



By @kakashi_copiador

RESUMO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

Processo Decisório

Tomar decisões é escolher entre **diversas alternativas existentes**, com o objetivo de **resolver problemas ou aproveitar oportunidades**. Em outras palavras, a decisão sempre envolve escolher um caminho (curso de ação ou comportamento a ser seguido) entre **duas ou mais alternativas (opções) diferentes**.

Elementos do Processo Decisório

- Tomador de decisão
- Objetivos
- Preferências
- Estratégia

- Situação
- Resultado
- Estado da Natureza

Etapas do Processo Decisório (Fases do Processo Decisório)

- **Maximiano (05 Etapas)**

- Identificação do problema ou oportunidade
- Diagnóstico da situação
- Geração de alternativas (Desenvolvimento de alternativas)
- Avaliação e Escolha de uma alternativa
- Avaliação da decisão

- **Chiavenato (06 Etapas)**

- Identificar a situação
- Obter informação
- Gerar soluções alternativas
- Avaliar e escolher a melhor alternativa

- Implementar a alternativa escolhida (Transformar a alternativa em ação efetiva)
- Avaliar os resultados

- **Chiavenato (07 Etapas)**

- Percepção da situação que envolve algum problema
- Análise e definição do problema
- Definição dos objetos
- Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação
- **Avaliação e comparação dessas alternativas**
- **Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos**
- Implementação da alternativa escolhida

- **Chiavenato (04 Etapas)**

- Definição e diagnóstico de problema
- Procura de soluções alternativas mais promissoras
- Análise e comparação dessas alternativas de solução
- Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação

- **Simon (03 Fases)**

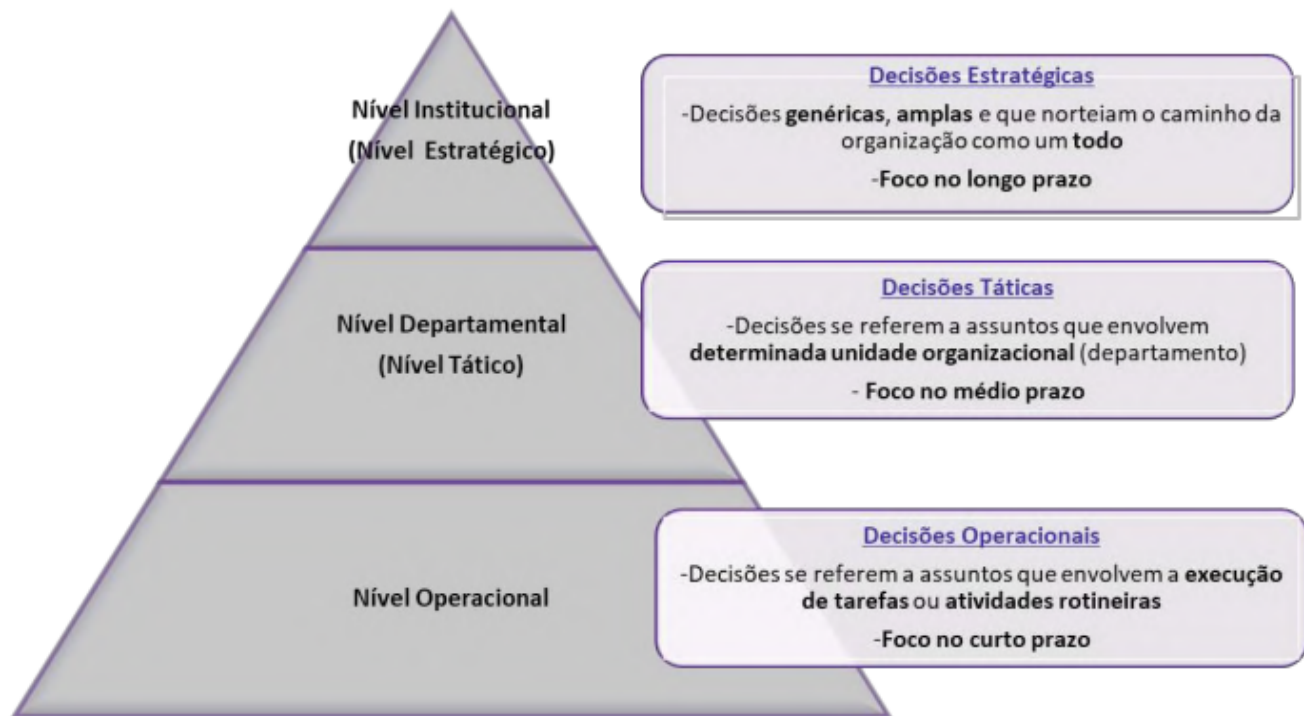
- Intelecção (Prospecção)
- Concepção
- Decisão

