



By @kakashi\_copiador



# Estratégia

Concursos



 **@prof.stefan.fantini**

 **t.me/admconcursos**

 **Stefan Fantini**



**Estratégia**  
**Concursos**





# PROCESSO DECISÓRIO

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Decisão

## Conceito

**Tomar decisões** é escolher entre **diversas alternativas existentes**, com o objetivo de **resolver problemas ou aproveitar oportunidades**.

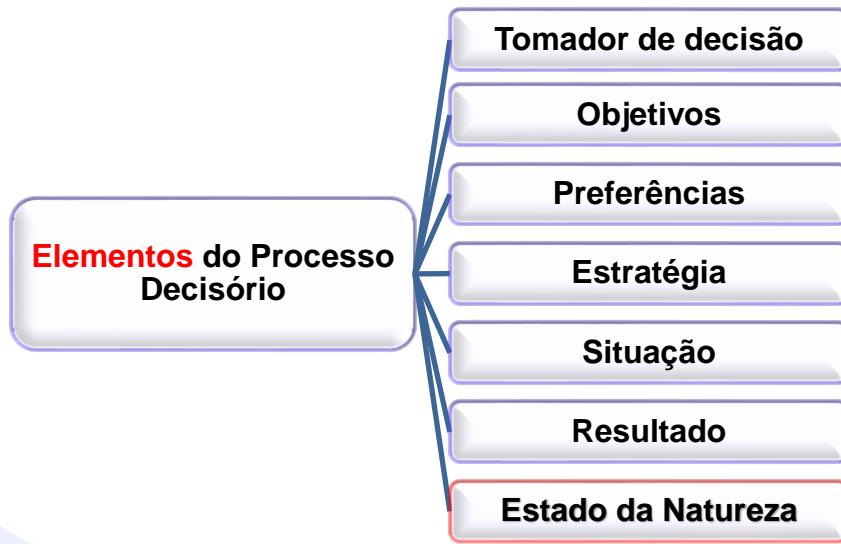


HORA DE  
PRATICAR!

**(FEPESE - JUCESC - Técnico – 2017 - ADAPTADA)**

O processo de tomar decisões é um ingrediente substancial e inseparável das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

# Elementos do Processo Decisório





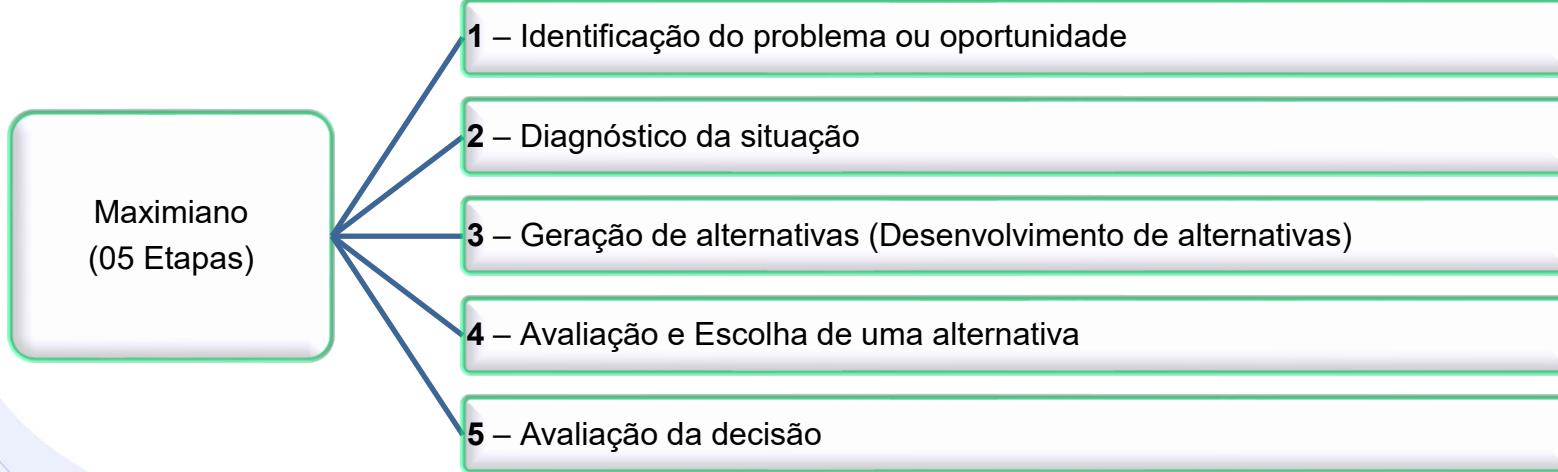
## HORA DE PRATICAR! (AOCP - EBSERH – Assistente Administrativo)

O processo decisório é o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão. Os principais elementos presentes nesse processo são:

- a) o desempenho na natureza, a participação, o planejamento, os objetivos, as preferências, a situação, a estratégia e o resultado.
- b) o estado da natureza, o tomador de decisão, os objetivos, as preferências, a situação, a estratégia e o resultado.
- c) o tomador de decisão, o empreendedor, o planejamento, os objetivos, as preferências, a situação, a estratégia e o resultado.
- d) os objetivos, o empreendedor, o planejamento, os objetivos, as preferências, a situação, a estratégia e o resultado.
- e) a situação, o empreendedor, o planejamento, os objetivos, as preferências, a situação, a estratégia e o resultado.

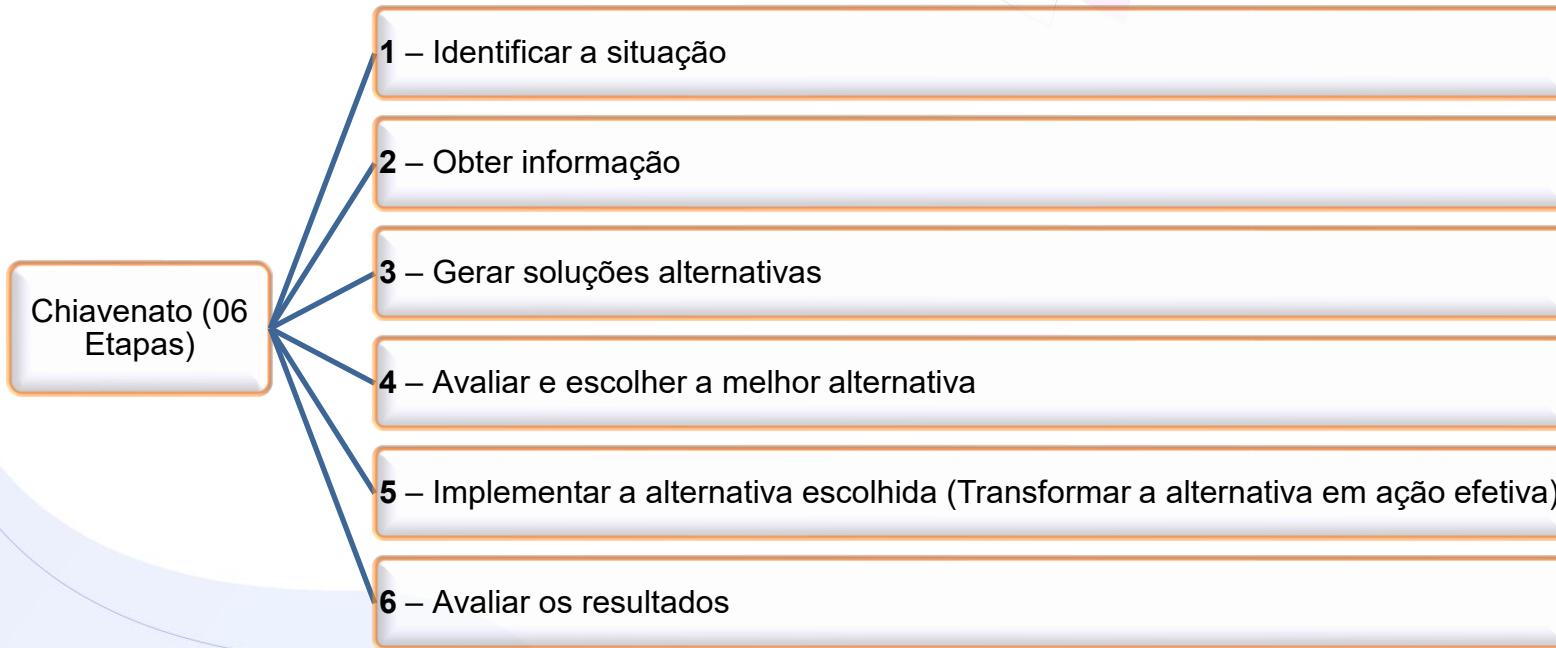
# Etapas do Processo Decisório

Maximiano



# Etapas do Processo Decisório

Chiavenato (06 Etapas)



# Etapas do Processo Decisório

Chiavenato (07 Etapas)

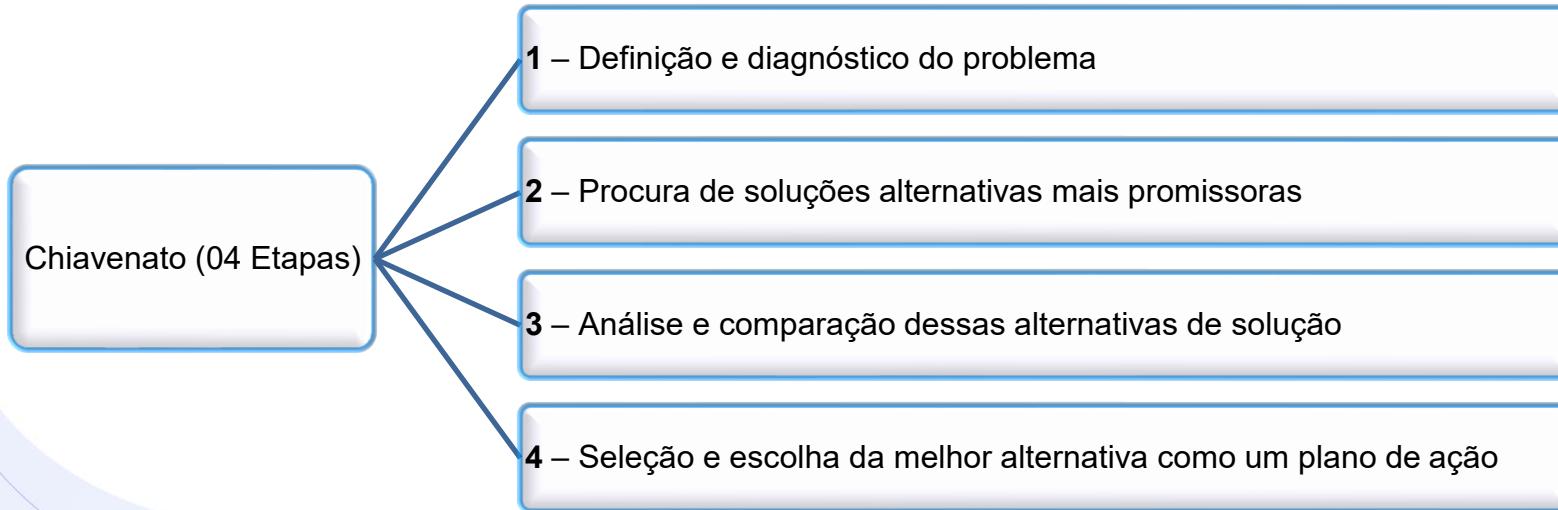
Chiavenato  
(07 Etapas)

