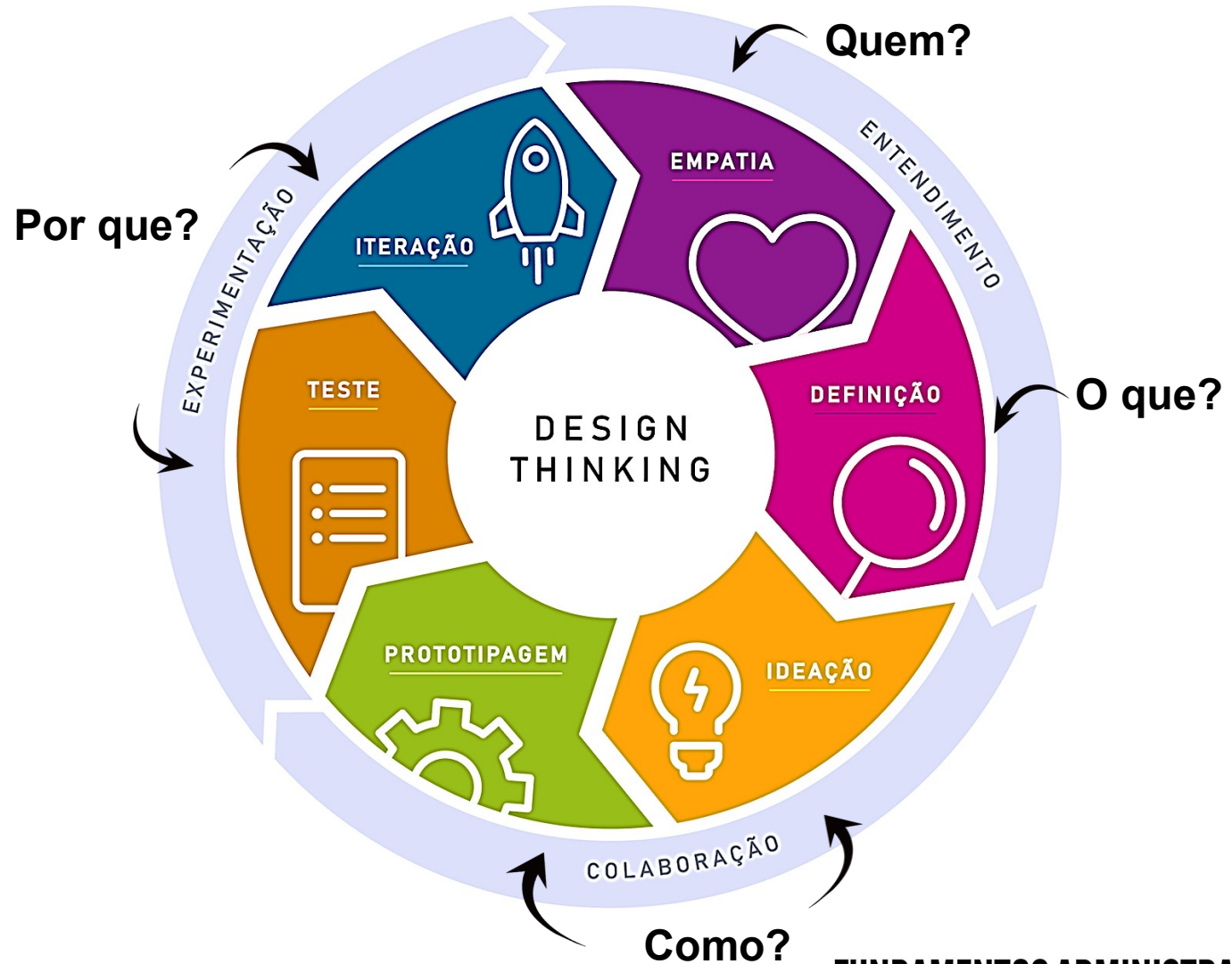
④	<b>Decisão</b>	Avaliação, julgamento, comparação e escolha de alternativas.
③	<b>Geração de alternativas</b>	Processo de criar formas de resolver o problema ou aproveitar a oportunidade.
②	<b>Diagnóstico</b>	Análise do problema ou oportunidade; tentativa de compreender a situação.
①	<b>Identificação do problema ou oportunidade</b>	Situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação.

