



CURSO TÉCNICO EM **ADMINISTRAÇÃO**



PROFESSOR (A):

EDER FABENI



CONTEÚDO:

PROCESSO DECISÓRIO



DATA:

01.06.2020

ASSUNTOS :

- Processo Decisório.**
- Elementos no Processo Decisório.**
- Tipos de Decisões.**
- Fatores que influenciam Processo Decisório.**
- Técnicas de análise e solução de problemas.**
- Processo Decisório nas Organizações.**

Prof. Eder Fabeni

e-mail: ederfabeni@hotmail.com

PROCESSO DECISÓRIO

01 - CONCEITO:

Administrar é, em última análise, tomar decisões.

Para atingir os resultados organizacionais de forma eficiente e eficaz, é preciso fazer escolhas.

Resumidamente, processo decisório é o processo de fazer escolhas, tomando decisões que causarão efeito nos diversos níveis organizacionais.

PROCESSO DECISÓRIO

Maximiano (2010) ensina que uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades.

As decisões são escolhas necessárias para a resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, sejam elas relativas a aspectos operacionais ou estratégicos.

O processo de tomar decisões, ou processo decisório, se compõe de uma sequência de etapas, que vão da identificação da questão a ser resolvida até a ação, quando uma alternativa de solução é colocada em prática.

PROCESSO DECISÓRIO

ELEMENTOS NO PROCESSO DECISÓRIO:

- ✓ **Tomador de decisões** – aquele que decide ou escolhe um conjunto de alternativas para a ação.
- ✓ **Objetivos** – que o tomador de decisões quer alcançar;
- ✓ **Preferências ou sistemas de valores** – critérios usados na hora da escolha;
- ✓ **Estratégia ou curso de ação** – planos de ação utilizados para atingir determinados objetivos, dependendo dos recursos que possui;
- ✓ **Situação ou Estado de natureza** – compreensão do contexto e do ambiente que irá ser atingido pela sua decisão (certeza, risco e incerteza);
- ✓ **Resultado ou consequência** – consequência da estratégia utilizada pelo tomador de decisões.

PROCESSO DECISÓRIO

CONDIÇÕES NA TOMADA DE DECISÕES (ESTADO DE NATUREZA):

- ✓ **Condição de Certeza:** Quando os resultados em potencial e as probabilidades de ocorrência dos resultados são conhecidos.
- ✓ **Condição de Risco:** Quando os resultados não são totalmente conhecidos e as probabilidades de ocorrência dos resultados precisam ser designadas (probabilidades de errar/acertar são intensas).

PROCESSO DECISÓRIO

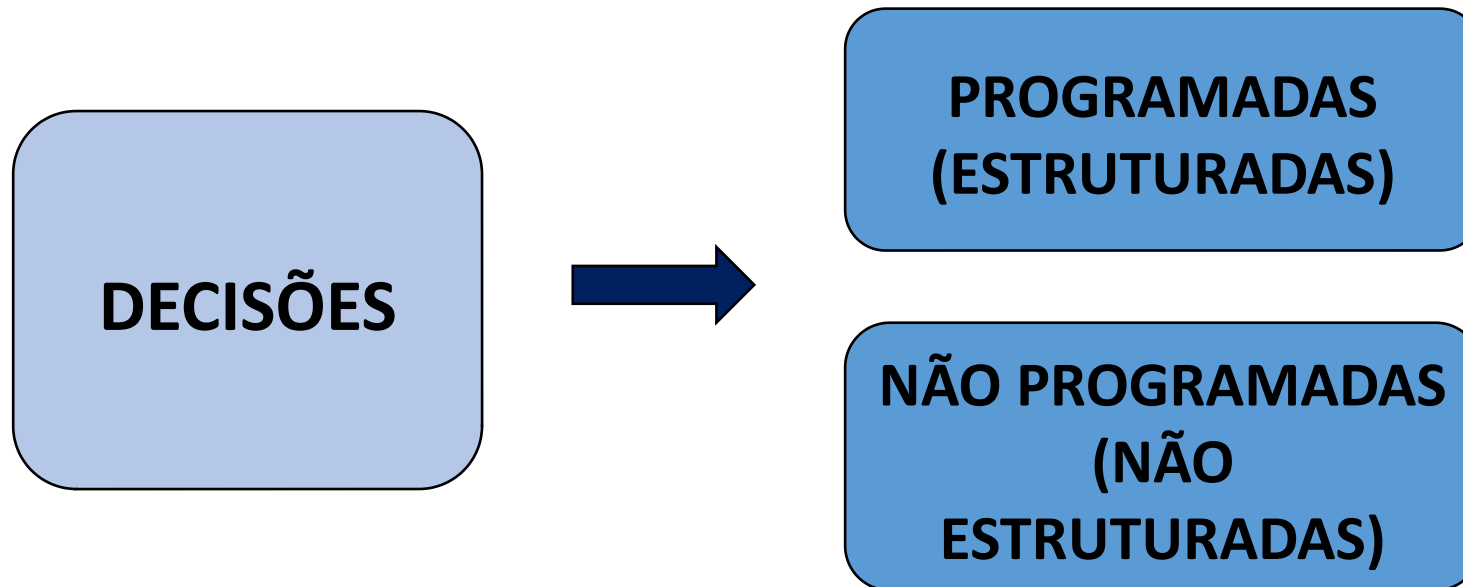
✓ **Condição de Incerteza:** Quando nem os resultados em potencial nem as probabilidades de ocorrência dos resultados são completamente conhecidos.

