



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)**

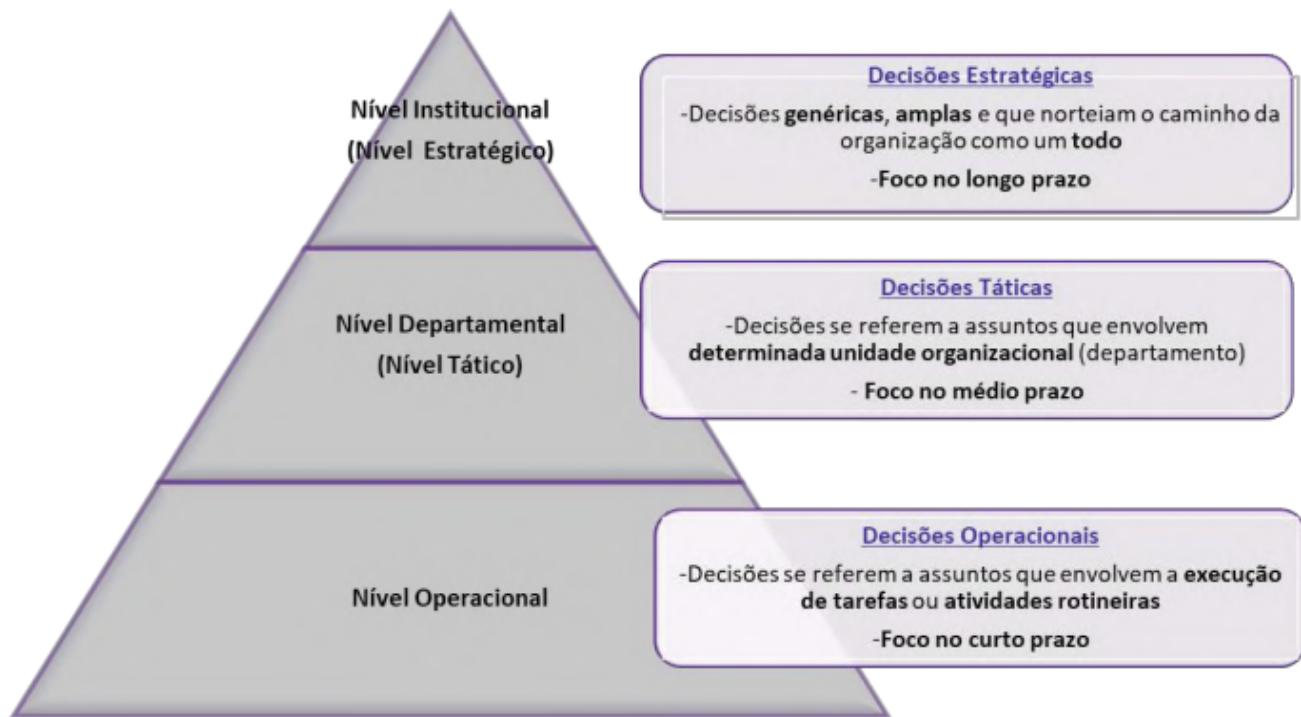
- Intelecção (Prospecção)
- Concepção
- Decisão

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 julgamento "pessoal"
Podem ser computacionais (padronizadas em sistemas computacionais)	Dependem do julgamento profissional de cada indivíduo
Decisões " descentralizadas " (predominam no nível operacional)	Decisões " centralizadas " (predominam no nível estratégico)
Decisões mais rápidas e uniformes	Decisões mais lentas