- 1 – Percepção da situação que envolve algum problema
- 2 – Análise e definição do problema
- 3 – Definição dos objetivos
- 4 – Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação
- 5 – Avaliação e comparação dessas alternativas
- 6 – Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos
- 7 – Implementação da alternativa escolhida



# Etapas do Processo Decisório

Chiavenato (04 Etapas)





HORA DE  
PRATICAR!

## (SUGEPE - UFRPE – Administrador - 2016)

Todos os processos da administração (Planejamento, Organização, Direção e Controle) envolvem tomada de decisões, o que torna o ato de tomar decisões a principal tarefa de todo administrador, seja ele do setor público ou privado. O processo decisório, para resolver problemas e aproveitar oportunidades, realizado de forma estruturada, possui cinco fases principais. São elas:

- a) identificação do problema ou oportunidade; brainstorming; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; avaliação da decisão
- b) identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; análise do ponto de equilíbrio
- c) identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; avaliação da decisão.



HORA DE  
PRATICAR!

## (SUGEP - UFRPE – Administrador - 2016)

(...)

- d) ponderação de critérios; brainstorming; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; avaliação da decisão.
- e) ponderação de critérios; diagnóstico; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; análise do ponto de equilíbrio.



## HORA DE PRATICAR! (FCC - MANAUSPREV – Técnico Previdenciário - 2015)

O processo de tomada de decisões, seja no âmbito organizacional ou pessoal, normalmente é complexo e produz efeitos. A sequência que garante a eficácia e a racionalidade do processo decisório é

- a) o diagnóstico; a identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- b) o diagnóstico; identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; avaliação da decisão e geração de alternativas.
- c) a identificação do problema ou oportunidade; geração de alternativas; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- d) a identificação do problema; geração de alternativas; diagnóstico; avaliação da decisão e escolha da alternativa.
- e) a identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha da alternativa e avaliação da decisão.



## HORA DE PRATICAR! (Marinha – Segundo Tenente - Administração - 2015)

Segundo Chiavenato (2014), o processo decisório é complexo e desenvolve-se ao longo de etapas. Assinale a opção que apresenta a primeira dessas etapas.

- a) Identificar a situação.
- b) Obter informação sobre a situação.
- c) Gerar soluções ou cursos alternativos de ação.
- d) Transformar a solução ou curso de ação escolhido em ação efetiva.
- e) Avaliar os resultados obtidos.



## HORA DE PRATICAR! (IBFC - EBSERH – Assistente Administrativo - 2017)

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório exige sete etapas. Enumere as etapas abaixo de 1 a 7, sendo 1 a primeira etapa e 7 a última, e assinale a alternativa que apresenta a ordem correta: ( ) Implementação da alternativa escolhida. ( ) Definição dos objetivos ( ) Percepção da situação que envolve algum problema. ( ) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos. ( ) Análise e definição do problema. ( ) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação. ( ) Avaliação e comparação das alternativas.

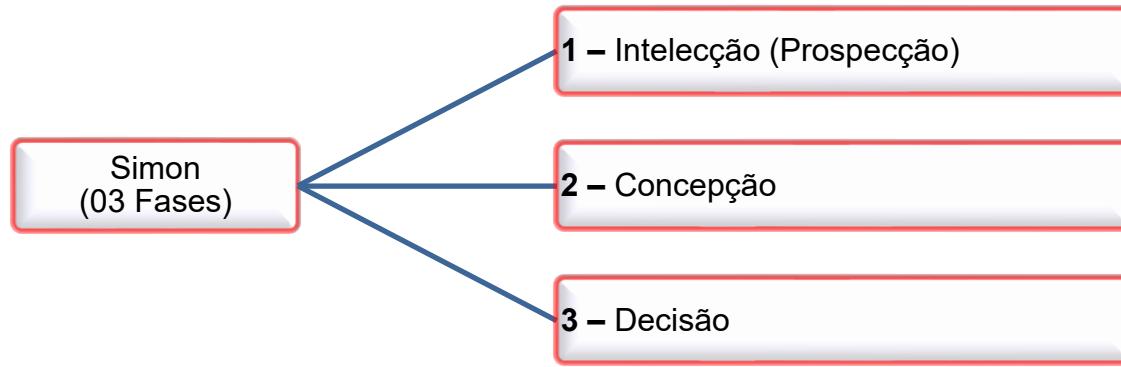
- a) 1 – 2 – 4 – 3 – 7 – 5 – 6
- b) 7 – 3 – 1 – 5 – 2 – 4 – 6
- c) 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 7 – 1
- d) 7 – 1 – 2 – 4 – 3 – 5 – 6
- e) 4 – 3 – 2 – 1 – 5 – 6 – 7

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini

# Fases do Processo Decisório

Simon (03 Fases)





## HORA DE PRATICAR! (COPESE – UFT - Tecnólogo – 2017)

O modelo racional supõe que os tomadores de decisões tenham informações adequadas e que sejam capazes de avaliar, sistematicamente e logicamente, cada alternativa e, ao final, tomar uma decisão imparcial sobre o que será melhor para a organização. Isso nem sempre é possível, pois fatores como as emoções, as preferências individuais e a política da empresa acabam por interferir nesse processo.

Considerando a complexidade do processo decisório, marque a alternativa CORRETA que identifica as três fases do processo de tomar decisões.

- a) Raciocínio, Reflexão e Concepção.
- b) Reflexão, Foco e Ação.
- c) Intelecção, Concepção e Decisão.
- d) Imaginação, Raciocínio Lógico, Gestão.

# Classificação das Decisões

## Tipos de Decisões

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

# Classificação das Decisões

## Técnicas para Tomada de Decisões

<b>Técnicas para a tomada de Decisões Programadas</b>	
<b>Técnicas Tradicionais</b>	<b>Técnicas Modernas</b>
Hábitos e Costumes	Programas de computador
Rotinas, regras e procedimentos padronizados	Analises e modelos matemáticos
Estrutura organizacional rígida com canais de comunicação bem definidos	Simulações computacionais
Objetivos e expectativas comuns em uma organização	Canais de comunicação “livres”

<b>Técnicas para a tomada de Decisões Não Programadas</b>	
<b>Técnicas Tradicionais</b>	<b>Técnicas Modernas</b>
Julgamento, intuição e criatividade	Técnicas heurísticas
Divisão do trabalho organizacional	Criação de redes capazes de lidar com tarefas novas e soluções inovadoras
Contratação de especialistas	Sistemas computacionais de apoio à decisão



HORA DE  
PRATICAR!

**(UFSC – UFSC – Assistente – 2019 - ADAPTADA)**

As decisões programadas são predominantes no nível estratégico das organizações.



HORA DE  
PRATICAR!

**(UFSC – UFSC – Assistente – 2019 - ADAPTADA)**

As decisões não programadas envolvem incerteza, respostas não padronizadas e complexidade.



HORA DE  
PRATICAR!

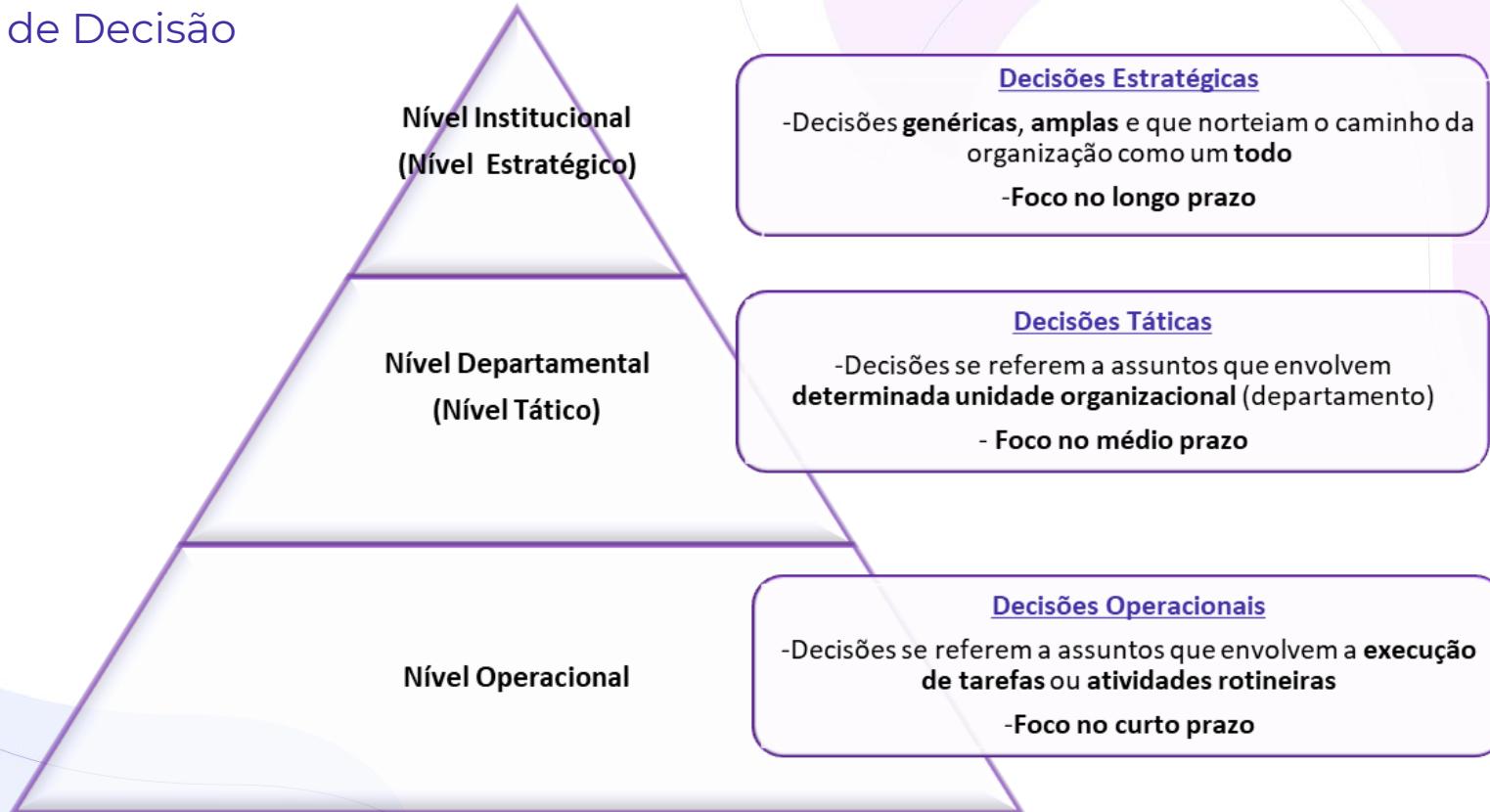
## (FCC – TRT 11a Região – Analista Judiciário - 2017)