Quando a incerteza aumenta, também aumenta a possibilidade de fracasso.

PROCESSO DECISÓRIO

02 - TIPOS DE DECISÕES:

As decisões nas organizações se dividem em duas categorias principais: as programadas e as não programadas.



PROCESSO DECISÓRIO

DECISÕES PROGRAMADAS:

As decisões programadas ou estruturadas compõem o acervo, o estoque de soluções armazenadas pela organização, com base nas experiências anteriores por que passou.

São utilizadas, portanto, para resolver problemas que já foram enfrentados antes e que possuem um comportamento semelhante.

Para estes tipos de problemas, não há necessidade de criação de alternativas de solução e escolha da mais adequada. Basta seguir as ações que já foram exercidas com sucesso nas ocasiões anteriores. Por este motivo, são mais comuns no nível operacional, na base da pirâmide hierárquica.

PROCESSO DECISÓRIO

DECISÕES NÃO PROGRAMADAS:

As decisões não programadas ou não estruturadas são necessárias em situações em que as decisões programadas não conseguem resolver.

São situações inesperadas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e que admitem diferentes formas de resolução, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

Estas situações exigem uma análise mais profunda, um diagnóstico para o perfeito entendimento do problema até a tomada de decisão que vai levar à ação. Por este motivo são mais comuns no nível institucional ou estratégico da organização, no topo da pirâmide hierárquica.

PROCESSO DECISÓRIO

03 – TÉCNICAS DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

O processo de tomar decisões tem **cinco fases principais**, cada um com técnicas específicas. As técnicas não oferecem soluções prontas, mas **ajudam a estruturar o processo de decisão, evitando o improviso e ajudando a reduzir a incerteza**, colaborando para uma decisão lógica, coerente com o problema ou oportunidade e diminuindo a probabilidade de erros.

PROCESSO DECISÓRIO

A) IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA:

Toda necessidade de decisão começa com um problema a ser resolvido, ou uma questão a ser resolvida, ou uma oportunidade que deve ser aproveitada.

Nesta fase se percebe a existência do problema/questão e que é necessária uma decisão.

Técnicas utilizadas: Diagrama de Ishikawa Princípio de Pareto

PROCESSO DECISÓRIO

B) DIAGNÓSTICO:

Nesta etapa o problema será estudado. Suas causas fundamentais serão levantadas e as consequências de sua não resolução no curto, médio e longo prazo, também.

Algumas técnicas foram desenvolvidas para permitir uma análise sistemática das causas, consequências e prioridades de problemas, dentre elas o **Diagrama de Ishikawa** e o **Princípio de Pareto**.