*Quatro fases do processo de tomar decisões.*

# Processo de Gerar ideias

## Desing Think

- Envolve todos os *stakeholders*;
- Processo de Ideação por *Brainstorm*





# Dicas para tomar decisões mais eficazes

## META SMART

"Metas permitem que você controle a direção da mudança em seu favor." Brian Tracy



**TIME-BASED/TENHA PRAZO**  
Determine uma linha de chegada.



**REALISTIC/REALISTA**  
Trace metas que são realizáveis.



**ATTAINABLE/ALCANÇÁVEL**  
Faça com que as coisas sejam possíveis.



**MEASURABLE/MENSURÁVEL**  
Meça seu progresso.



**SPECIFIC/ESPECÍFICO**  
Faça com que seu objetivo seja claro.

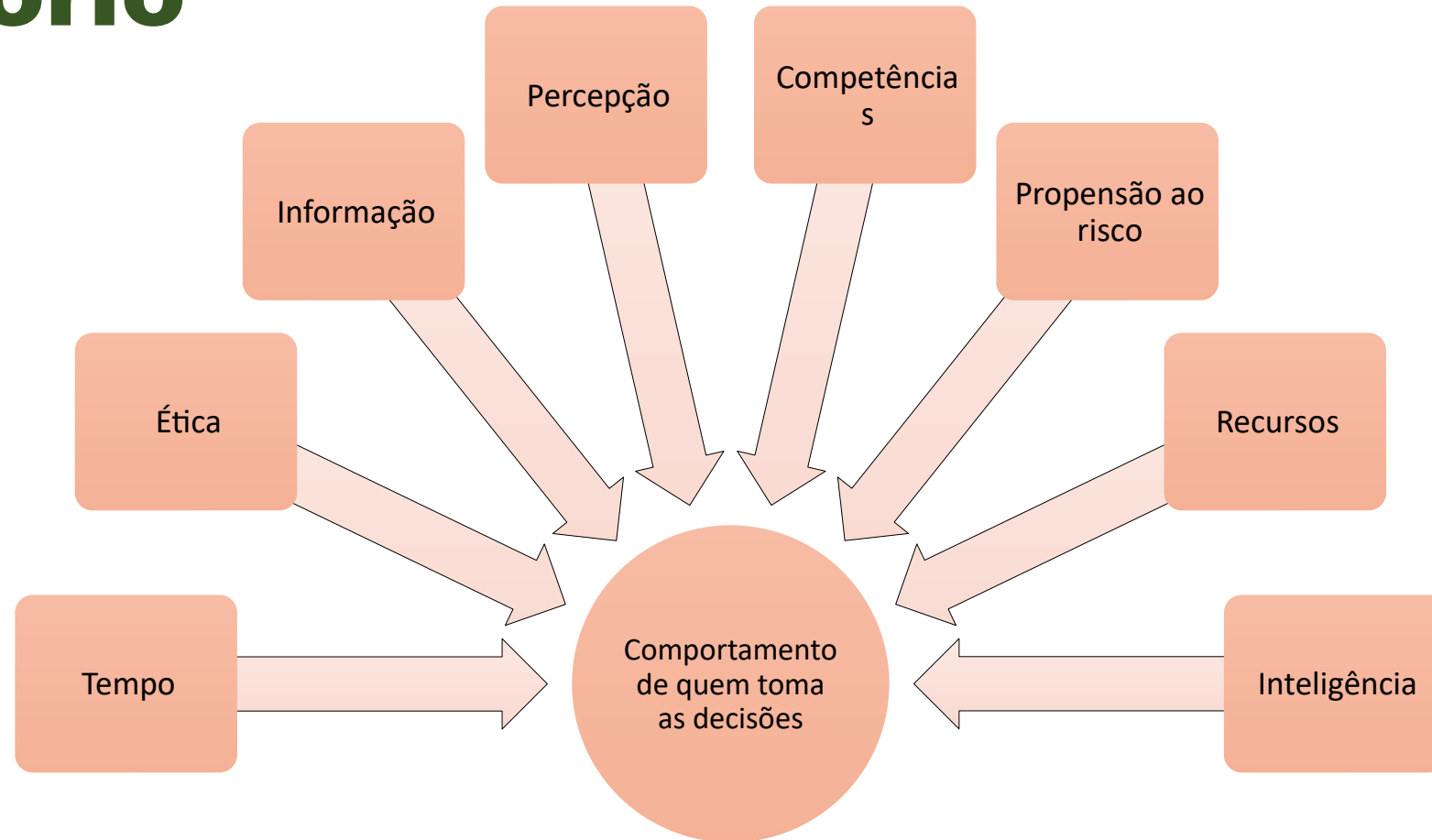


- Estabelecer metas de longo prazo;
- Alinhar objetivos com os valores principais;
- Avaliar e reavaliar os gastos;
- Entender os impactos de suas decisões;
- Lembrar do seu pessoal

# Modelo racional e modelo intuitivo de decidir



# Fatores que afetam o processo decisório



# Problemas no processo decisório

Incapacidade de reconhecer o problema

- Vê-se o problema, mas não consegue enxergá-lo. É o que acontece quando chega um novo concorrente mais capaz;

Interpretação diferente

- Diferentes pessoas tem diferentes interpretações do problema e de suas soluções. Consequentemente não conseguem harmonizá-las;

Decisão precipitada