A tomada de decisão é uma das atividades mais típicas do administrador. Existem diferentes tipos de decisão, sendo que algumas delas se realizam por meio de um conjunto de normas preestabelecidas, com base em um acervo de soluções da organização. Tais decisões são as denominadas

- a) Programadas.
- b) Padronizadas.
- c) Recorrentes.
- d) Impróprias.
- e) Consultivas.

# Classificação das Decisões

## Níveis de Decisão





HORA DE  
PRATICAR!

**(CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)**

Decisões táticas destinam-se a lidar com problemas de rotina, visando à execução de atividades.

# Classificação das Decisões

Decisões Centralizadas x Decisões Descentralizadas

## Centralização

### Vantagens

- Decisões mais alinhadas aos objetivos organizacionais
- Decisões são baseadas em uma visão “global” da empresa
- Maior uniformidade nas decisões
- Os tomadores de decisão são pessoas mais preparadas e possuem maior competência para decidir (**melhor aproveitamento dos especialistas**)
- Facilita o controle organizacional
- Minimiza os erros que podem advir da falta de capacidade dos subordinados para decidir

### Desvantagens

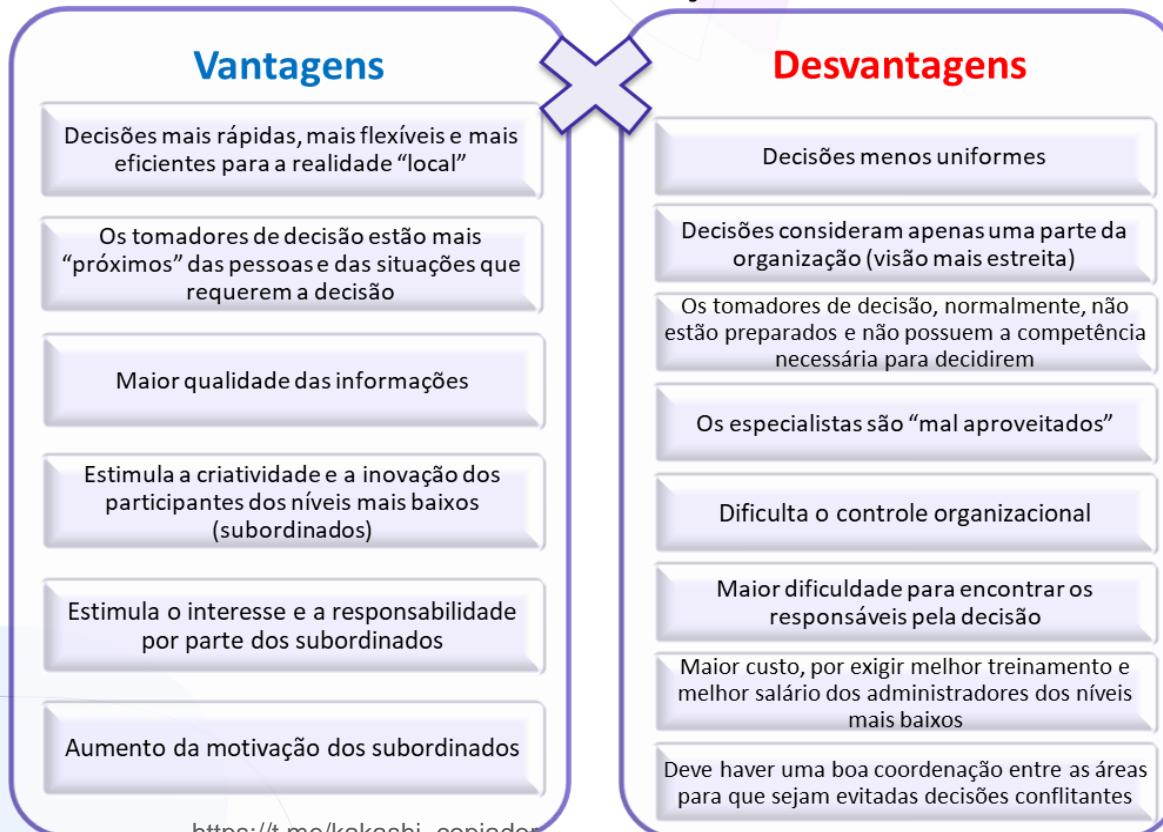
- Decisões mais lentas
- Os tomadores de decisão estão mais “distantes” das pessoas e das situações que requerem a decisão
- Pode resultar em decisões inadequadas e longes da realidade “local”
- Desestimula a inovação e a criatividade por parte dos participantes dos níveis mais baixos (subordinados)
- Por envolver muitas pessoas na comunicação, podem ocorrer distorções pessoais
- Aumento da desmotivação dos subordinados



# Classificação das Decisões

## Decisões Centralizadas x Decisões Descentralizadas

### Descentralização





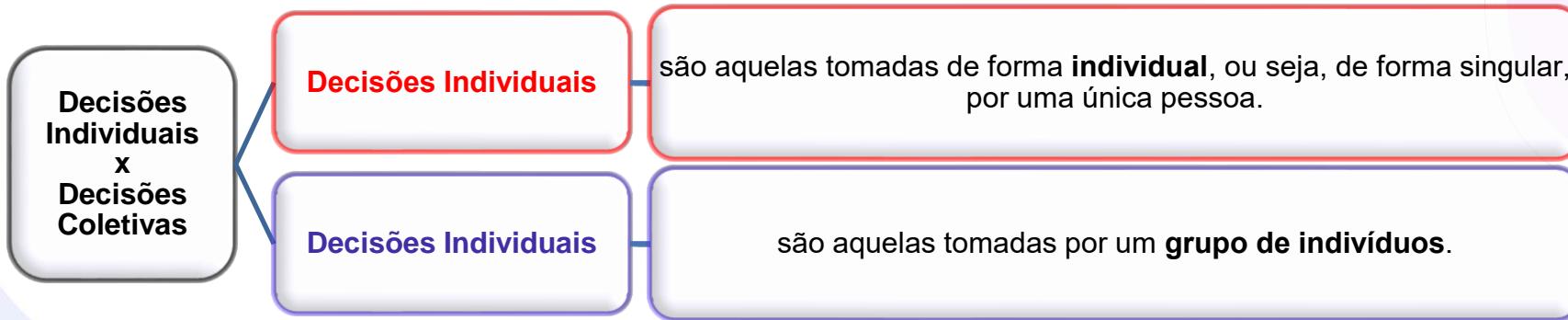
HORA DE  
PRATICAR!

**(FCC – TRE-PR – Analista Judiciário – 2017 - ADAPTADA)**

Entre as vantagens da descentralização está o atendimento mais eficiente às peculiaridades das situações locais.

# Classificação das Decisões

Decisões Individuais x Decisões Coletivas



# Classificação das Decisões

Decisões Autocráticas x Consultivas x Consensuais x Democráticas

Decisões  
Autocráticas  
x  
Consultivas  
x  
Consensuais  
x  
Democráticas

## Decisões Autocráticas

O gestor toma a **decisão sozinho**, sem interferência de qualquer outra pessoa.

## Decisões Consultivas

o gestor **“consulta”** a opinião das pessoas que serão **“impactadas”** com aquela decisão que será tomada. Depois, o gestor toma a decisão que ele achar mais conveniente.

## Decisões Consensuais

o gestor estimula o grupo a **entrar em “consenso”** sobre a decisão. Assim, a decisão somente será tomada quando **todos os indivíduos do grupo apoarem a decisão**

## Decisões Democráticas

o grupo tem **autonomia** para decidir, e a decisão é tomada pelo **voto da maioria**.