PROCESSO DECISÓRIO

C) GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS:

Definidas as causas fundamentais que devem ser atacadas, é hora de propor soluções para a resolução do problema.

Esta etapa consiste, portanto, em gerar alternativas para a solução e o processo de resolver problemas torna-se um processo de gerar ideias.

Existem técnicas que ajudam a estimular a criatividade das pessoas, contribuindo para que o número de propostas aumente consideravelmente, aumentando a visão de todo e possibilitando uma redução da incerteza. Vamos ver algumas:

PROCESSO DECISÓRIO

✓ **Brainstorming** opera com base em dois princípios: a suspensão do julgamento e a reação em cadeia.

A suspensão do julgamento serve para que as pessoas possam exprimir livremente suas ideias, sem que haja preconceitos e pré-julgamentos que inibam o processo de geração de alternativas.

À medida que as primeiras pessoas colocam suas ideias na mesa de debate, as outras se encorajam e começam a propor ideias que possuem relação com as anteriores, fazendo com que haja uma reação em cadeia muito produtiva, subsidiando um banco de soluções muito enriquecido.

PROCESSO DECISÓRIO

D) ESCOLHA DE UMA ALTERNATIVA(Avaliação de Alternativas):

Nesta etapa do processo decisório, as **alternativas são avaliadas e comparadas**, para que a escolha possa ser feita.

A análise crítica é fundamental nesta etapa, e algumas técnicas ajudam.

✓ **Análise de Vantagens e Desvantagens**, as alternativas podem ser avaliadas por meio de informações que permitem uma análise das vantagens e desvantagens de cada uma.

PROCESSO DECISÓRIO

E) AVALIAÇÃO DA DECISÃO:

O processo decisório completa-se quando a solução escolhida é implementada, posta em prática, e tem seus efeitos devidamente avaliados.

A avaliação da decisão reinicia o ciclo do processo de resolver problemas ou aproveitar oportunidades, pois, a partir de cada decisão tomada, pode haver outras decisões decorrentes.

PROCESSO DECISÓRIO

NOTA: Conforme Maximiano (2010), a diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior for a base de informações, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimento, mais intuitivo se torna. São atributos complementares, ou seja, **combinação entre racionalidade e intuição no processo de tomar decisões.**

PROCESSO DECISÓRIO

04 – PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES:

✓ **Decisões Autocráticas:** o gerente toma a decisão de forma autocrática, unilateral. Não a participação da equipe. São tomadas para acelerar o processo, geralmente são estratégicas ou tem conteúdo técnico, as quais a participação pode não trazer benefícios.

PROCESSO DECISÓRIO

Decisões Compartilhadas: o gerente compartilha a decisão com a equipe. Dividem-se em **consultivas**, em que a decisão é tomada pelo líder que consulta o grupo, e **participativas** quando a decisão é tomada com o grupo.

Decisões Delegadas: o gerente transfere a decisão para a equipe, sem a necessidade de serem revistas ou aprovadas, pois a equipe assume a responsabilidade.

PROCESSO DECISÓRIO

04 – FATORES QUE AFETAM A DECISÃO:

As pessoas recebem influência dos grupos de que participam no ambiente de trabalho.

No processo de tomada de decisão em grupo isto se torna ainda mais verdadeiro.

Maximiano (2010) explica que uma das principais características do processo de decisão é a influência que cada pessoa recebe das demais.

Outra característica citada pelo autor é o aumento da propensão ao risco. Em grupo, as pessoas se sentem mais protegidas e tendem a tomar decisões que, individualmente, evitariam.

PROCESSO DECISÓRIO

Os fatores que afetam uma decisão em grupo:

- ✓ **Habilidade de liderança de alguns integrantes:** A presença de pessoas com habilidades de liderança no grupo pode influenciar o desempenho.
- ✓ **Persuasão:** Habilidades de comunicação e persuasão de integrantes do grupo podem provocar mudança de ideias nos integrantes do grupo.
- ✓ **Formação de subgrupos:** Quando há subgrupos no processo de decisão coletivo, os integrantes destes subgrupos tendem a apoiar a decisão dos colegas.