Decisões Programadas x Decisões Não Programadas

Decisões Programadas	Decisões Não Programadas
Decisões rotineiras e repetitivas (decisões " padronizadas ")	Decisões "novas" e não repetitivas.
Decisões baseadas em um " acervo de soluções " da organização	Decisões mais complexas
Dados adequados e repetitivos	Dados inadequados, "únicos" e novos
Condições estáticas e imutáveis	Condições dinâmicas e mutáveis
Previsibilidade e certeza	Risco, Imprevisibilidade e incerteza
Baseadas em regras e métodos pré-estabelecidos	Baseadas em juízo "pessoal"
Podem ser computacionais (padronizadas em sistemas computacionais)	Dependem do juízo profissional de cada indivíduo
Decisões " descentralizadas " (predominam no nível operacional)	Decisões " centralizadas " (predominam no nível estratégico)
Decisões mais rápidas e uniformes	Decisões mais lentas

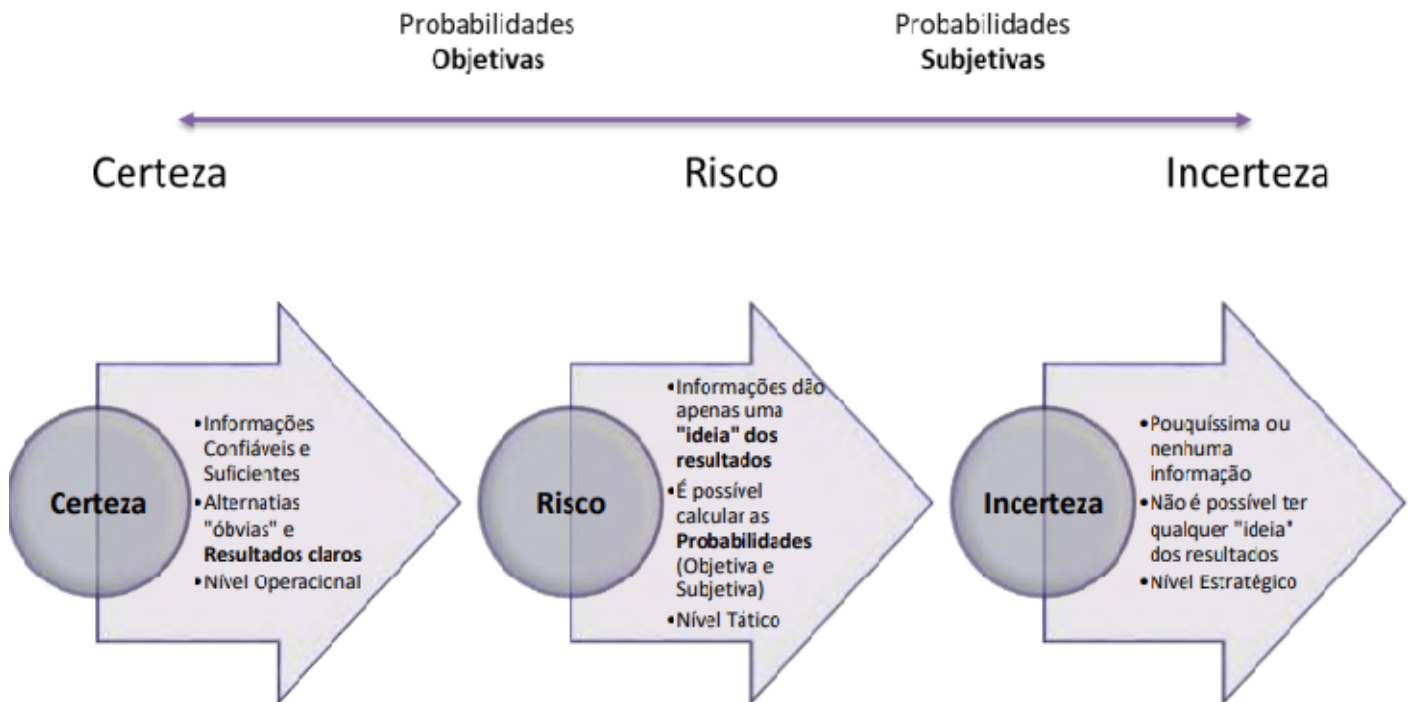


Decisões Estratégicas x Decisões Táticas x Decisões Operacionais





Condições Ambientais: Certeza x Risco x Incerteza x Turbulência



Turbulência (ambiguidade): trata-se do ambiente onde os **objetivos não são claros** e **não são bem definidos**. A turbulência também ocorre quando o **ambiente muda rapidamente**.