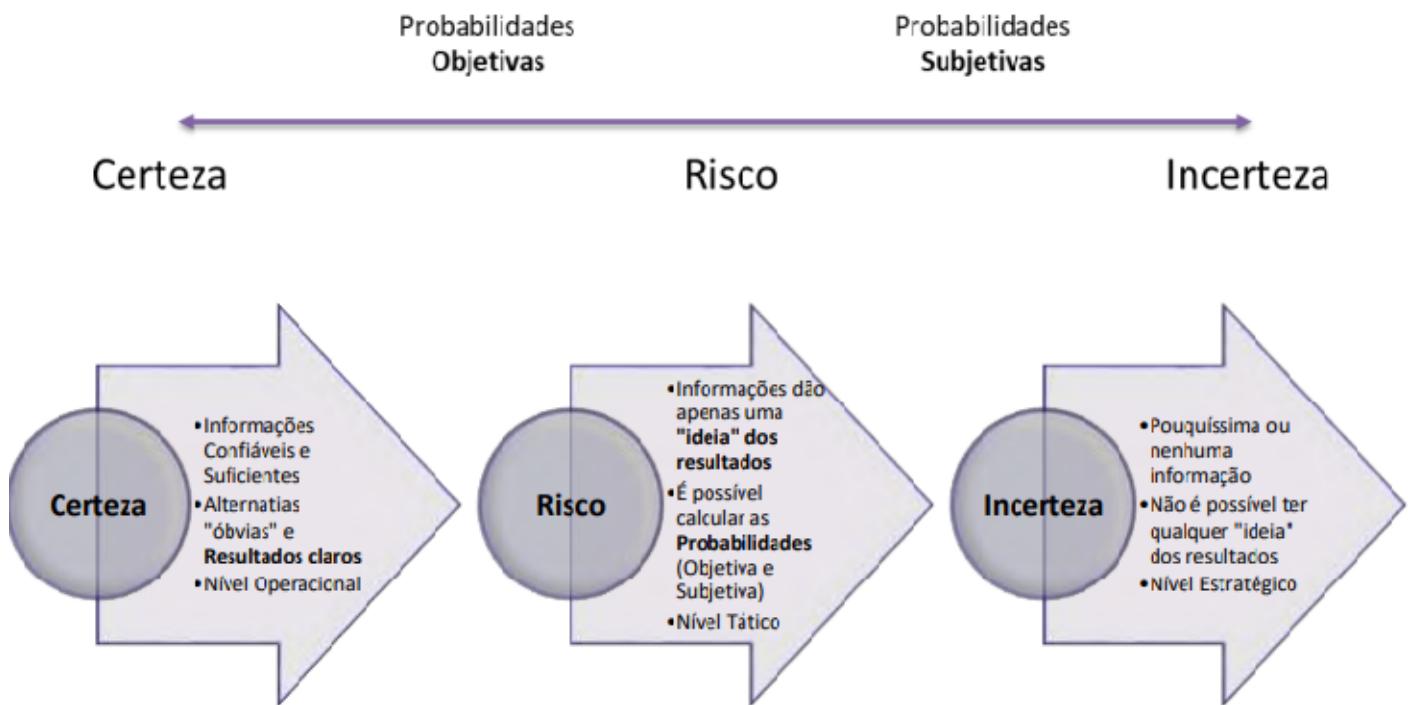


Decisões Estratégicas x Decisões Táticas x Decisões Operacionais





Condições Ambientais: Certeza x Risco x Incerteza x Turbulência



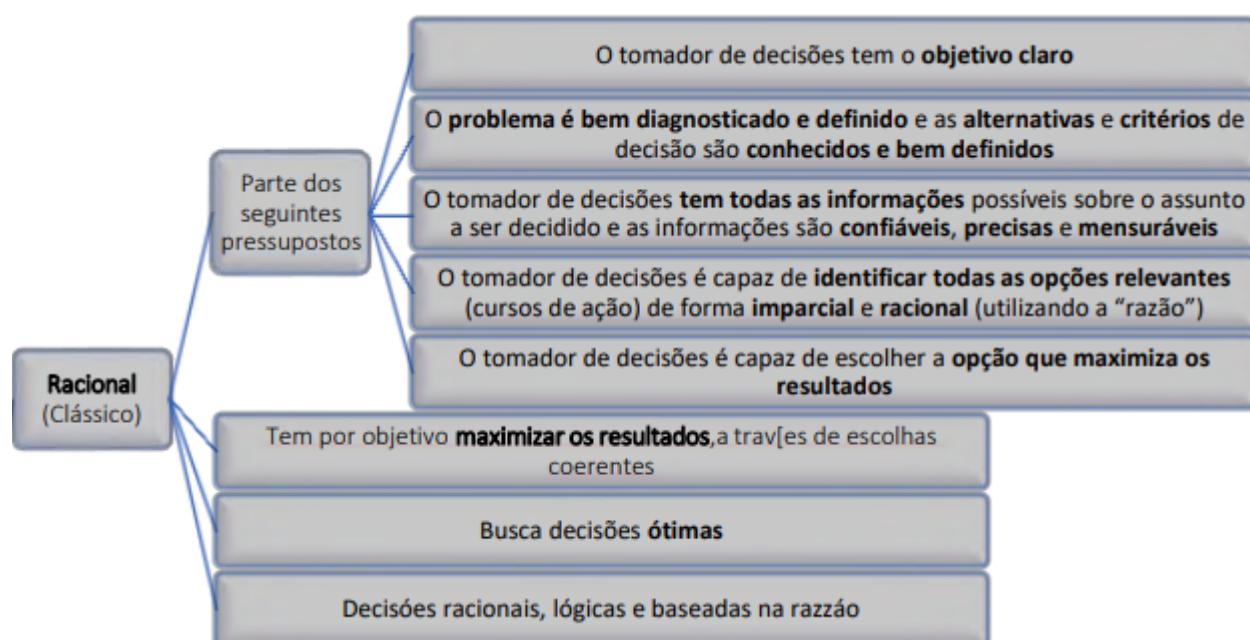
Turbulência (ambiguidade): trata-se do ambiente onde os **objetivos não são claros e não são bem definidos**. A turbulência