# Classificação das Decisões

## Decisões Lógicas x Decisões Criativas

Decisões  
Lógicas  
x  
Decisões  
Criativas

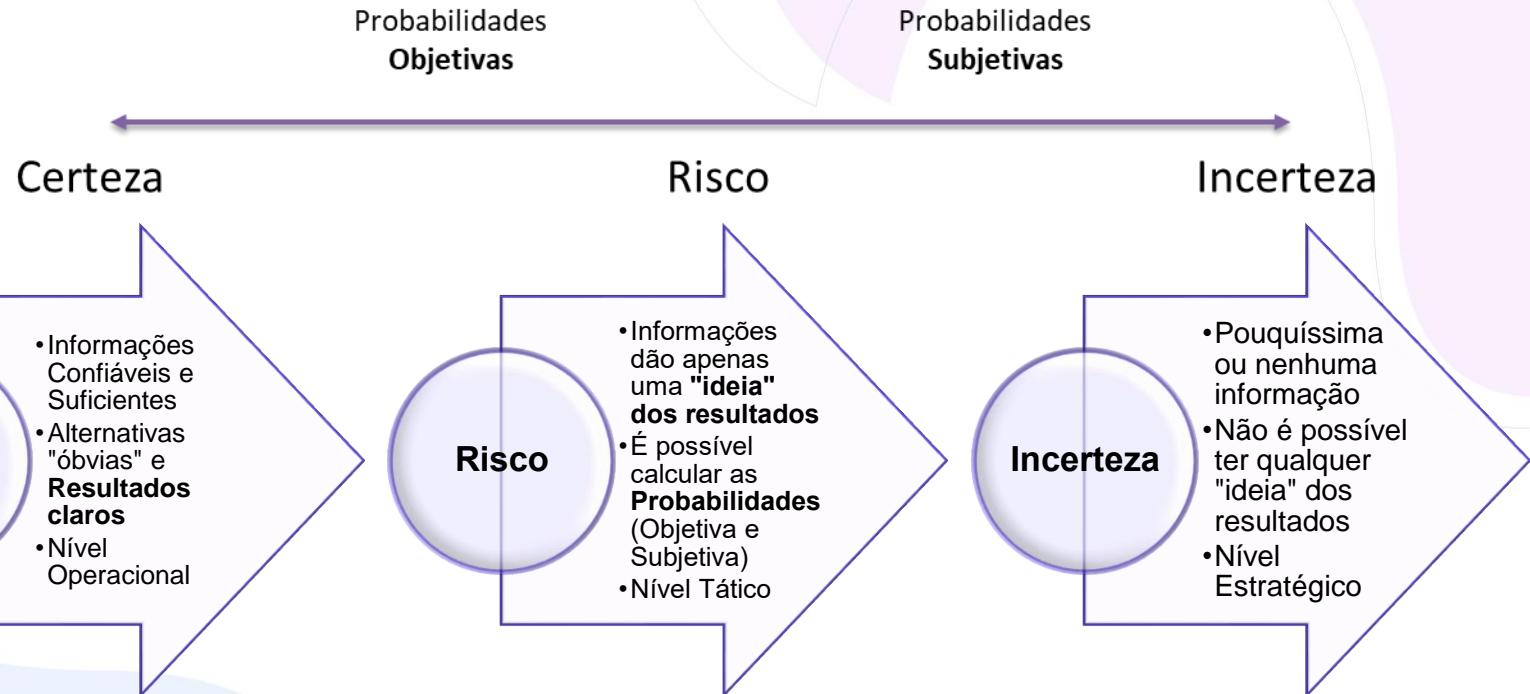
**Decisões Lógicas  
(práticas)**

São decisões tomadas com base em **procedimentos já conhecidos**.

**Decisões Criativas**

São decisões “arriscadas”, diferenciadas, inovadoras e que têm “menor aceitação” dos indivíduos.

# Ambientes de Decisão



**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**.



HORA DE  
PRATICAR!

## (ESAF – MF – Analista Técnico - ADAPTADA)

São condições de tomada de decisão a certeza, o risco, a incerteza e a turbulência (ou ambiguidade).



## HORA DE PRATICAR! (CCV – UFC – Assistente em Administração -2017)

Dentre os principais elementos presentes no processo decisório, destaca-se o estado da natureza, que pode ser definido como:

- a) A consequência ou resultante de uma determinada estratégia.
- b) Os fins ou resultados que o tomador de decisões deseja atingir com suas ações.
- c) O curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos.
- d) Aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha.
- e) As condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente que o tomador de decisão deve enfrentar.

# Ambientes de Decisão

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	Adequados e Suficientes	Certos e Claros	Incertos e Ambíguos	Incertas, desconhecidas e insuficientes
Decisões	Decisões Programadas	Decisões Não Programadas	Decisões Não Programadas	inspiração e Intuição



## HORA DE PRATICAR! (Instituto de Seleção – CREFITO 1a Região – Fiscal - 2017)

Pode-se afirmar que o tipo de decisão em que tanto as causas, os objetivos e as preferências são descritas como desconhecidos em função da mudança rápida do ambiente – turbulência – é definido como:

- a) Inspiração.
- b) Computação.
- c) Julgamento.
- d) Compromisso
- e) Prudência.

# Pensamento Linear x Pensamento Sistêmico

## Pensamento Linear x Pensamento Sistêmico

### Pensamento Linear

Cada problema tem **uma solução única**

Essa solução **afetará apenas uma área da empresa**

Uma vez que essa solução for implementada, ela  
**permanecerá sempre válida**

As soluções **afetam toda a organização**

### Pensamento Sistêmico

Os **efeitos** das decisões devem ser **monitorados**

A solução implementada poderá **deixar de ser válida**



HORA DE  
PRATICAR!

## (CONSULPLAN – CEFET-RJ – Administrador)

Existe um consenso crescente que a tomada de decisão deve levar em consideração a natureza complexa dos negócios, resultante de ambientes organizacionais modernos que sofrem constantes transformações. Assim sendo, a abordagem mais contemporânea para a solução de problemas deve buscar o pensamento:

- a) Sistêmico, supondo que, uma vez implementada uma solução, esta permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quanto bem resolve o problema.
- b) Linear, supondo que cada problema tem uma solução única, e que esta afetará basicamente a área do problema e não o restante da organização.
- c) Linear, buscando a simplicidade no tratamento das questões e considerando que o essencial é que os problemas sejam definidos, e as soluções, implementadas.



HORA DE  
PRATICAR!

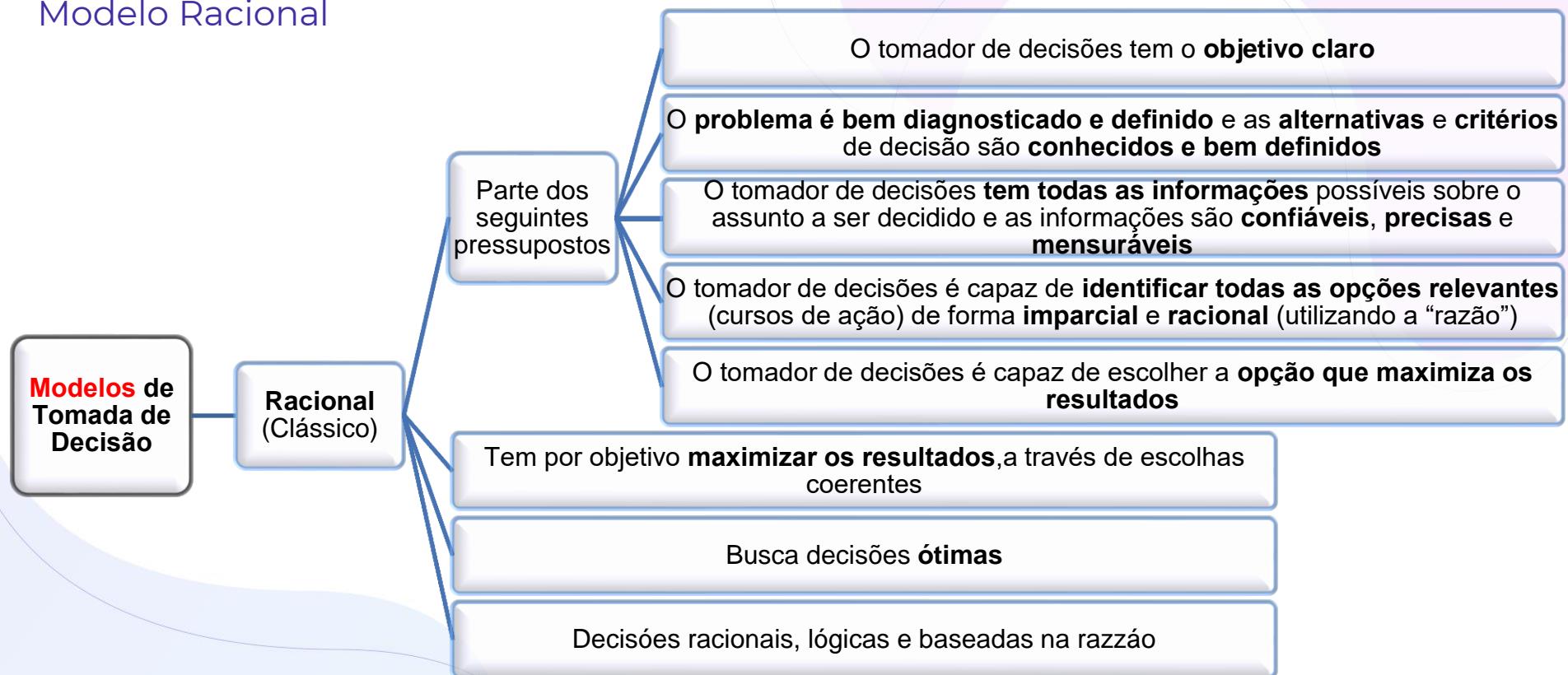
## (CONSULPLAN – CEFET-RJ – Administrador)

(...)

- d) Sistêmico, focalizando os problemas como singulares, e abordando isoladamente cada área do problema independente dos inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais.
- e) Sistêmico, supondo que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução e estão inter-relacionados com o restante da organização.