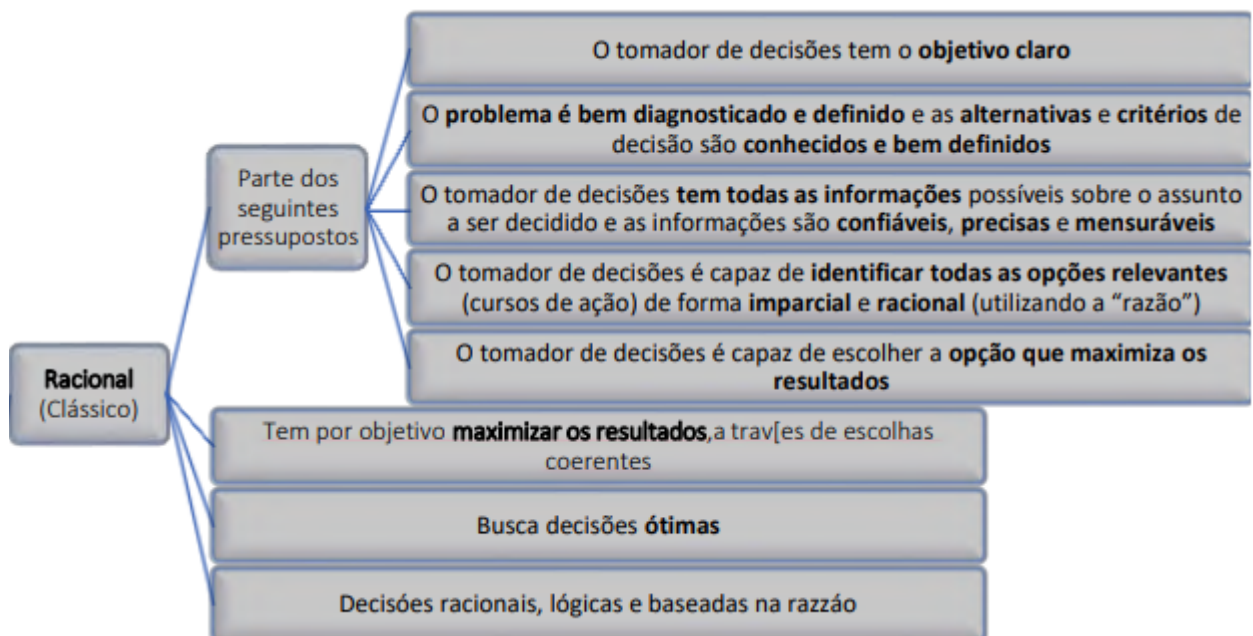


Classificação das Decisões de acordo com as Condições Ambientais

	Computação	Julgamento	Compromisso	Inspiração
Ambiente	Certeza	Risco	Incerteza	Turbulência
Alternativas	Adequadas e Suficientes	Incertas e Discutíveis	Certas	Incertas, desconhecidas e insuficientes
Resultados	Adequadas e Suficientes	Certos e Claros	Incertos e Ambíguos	Incertas, desconhecidas e insuficientes
Decisões	Decisões Programadas	Decisões Não Programadas	Decisões Não Programadas	Inspiração e Intuição

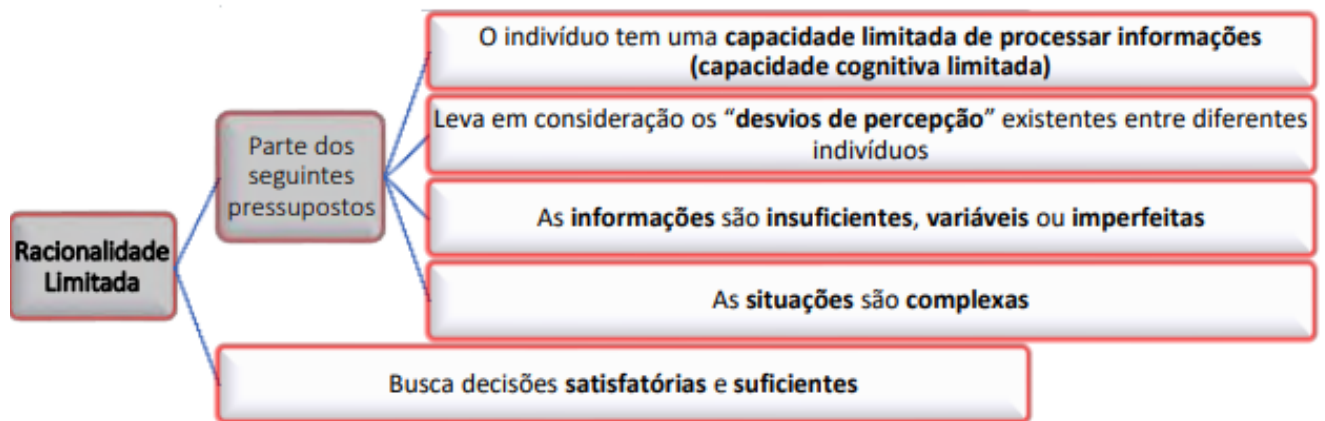
Modelos de Tomada de Decisão: Racional x Racionalidade Limitada x Intuitivo