também ocorre quando o ambiente muda rapidamente.

Classificação das Decisões de Acordo com as Condições Ambientais

	Computação	Julgamento	Compromisso	Inspirção
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

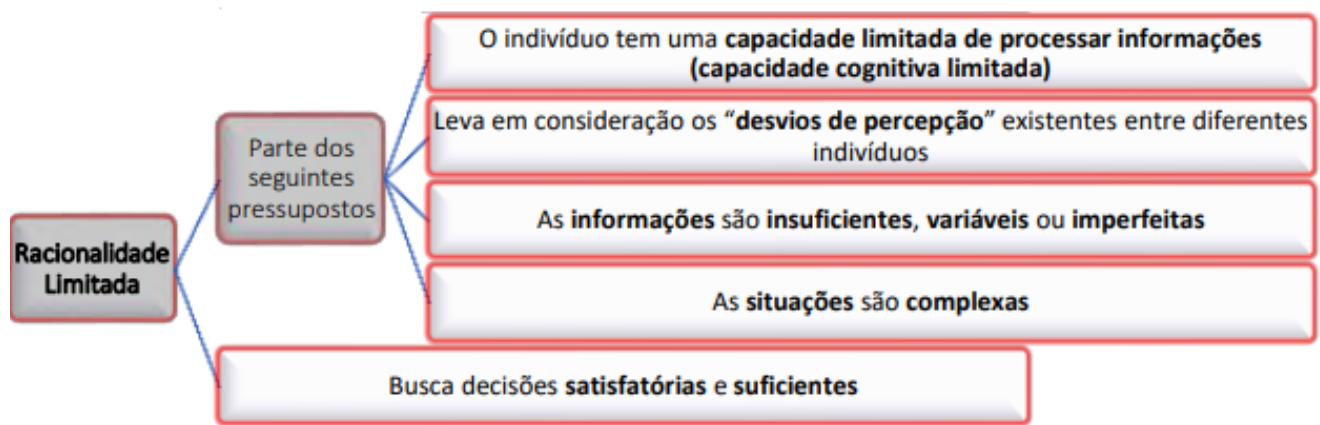
Modelos de Tomada de Decisão: Racional x Racionalidade Limitada x Intuitivo