- Quando se “pula” do problema para solução movido por impulso emocional, sem tentar um processo sistemático. Muitas vezes há outros problemas mais importantes;

# Problemas no processo decisório

## Avaliação prematura

- O avaliador deixa-se influenciar pelas primeiras impressões e não procura mais informações;

## Excesso de confiança

- Quando o conhecimento e experiência alheia do tomador de decisão são desprezadas;

## Comprometimento prematuro

- Quando o tomador de decisão fica incapaz de aceitar outras decisões depois de encontrar uma decisão satisfatória

# Problemas no processo decisório

## Confusão entre problemas e sintomas

- Quando se trata o sintoma, mas o problema persiste porque as causas não foram removidas;

### COVID-19

- Sintomas: quadro viral;
- Há remédios pra esse vírus?

## Ênfase apenas na solução

- Há problemas não são uma combinação complexa de muitos outros problemas, atacar apenas um não irá solucionar a situação;

## Avaliação subestimada da implementação

- Encontrar uma solução teórica é mais fácil que implementá-la. A solução implica em consequências;



# Problemas no processo decisório

Incapacidade de definir prioridades

- Problemas menos importantes são atacados primeiro. Os tomadores de decisão usam mal o tempo;

Falta de competência

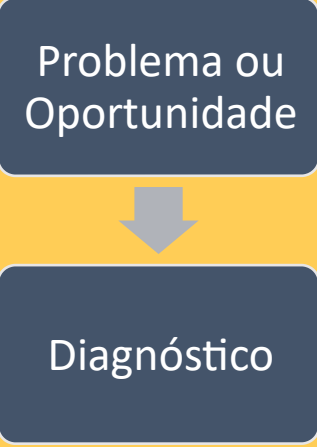
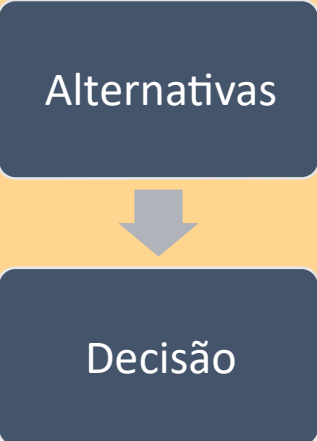
- Pessoas erradas em lugares certos;