• Modelos de Tomada de Decisão

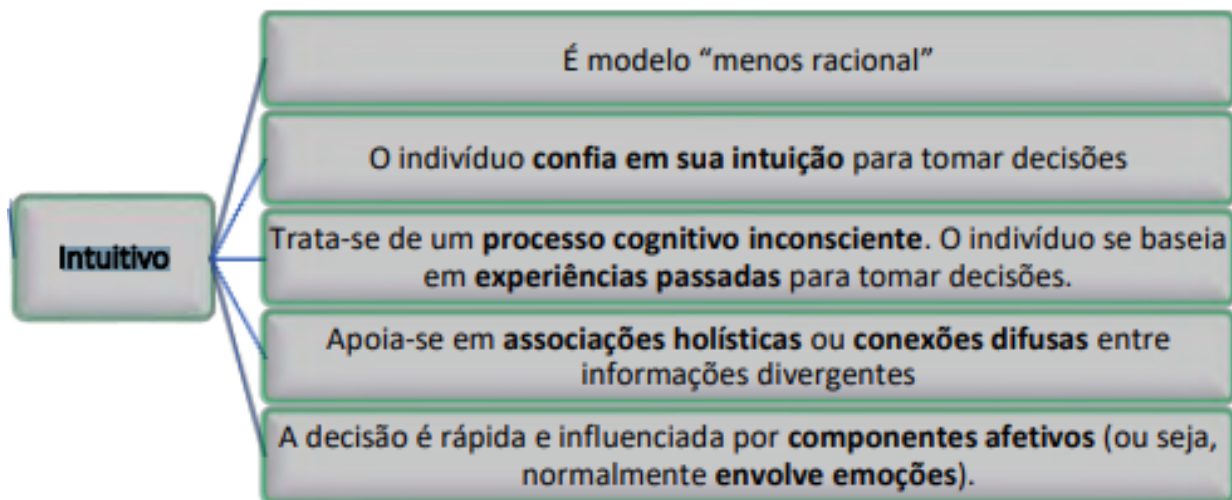




- **Racionalidade Limitada**



- **Intuitivo**



Estilos de Tomada de Decisão: Analítico x Diretivo x Conceitual x Comportamental

	Analítico	Diretivo	Conceitual	Comportamental
Maneira de Pensar	Racional	Racional	Intuitivo	Intuitivo
Tolerância à ambiguidade (capacidade cognitiva)	Alta	Baixa	Alta	Baixa
Características	Cuidadoso e Capacidade adaptação	Eficiente, lógico e toma decisões rapidamente	Criativo e tem uma visão ampla	Se preocupa com as pessoas, evita conflitos e busca aceitação

Informações	Muitas	Poucas	Muitas	Despreza
Alternativas	Muitas	Poucas	Muitas	Poucas
Orientação	Tarefas (desempenho)	Tarefas (desempenho)	Pessoas (relações pessoais)	Pessoas (relações pessoais)

Processos Heurísticos

- Os processos heurísticos consistem em “guias de bolso” (“regras simplificadoras”) utilizados para **reduzir as demandas de processamento de informações**, **reduzir o tempo** e os recursos empreendidos no processo decisório e, conseqüentemente, **facilitar e simplificar o processo de tomada de decisão**.



Heurística de Disponibilidade	Heurística de Representatividade	Heurística de Âncora e Ajustamento
- Baseada em experiências e eventos passados que estão "prontamente disponíveis" na memória - Em razão da frequência ou das "emoções" que o evento desperta - Ex: Indivíduo acredita que é mais fácil sofrer um acidente de avião (quando, na verdade, é mais provável sofrer um acidente de carro)	- Baseada em "esteriótipos" - Casos "semelhantes" - Modelos mentais de