- Modelos de Tomada de Decisão

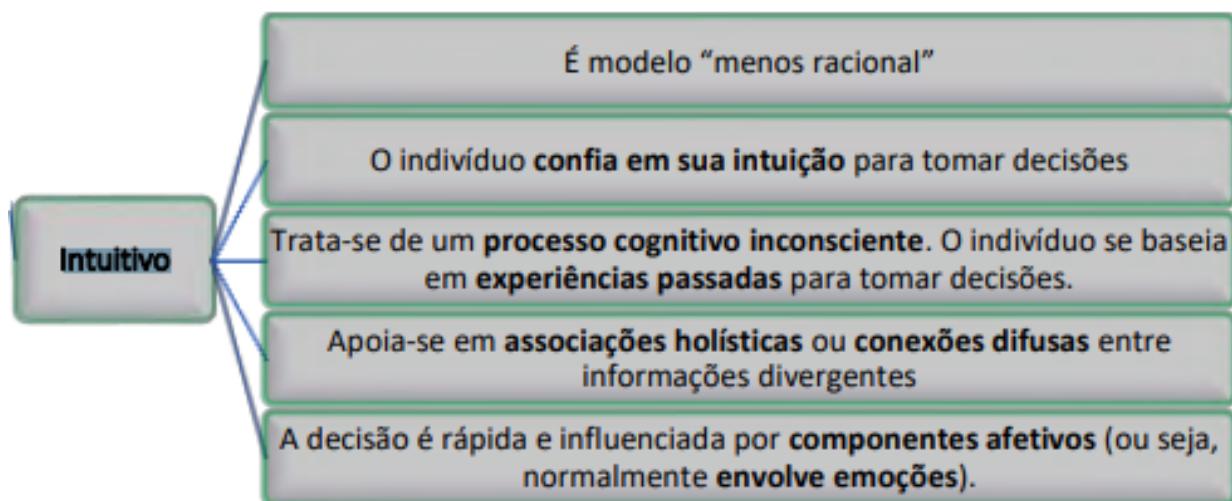




- **Racionalidade Limitada**



- **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)