Confusão entre informação e opinião

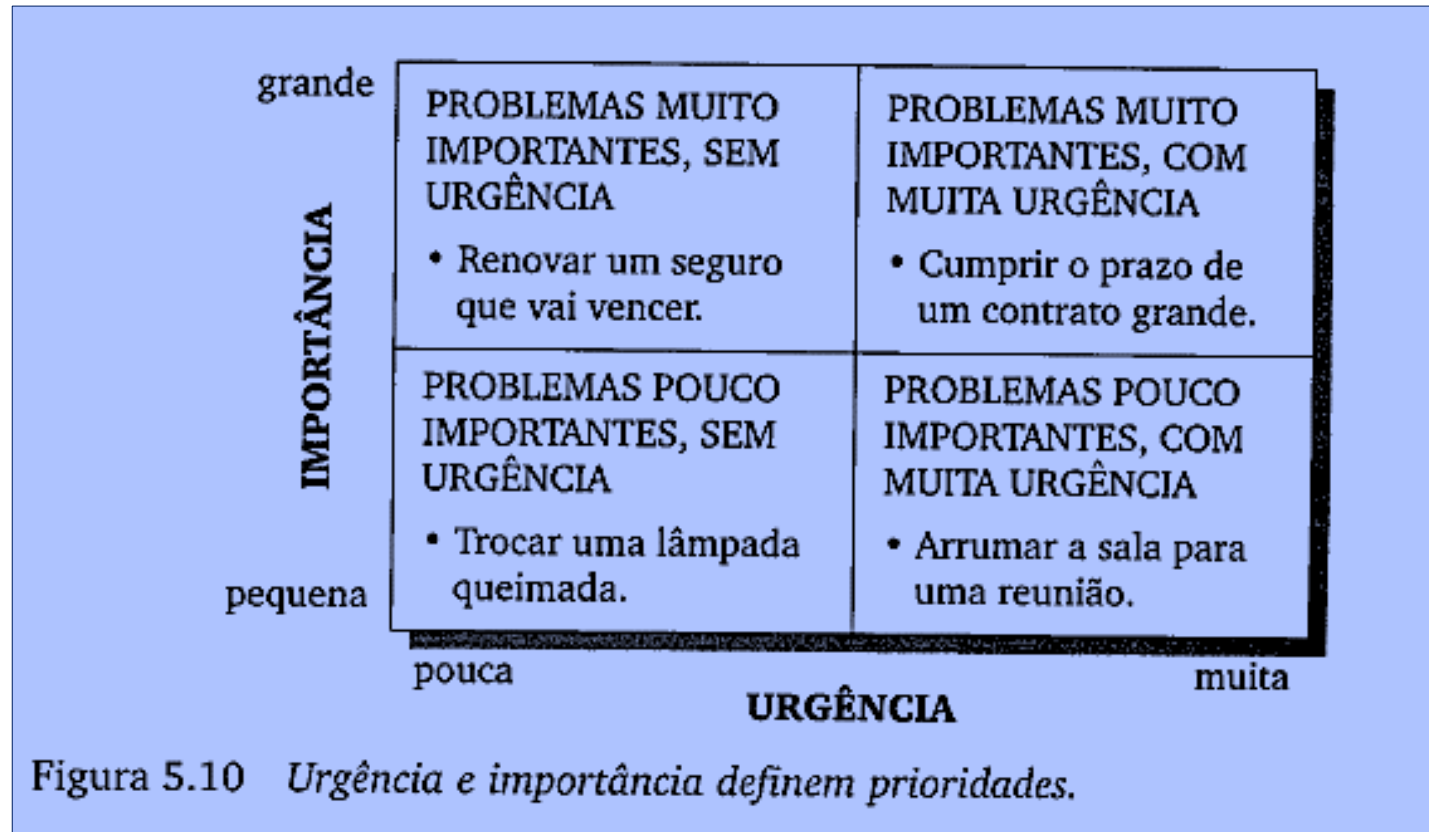
- Quando há predomínio da intuição sobre a racionalidade