PROCESSO DECISÓRIO

✓ **Temperamento dos integrantes do grupo:** A composição dos traços de personalidade dos integrantes do grupo afeta o modo como o processo é conduzido.

NOTA: O autor também lista dificuldades que interferem no processo decisório, produzindo erros e criando problemas maiores, que podem causar resultados insatisfatórios ao final da tomada de decisão. Tais como:

PROCESSO DECISÓRIO

- ✓ Incapacidade de reconhecer o problema.
- ✓ Interpretações diferentes de cada observador.
- ✓ Decisões precipitadas.
- ✓ Avaliação prematura ou premissas insuficientes.
- ✓ Excesso de confiança na experiência.
- ✓ Ênfase em apenas uma solução.
- ✓ Confusão entre causas e sintomas.
- ✓ Incapacidade de definir prioridades.
- ✓ Falta de competência ou capacidade de decisão.
- ✓ Supervalorizar a tomada de decisão.
- ✓ Confusão entre informação e opinião.
- ✓ Falta de tempo.



CURSO TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO



PROFESSOR (A):

EDER FABENI



CONTEÚDO:

PROCESSO DECISÓRIO



DATA:

02.06.2020

PROCESSO DECISÓRIO

IMPORTANTE: Foi a Teoria Comportamental, com Simon, que deu início à Teoria das Decisões, tendo visualizado a organização como um sistema de decisões.

Na sua análise do processo decisório, Simon fez algumas considerações, entre elas a racionalidade limitada das decisões, em virtude da incapacidade humana de analisar todas as informações necessárias; a imperfeição das decisões, sendo que apenas umas são melhores que outras quanto aos resultados reais que produzem; a relatividade das decisões e também a influência organizacional no processo decisório.

PROCESSO DECISÓRIO

05 – HEURÍSTICA OU EURÍSTICA:

É um método ou processo criado com o objetivo de encontrar soluções para um problema. É um procedimento simplificador que, em face de questões difíceis envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas. Tal procedimento pode ser tanto uma técnica deliberada de resolução de problemas, como uma operação de comportamento automática, intuitiva e inconsciente.

PROCESSO DECISÓRIO

NOTA: A capacidade heurística é uma característica humana que do **lado positivo** pode ser descrita como a arte de **descobrir e inventar ou resolver problemas mediante a experiência (própria ou observada)**, somada à criatividade e ao pensamento lateral ou pensamento divergente. Do **lado negativo**, é um processo geralmente aplicado de forma automática, inconsciente e portanto sujeito a inúmeros vieses e padronização de erros. Um exemplo de atalho mental aplicado desta forma é o **julgamento de um indivíduo com base no estereótipo do grupo ao qual pertence**, o que em geral resulta em erros sistemáticos

PROCESSO DECISÓRIO

TIPOS DE HEURÍSTICAS:

✓ **Heurística da Representatividade:** é o julgamento por estereótipo, onde as bases do julgamento são modelos mentais de referência.

Ocorre quando as decisões são tomadas baseadas numa comparação com alguma categoria preexistente. Por exemplo, apostar na aceitação de seu produto no mercado comparando a outros com desempenho já conhecido.

PROCESSO DECISÓRIO

- ✓ **Heurística da Disponibilidade:** é aquela que diz que com frequência avaliamos as chances de ocorrência de um evento pela facilidade com que conseguimos nos lembrar de ocorrências desse evento.
- ✓ **Heurística da Ancoragem e Ajustamento:** é aquela em que se avalia a chance de ocorrência de um evento pela colocação de uma base (âncora) e se faz então um ajuste. descreve a comum tendência humana para se basear de forma intensa, ou de se "ancorar", a uma característica ou parte da informação recebida, quando em processo de tomada de decisão. Dito de outra forma, designa a **dificuldade de alguém em se afastar da influência de uma primeira impressão.**

PROCESSO DECISÓRIO

06 – MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO:

➤ **Modelo Racional de Decisão:** Também conhecido como **Modelo Decisório Racional da Economia Clássica** ou **Burocrático** é considerado o primeiro modelo de processo decisório e é caracterizado por elevar os objetivos da organização como um todo, levando em consideração as alternativas para atingir esses objetivos. **Esse modelo é baseado num raciocínio técnico, em que o tomador de opinião se baseavam na lógica e na objetividade para a resolução de problemas.**

As etapas desse modelo seriam: Identificar e definir o problema; Identificar as possíveis soluções; Selecionar e aplicar a solução escolhida.