referência - Ex: gestor que não contrata indivíduos de determinada universidade por acreditar que todos os profissionais que estudaram naquela universidade são péssimos profissionais	- Baseada em alguma referência - Base de comparação - O tomador de decisão parte de um valor inicial ("valor âncora") e faz os ajustes necessários - Ex: o vendedor que mostra o tênis mais caro para, depois, apresentar os tênis com preço menor, mas que ainda são caros (contudo, parecem "baratos", se comparados ao primeiro)

Vieses que Interferem no Processo de Tomada de Decisão

Excesso de confiança	Os indivíduos que possuem habilidades intelectuais e interpessoais mais fracas apresentam maiores probabilidades de superestimar sua capacidade e desempenho
Viés de Confirmação (Evidência Conformatória)	Os indivíduos tendem a buscar informações que "confirmam" (corroboram) suas escolhas anteriores e desprezar aquelas informações que são "contrárias" a essas escolhas (Decisão tendenciosa)
Escalada de Comprometimento	Indivíduo toma alguma decisão malsucedida , e se vê como responsável pelo fracasso decorrente dessa decisão. Portanto, tende a aumentar o comprometimento , para tentar " recuperar o prejuízo "
Erro de Aleatoriedade	Tendência do indivíduo buscar dar algum "sentido" para eventos aleatórios (Superstições)
Viés da Compreensão Tardia	Tendência do indivíduo de achar que ele " já sabia " do resultado de algum evento, depois que esse evento ocorreu
Aversão ao Risco	Tendência do indivíduo de preferir um resultado "certo" ao invés de um resultado " arriscado "