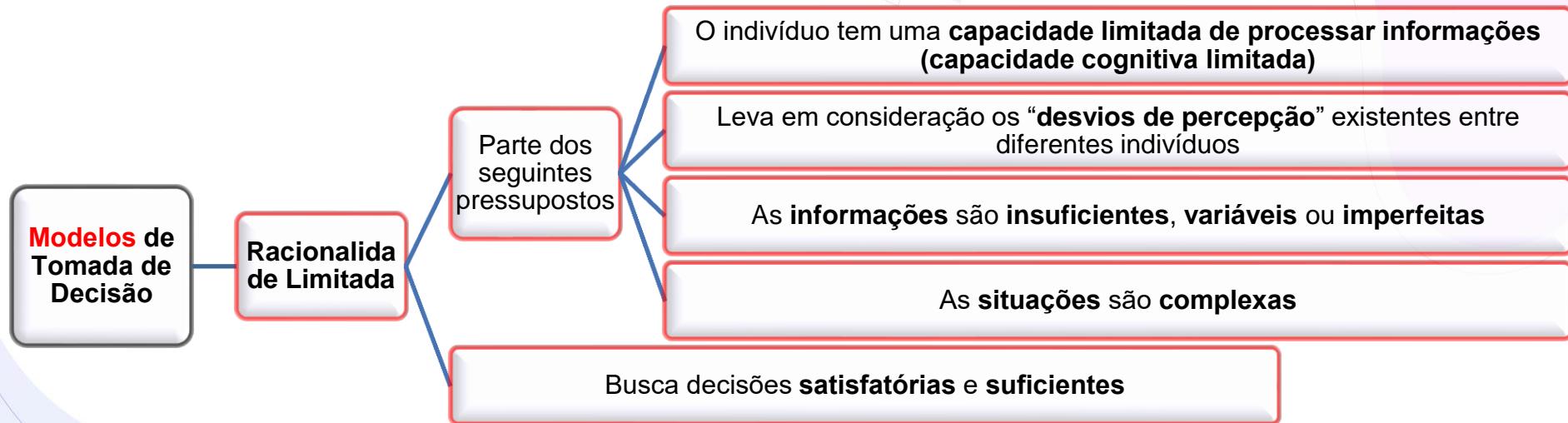
# Modelos de Tomada de Decisão

## Modelo Racional



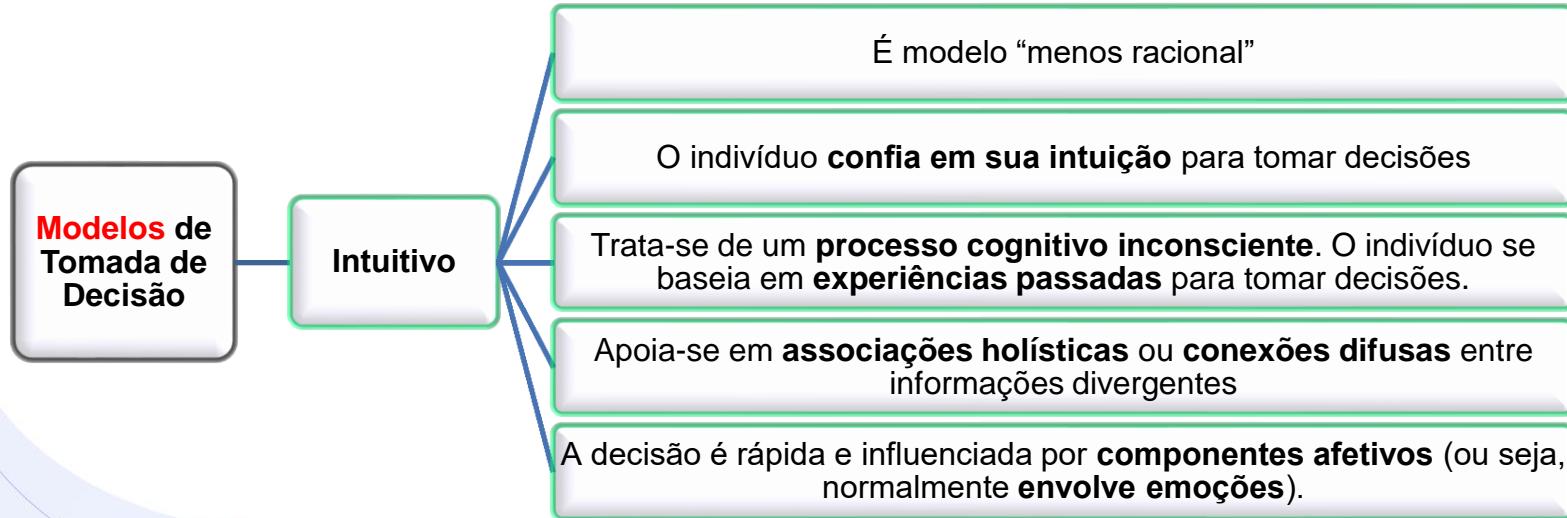
# Modelos de Tomada de Decisão

## Modelo da Racionalidade Limitada



# Modelos de Tomada de Decisão

## Modelo Intuitivo





## HORA DE PRATICAR! (CESPE – CNJ – Analista Judiciário)

De acordo com o modelo racional, um dos fatores que afeta a tomada de decisão é a limitação cognitiva do agente, levando-o a tomar decisões satisfatórias, e não ótimas.

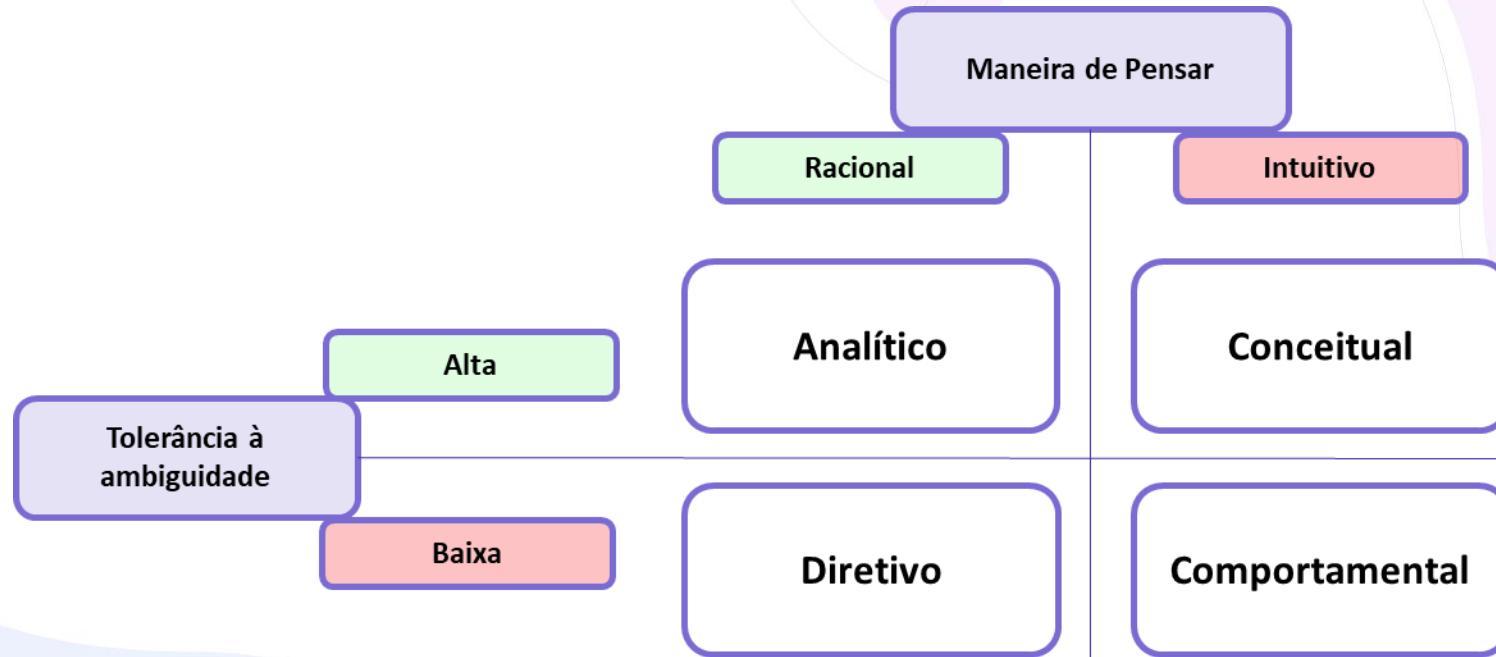
# Estilos de Tomada de Decisão

## Estilos Decisórios de Robbins

	Analítico	Diretivo	Conceitual	Comportamental
Maneira de Pensar	Racional	Racional	Intuitivo	Intuitivo
Tolerância à ambiguidade (capacidade cognitiva)	Alta	Baixa	Alta	Baixa
Características	Cuidadoso e Capacidade de 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)

# Estilos de Tomada de Decisão

## Estilos Decisórios de Robbins





HORA DE  
PRATICAR!

**(FGV – CODEBA – Técnico - 2016)**

Assinale a opção que apresenta os estilos de tomada de decisão orientados para pessoas, independentemente da sua complexidade cognitiva.

- a) Comportamental e conceitual.
- b) Diretivo e analítico.
- c) Analítico e conceitual.
- d) Diretivo e comportamental.
- e) Comportamental e analítico.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado)

No que diz respeito à tomada de decisão pública no contexto brasileiro, as características dos administradores sofrem influência da cultura nacional e também adotam uma abordagem ao processo decisório que se orienta segundo estilos de tomada de decisão que diferem em duas dimensões: o foco no desempenho e o foco nas relações pessoais. Sobre os quatro estilos descritos a seguir:

- I. o diretivo, representativo da tomada de decisão orientada para o desempenho e com baixa complexidade cognitiva;
- II. o analítico, que se caracteriza pela tomada de decisão socialmente orientada e considera grande quantidade de informação;
- III. o conceitual, representativo da tomada de decisão orientada para tarefas e com elevada complexidade cognitiva;
- IV. o comportamental, que caracteriza pela preocupação com o bem estar das pessoas na tomada de decisão.



HORA DE  
PRATICAR!

**(FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado)**

(...)

São corretas somente as afirmativas.