PROCESSO DECISÓRIO

➤ Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie:

É caracterizado pelo critério de que: não é possível conhecer todas as possibilidades para tomar uma decisão, por falta de recursos, informações e análise das mesmas. Esse modelo defende a tese de Herbert Simon, que a racionalidade é baseada no tomador de decisões e não existe uma racionalidade superior. Segundo o autor, as organizações são um sistema de decisões e cada indivíduo faz parte do processo de tomada de decisões.

Esse modelo entra em contradição com o modelo Decisório Racional da Economia Clássica ou Burocrático que se baseia em uma racionalidade absoluta. Esse modelo utiliza a **racionalidade limitada** e a **heurística** (fazer inovações imediatas para atingir metas).

PROCESSO DECISÓRIO

➤ Modelo da Lata de Lixo:

Conhecido também como **Modelo da Decisão por Omissão** é caracterizado pela tomada de decisões, na qual as soluções pensadas não são analisadas criteriosamente. Inicialmente, o problema não é analisado, mas as alternativas são delimitadas.

Esse modelo, segundo os autores, é utilizado em ambientes ambíguos, chamados de “**anarquias organizadas**”, assim a busca pelas soluções vem antes do problema existir, as pessoas buscam na “lata de lixo” os problemas para serem resolvidos. Os decisores possuem um conjunto de soluções do qual se utilizam à medida de suas necessidades,

PROCESSO DECISÓRIO

IMPORTANTE: O custo de oportunidade é um termo usado em economia para indicar o *custo de algo em termos de uma oportunidade renunciada*. O custo de oportunidade representa o valor associado a melhor alternativa não escolhida. Ao se tomar determinada escolha, deixa-se de lado as demais possibilidades, pois são excludentes, (escolher uma é recusar outras).

PROCESSO DECISÓRIO

ARMADILHAS PSICOLÓGICAS NA TOMADA DE DECISÃO:

Quando se torna preciso tomar decisões constantemente as pessoas recorrem aos princípios heurísticos, simplificando-as, pois se baseiam em estereótipos ou principalmente em acontecimentos parecidos. Apesar de poupar tempo e dar resultados satisfatórios, a heurística acarreta em pequenos desvios que influenciam as decisões, desvios estes que são chamados de 'armadilhas psicológicas'. Elas são:

PROCESSO DECISÓRIO

- **Ancoragem:** valorizar a primeira informação exageradamente. Comprometendo futuras considerações para a tomada de decisão. Quando em um mercado bastante volátil o dono de um estabelecimento prepara seu estoque tendo como base os anos anteriores;
- **Perpetuação do Status quo:** buscar manter o que se tem e que funciona por meio de manutenção, evitando mudanças, o que impede possíveis melhorias. Uma pequena empresa pode manter seu estoque em manuscrito evitando mudanças, mas com o crescimento da mesma o melhor a se fazer é aderir um sistema informatizado;
- **Formulação de problema:** o quão bem se pode esclarecer o problema, se o mesmo não for bem definido pode acabar com uma decisão que seria eficaz.

PROCESSO DECISÓRIO

- **Custo irrecuperável:** tomada de decisões erradas na busca de justificar erros passados, por geralmente não admitir que errou. Por exemplo, uma construtora para cortar custos usa de material barato para uma construir um edifício, fazendo com que ele venha a ser 'defeituoso', mas nesse caso para a construtora admitir o erro é inviável e ela passa pelos protocolos padrões como se tudo estivesse em ordem;
- **Evidência confirmadora:** buscar enxergar apenas as informações que correspondem com sua linha de raciocínio, evitando quaisquer outras. Por exemplo, quando uma pessoa vai comprar um veículo, ela busca uma terceira e última opinião, de pessoas mais próximas pois sabe que será apoiada em suas decisões;