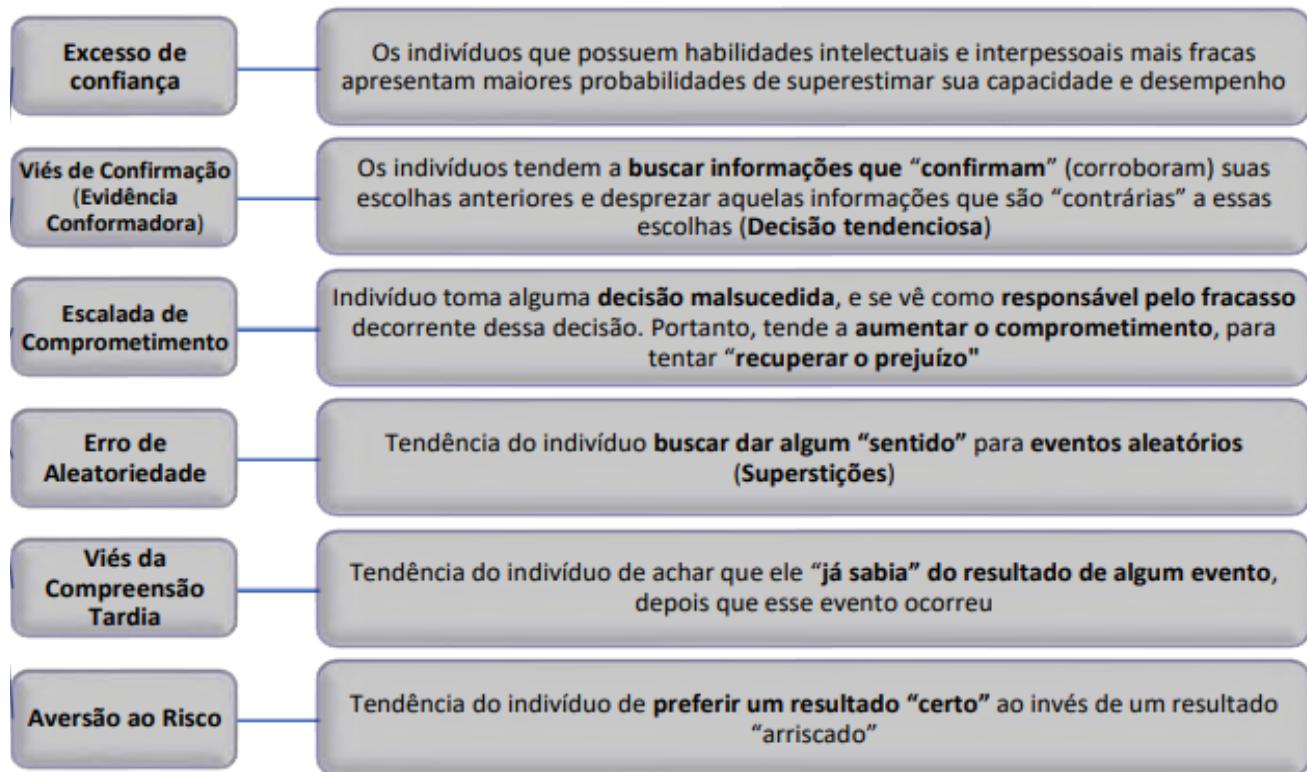
Processos Heurísticos

- 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, consequentemente, facilitar e simplificar o processo de tomada de decisão.**



Heurística de Disponibilidade	Heurística de Representatividade	Heurística de Âncora e Ajustamento
<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> Baseada em "esterótipos" 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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



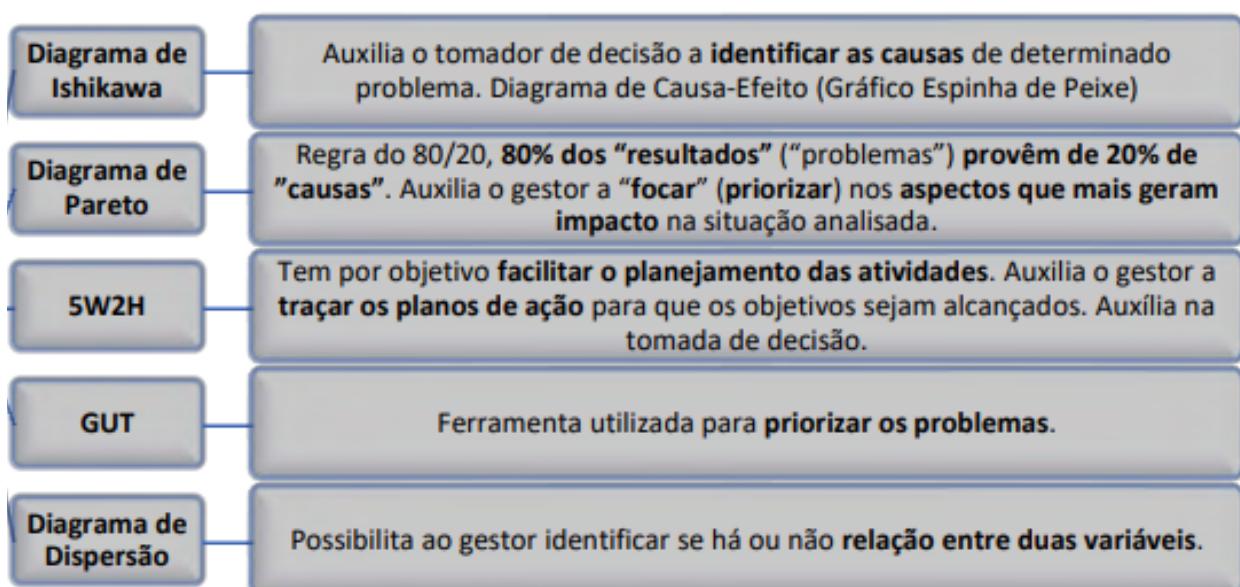


MASP x PDCA

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





• 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 brainsotrmng. utilizada com o objetivo de criar alternativas criativas para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.
Paradigma de Rubinstéins	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 Descvantagens	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