- a) I e II
- b) I e III
- c) I e IV
- d) II e IV
- e) III e IV

# Estilos de Tomada de Decisão

## Estilos Decisórios de Driver



Duas  
Variáveis

uso da  
informação

foco

Maximizador

Satisfaciente

Unifoco

Multifoco

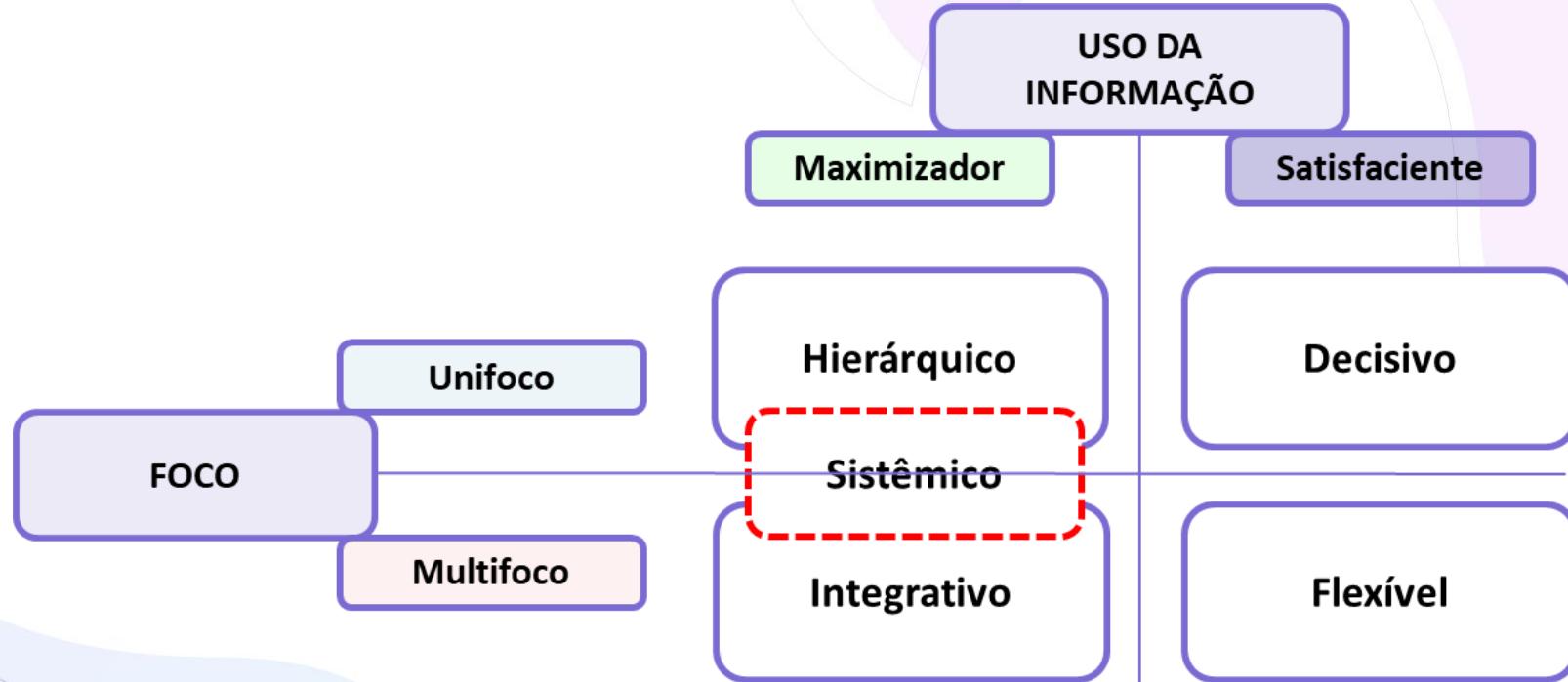
# Estilos de Tomada de Decisão

## Estilos Decisórios de Driver

	Decisivo	Flexível	Hierárquico	Integrativo	Sistêmico
<b>Uso da Informação</b>	satisfacente	satisfacente	maximizador	maximizador	maximizador
<b>Foco</b>	unifoco	multifoco	unifoco	multifoco	unifoco ou multifoco
<b>Informações</b>	poucas	poucas	muitas informações	muitas informações	muitas informações
<b>Alternativas</b>	apenas uma alternativa	diversas alternativas	apenas uma única “melhor” alternativa	diversas alternativas	diversas alternativas ou apenas uma alternativa
<b>Características</b>	Autocrático, centraliza as decisões	flexível, adaptativo e criativo. Intuição.	detalhista, controlador e centralizador.	demora para tomar decisões. Decisões abertas a mudanças	controla as informações e não delega
<b>Preocupações</b>	Resultado	decide baseado nas “discussões” das equipes	métodos utilizados e resultados esperados	compatibilizar (integrar) os interesses das pessoas	valoriza a informação

# Estilos de Tomada de Decisão

## Estilos Decisórios de Driver



## Processos Heurísticos

### Heurística de Disponibilidade

- Baseada em experiências e eventos passados que estão **"prontamente disponíveis"** na memória
- Em razão da frequência ou das "emoções" que o evento desperta

### Heurística de Representatividade

- Baseada em **"esterótipos"**
- Casos **"semelhantes"**
- Modelos mentais de referência

### Heurística de Âncora e Ajustamento

- Baseada em alguma **referência**
- Base de comparação
- O tomador de decisão parte de um valor inicial ("valor âncora") e faz os ajustes necessários



## HORA DE PRATICAR! (FGV – TCM-SP – Agente da Fiscalização - 2016)

Um gerente de marketing recebeu cerca de 50 currículos de candidatos a uma vaga para analista na sua área. Diante do grande número de informações e das restrições de tempo e de recursos para avaliar todos os candidatos, o gestor decidiu restringir sua análise aos currículos dos candidatos formados nas duas universidades consideradas as melhores da cidade, pois acredita que “dessas universidades só sai gente bem formada”. Em seu processo de tomada de decisão, o gerente está utilizando-se de uma heurística conhecida como:

- a) representatividade;
- b) disponibilidade;
- c) ancoragem;
- d) framing;
- e) decisão satisfatória.

## Vieses que Interferem na Tomada de Decisão

### Vieses que interferem na 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 Conformadora)

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”



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESGRARIO - PETROBRAS – 2018 - ADAPTADA)

Os indivíduos frequentemente cometem equívocos na tomada de decisão por vieses cognitivos.

A esse respeito, considere os dois exemplos descritos a seguir:

1. Alguém que tem habilidades intelectuais e interpessoais mais fracas do que outra pessoa apresenta maiores probabilidades de superestimar sua capacidade e desempenho.
2. Uma moça estava namorando há seis anos. Embora ela própria afirmasse que o relacionamento não era satisfatório, marcou a data do casamento porque já havia investido muito na relação.



HORA DE  
PRATICAR!

## (CESGRARIO - PETROBRAS – 2018 - ADAPTADA)

(...)

Identificam-se nos dois exemplos, respectivamente, o viés de:

- a) disponibilidade, representatividade.
- b) aleatoriedade, compreensão tardia.
- c) excesso de confiança, escalada do comprometimento.
- d) erro de aleatoriedade, viés de confirmação.
- e) questionamento dialético, heurística.

# Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)



# Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

## MASP x Ciclo PDCA

Ciclo PDCA	Passos (Etapas) do MASP
Plan (planejar)	1 – Identificação do problema
	2 – Observação
	3 – Análise
	4 – Plano de ação
Do (fazer)	5 – Ação
Check (verificar)	6 – Verificação
Act (agir)	7 – Padronização
	8 – Conclusão



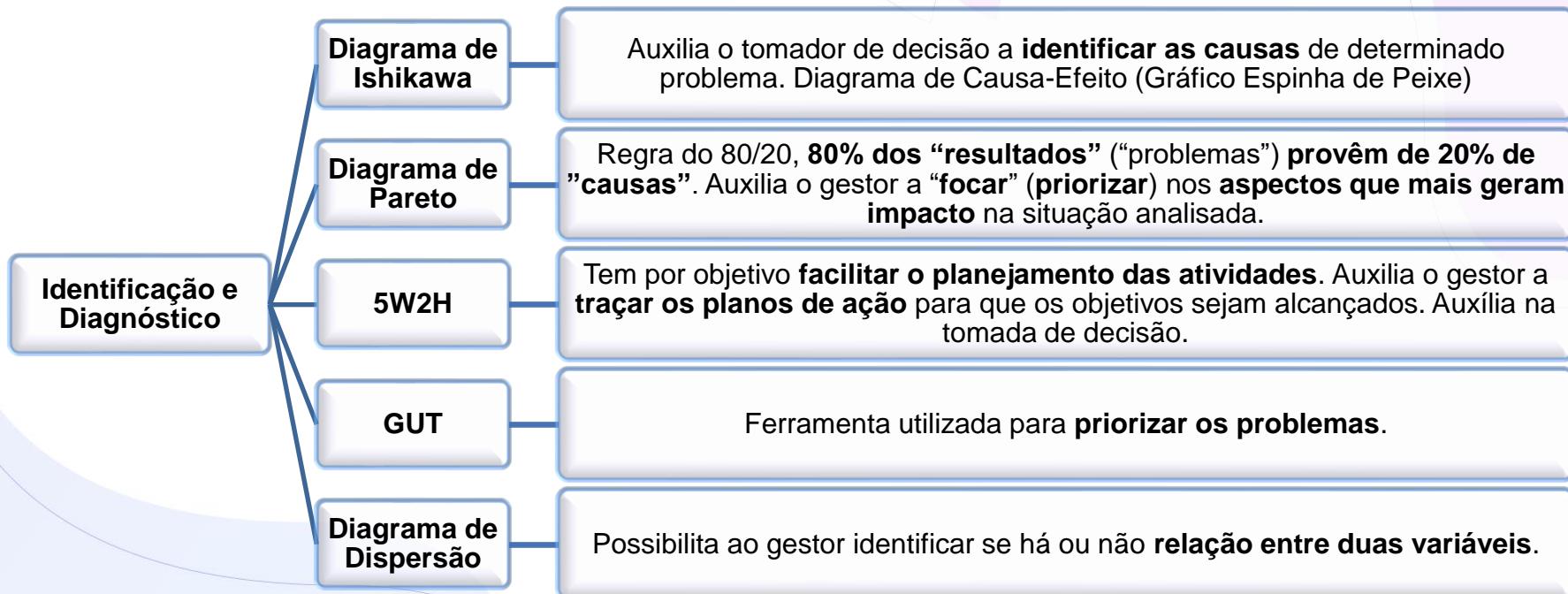
## HORA DE PRATICAR! (FGV – DPE-MT – Administrador – 2015)

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) tem sido utilizado em conjunto com o PDCA (Plan – planejar; Do – fazer; Check – verificar; e Act - agir) para atingir os resultados desejados pela organização.

Nesse sentido, assinale a opção que indica as etapas do MASP que coincidem com a etapa Plan do PDCA.