## COVID-19

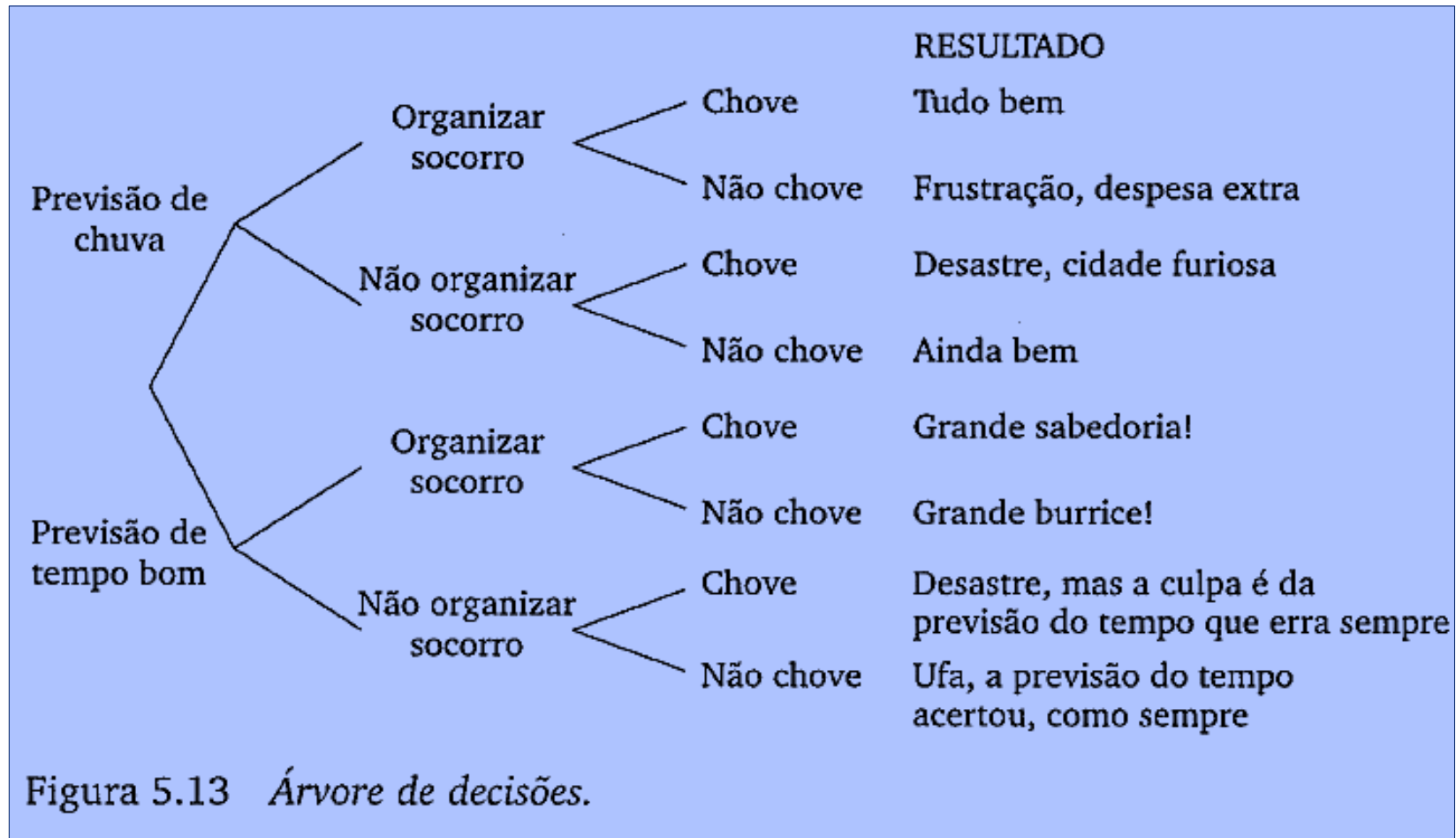
- Pandemias já evitadas (produção de galinhas e porcos);
- Economia X Saúde

PERGUNTAS	ETAPAS	TECNICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o problema e oportunidade?</li> <li>• Quais as caudas?</li> <li>• Quais as prioridades?</li> <li>• Quais os objetivos da decisão?</li> </ul>	 <pre> graph TD     A[Problema ou Oportunidade] --&gt; B[Diagnóstico]   </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio de Pareto;</li> <li>• Análise de urgência</li> <li>• Diagrama de Ishikawa;</li> <li>• Paradigma de Rubisnsteis;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as alternativas?</li> <li>• Quais vantagens e desvantagens?</li> <li>• Qual alternativa é melhor?</li> <li>• Como implementar a escolha?</li> </ul>	 <pre> graph TD     C[Alternativas] --&gt; D[Decisão]   </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Árvore de decisões;</li> <li>• Análise de vantagens e desvantagens;</li> <li>• Análise do campo de forças</li> <li>• Explicitação e ponderação de critérios</li> </ul>

# Análise de urgência e importância



# Árvore de decisões



# Atividade de Fixação 5

1) Administrar, dentre outras atividades, constantemente toma decisões, as quais nem sempre são satisfatórias ou desastrosas. Com base nos estudos em sala, relacione as principais dificuldades que o administrador poderá ter que enfrentar na sua atuação diária.

2) Cite e faça um breve comentário a respeito das fases do processo de decisões