MASP x PDCA

Ciclo PDCA	Passos (Etapas) do MASP
P lan (planejar)	1 – Identificação do problema
	2 – Observação
	3 – Análise
	4 – Plano de ação
D o (fazer)	5 – Ação
C heck (verificar)	6 – Verificação
A ct (agir)	7 – Padronização
	8 – Conclusão

Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

- Identificação e Diagnóstico

Diagrama de Ishikawa	Auxilia o tomador de decisão a identificar as causas de determinado problema. Diagrama de Causa-Efeito (Gráfico Espinha de Peixe)
Diagrama de Pareto	Regra do 80/20, 80% dos "resultados" ("problemas") provêm de 20% de "causas" . Auxilia o gestor a "focar" (priorizar) nos aspectos que mais geram impacto na situação analisada.
5W2H	Tem por objetivo facilitar o planejamento das atividades . Auxilia o gestor a traçar os planos de ação para que os objetivos sejam alcançados. Auxilia na tomada de decisão.
GUT	Ferramenta utilizada para priorizar os problemas .
Diagrama de Dispersão	Possibilita ao gestor identificar se há ou não relação entre duas variáveis .



• Geração e Desenvolvimento de Alternativas

Brainstorming	Utilizada com o objetivo de criar alternativas criativas para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.
Brainwriting	É a versão "escrita" do brainstorming. utilizada com o objetivo de criar alternativas criativas para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.
Paradigma de Rubinstein	É uma ferramenta que permite organizar, em um diagrama, as relações de causa e efeito existentes em uma situação (ou em um problema) para, depois, serem formuladas alternativas para resolver o problema ou a situação.
Análise do Campo de Forças	De um lado, encontram-se as forças positivas (ou propulsoras), que tendem a impulsionar o comportamento. De outro lado, as forças negativas (ou restritivas), que tendem a inibir, restringir ou eliminar o comportamento.

• Avaliação e Escolha de Alternativas

Análise de Vantagens e Desvantagens	Consiste em elencar as vantagens e as desvantagens das alternativas disponíveis para cada decisão.
Diagrama de Árvore de Decisões	Permite ao tomador de decisões visualizar a " sequência " do processo decisório. Permite que o tomador de decisões visualize o desdobramento de cada alternativa (de cada curso de ação), e também "visualize" as decisões seguintes.
Tabela de Decisões	Funciona basicamente como o Diagrama de Árvore de Decisões. Contudo, nesse caso, os dados são dispostos em uma tabela.
Modelo Multicriterial	O tomador de decisões cria diversos critérios e, posteriormente, estabelece "pesos" para cada um desses critérios. Depois, o tomador de decisões dá "notas" para cada uma das alternativas
Análise do Ponto de Equilíbrio	Possibilita ao gestor analisar de que maneira as mudanças ocorridas nos custos fixos e nos custos variáveis afetam os custos totais .
Técnica do Grupo Nominal	Ferramenta de tomada de decisões em grupo . Reúne-se, presencialmente (fisicamente) , um grupo de " especialistas " na área da decisão a ser tomada.

- Outras

Técnica do Grupo Nominal	Ferramenta de tomada de decisões em grupo . Reúne-se, presencialmente (fisicamente) , um grupo de “ especialistas ” na área da decisão a ser tomada.
Técnica Delphi	Questionários são enviados a um grupo de “ especialistas ” na área da decisão a ser tomada. Ou seja, os membros não se reúnem fisicamente . Busca-se evitar que os membros sejam influenciados com as ideias de outros membros.
Método Cartesiano	Metodologia Sistemática baseada em 04 princípios: Dúvida Sistemática (ou Evidência); Análise (ou Decomposição); Síntese (ou Composição) e Enumeração (ou Verificação).