- a) Observação do problema, descrição do problema, verificação e planificação.
- b) Observação do problema, análise do processo, verificação e plano de ação.
- c) Identificação do problema, observação, análise do processo e plano de ação.
- d) Observação do problema, identificação do problema, descrição do problema e planificação.
- e) Análise do problema, descrição do processo, verificação e plano de ação.

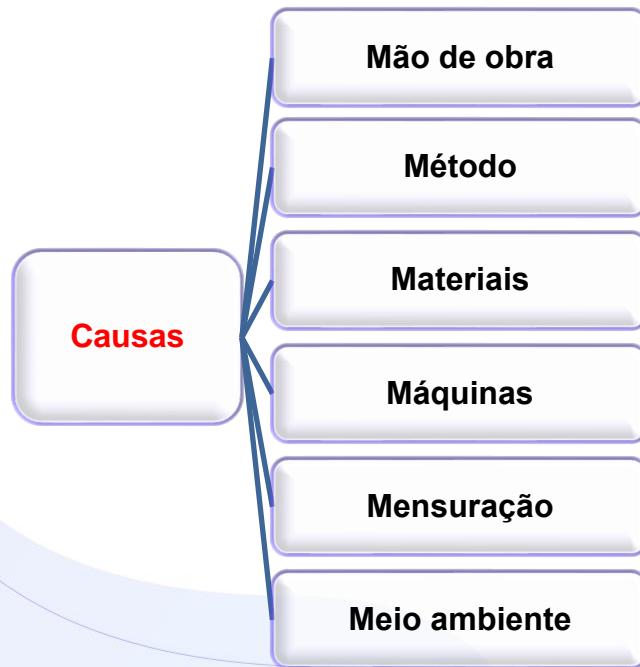
## Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

## Diagrama de Ishikawa



Prof. Stefan Fantini

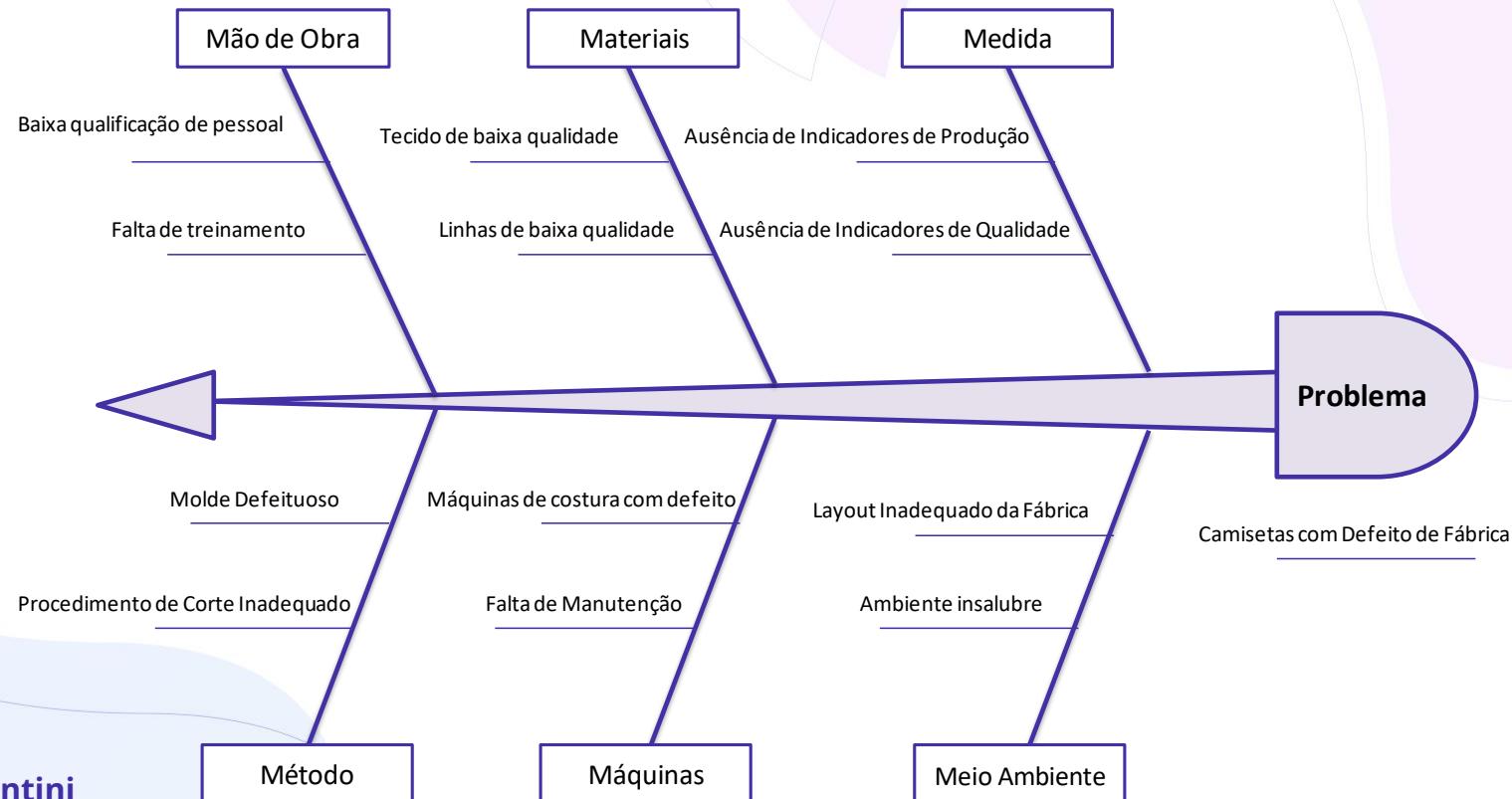
 @prof.stefan.fantini

[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

## Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

### Diagrama de Ishikawa

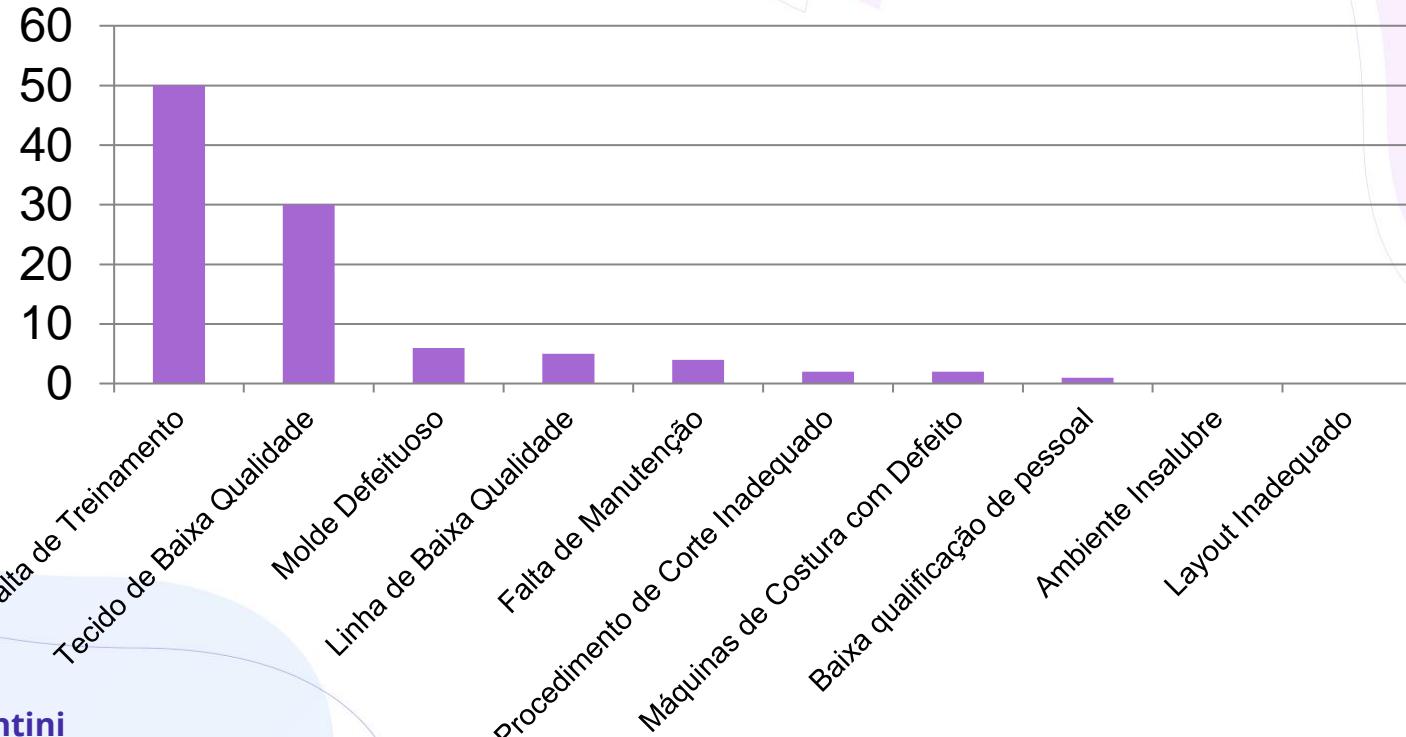


# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

## Diagrama de Pareto

### Camisetas com Defeitos de Fabricação



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

## Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

### Ferramenta 5W2H

**W**

- **What? (O que?)**

- O que deve ser feito? (Indica qual ação deve ser realizada)

**W**

- **Why? (Por que?)**

- Por que deve ser feito? (Indica por que a ação deve ser realizada)

**W**

- **Who? (Quem?)**

- Quem deve fazer? (Indica os responsáveis pela execução da ação)

**W**

- **Where? (Onde?)**

- Onde deve ser realizado? (Indica a localização que deve ser realizada a ação)

**W**

- **When? (Quando?)**

- Quando deve ser realizado? (Indica os prazos a serem obedecidos)

**H**

- **How? (Como?)**

- Como deve ser realizado? (Indica o processo de execução da ação)

**H**

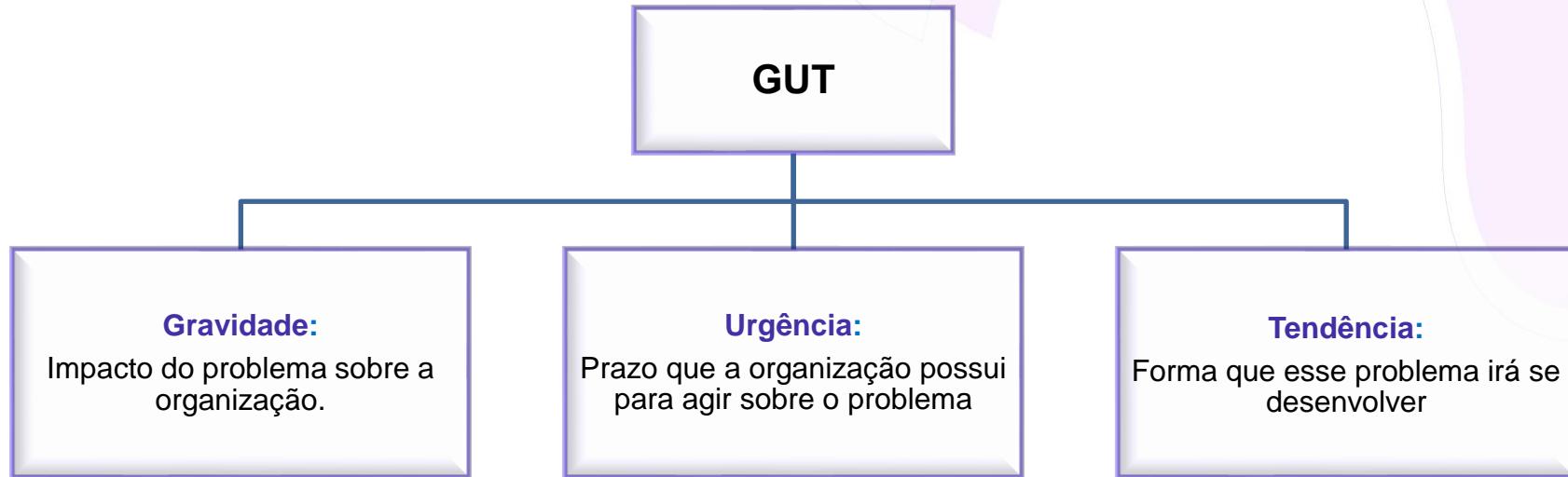
- **How much? (Quanto?)**

- Quanto custará? (Indica o orçamento que deverá ser alocado para a ação)

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

## Matriz GUT



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

## Matriz GUT

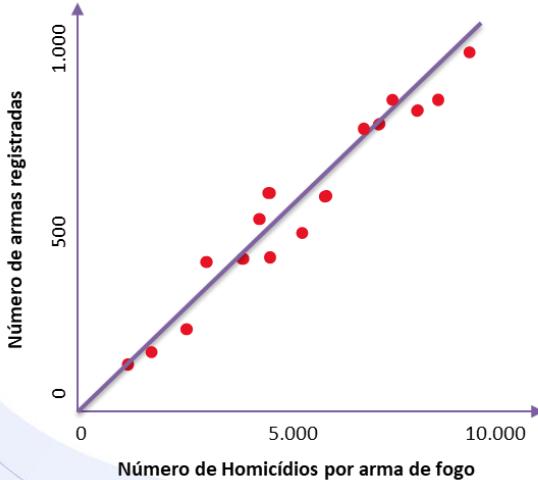
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
Alpha	5	1	1	5
Beta	1	2	4	8
Gamma	2	4	4	32
Delta	4	2	5	40
Epsilon	3	3	1	9
Zeta	5	2	3	30

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

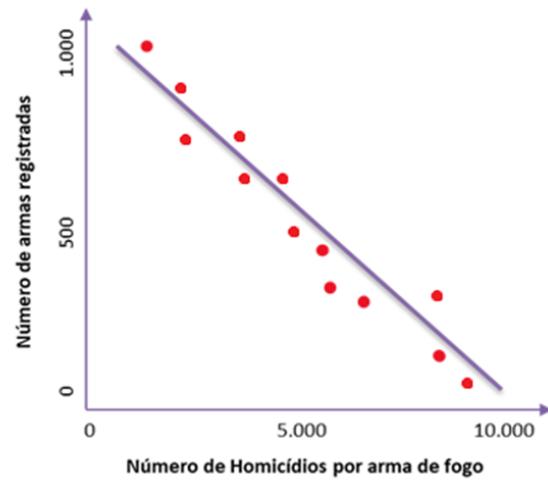
Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

## Diagrama de Dispersão

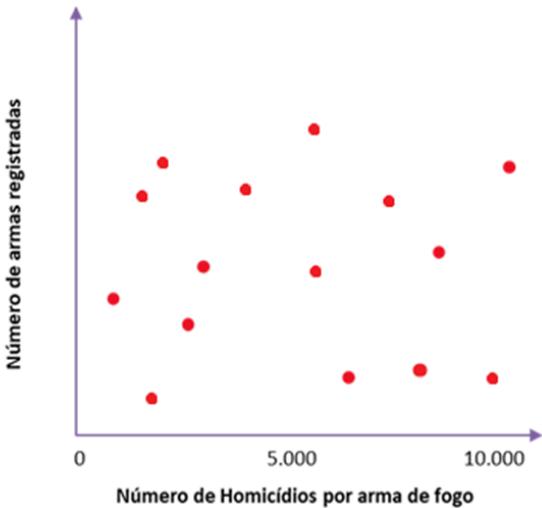
Correlação Positiva



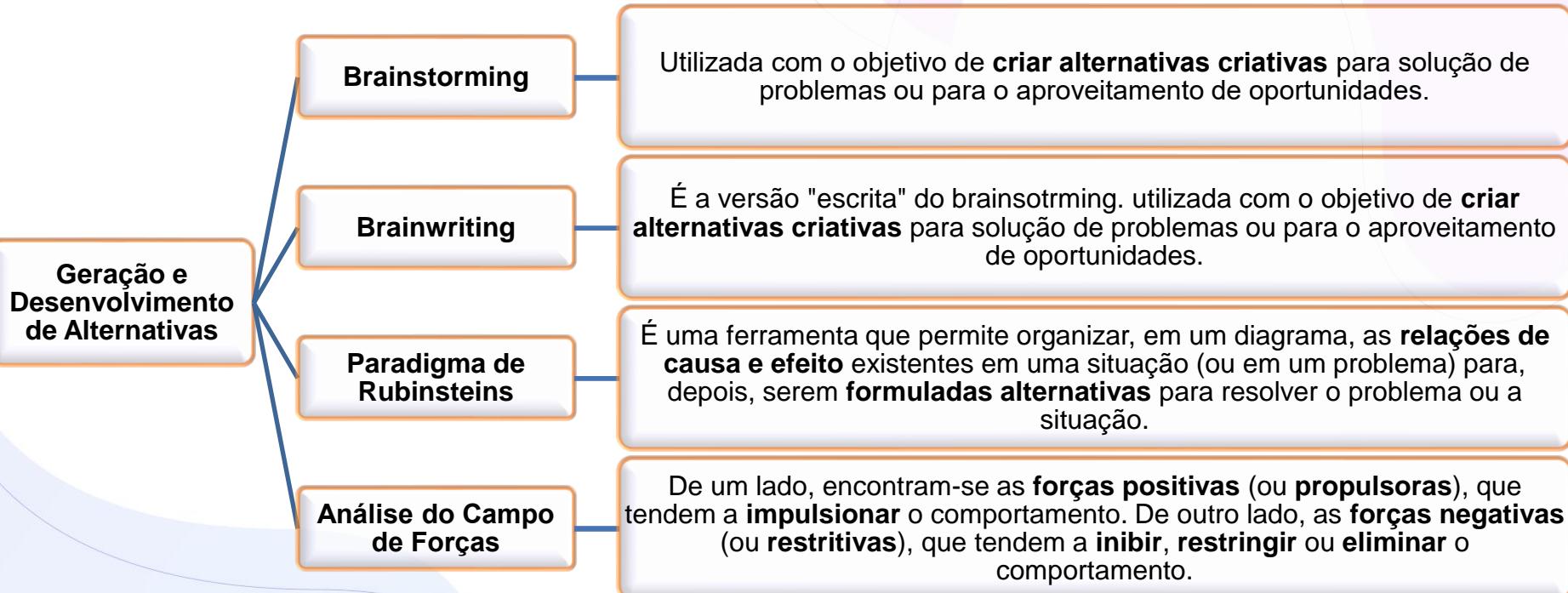
Correlação Negativa



Nenhuma Correlação



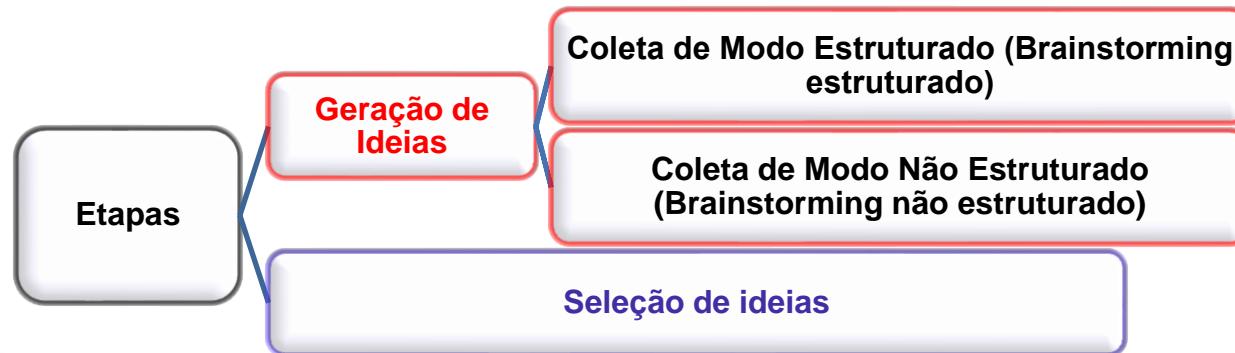
## Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

## Brainstorming



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

## Branwriting

O **brainwriting** é a versão “escrita” do **brainstorming**.

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

**Paradigma de Rubinstein (Método de Delineamento de Problemas Organizacionais – MDPO)**

03 Passos

Identificar os “efeitos desejados”

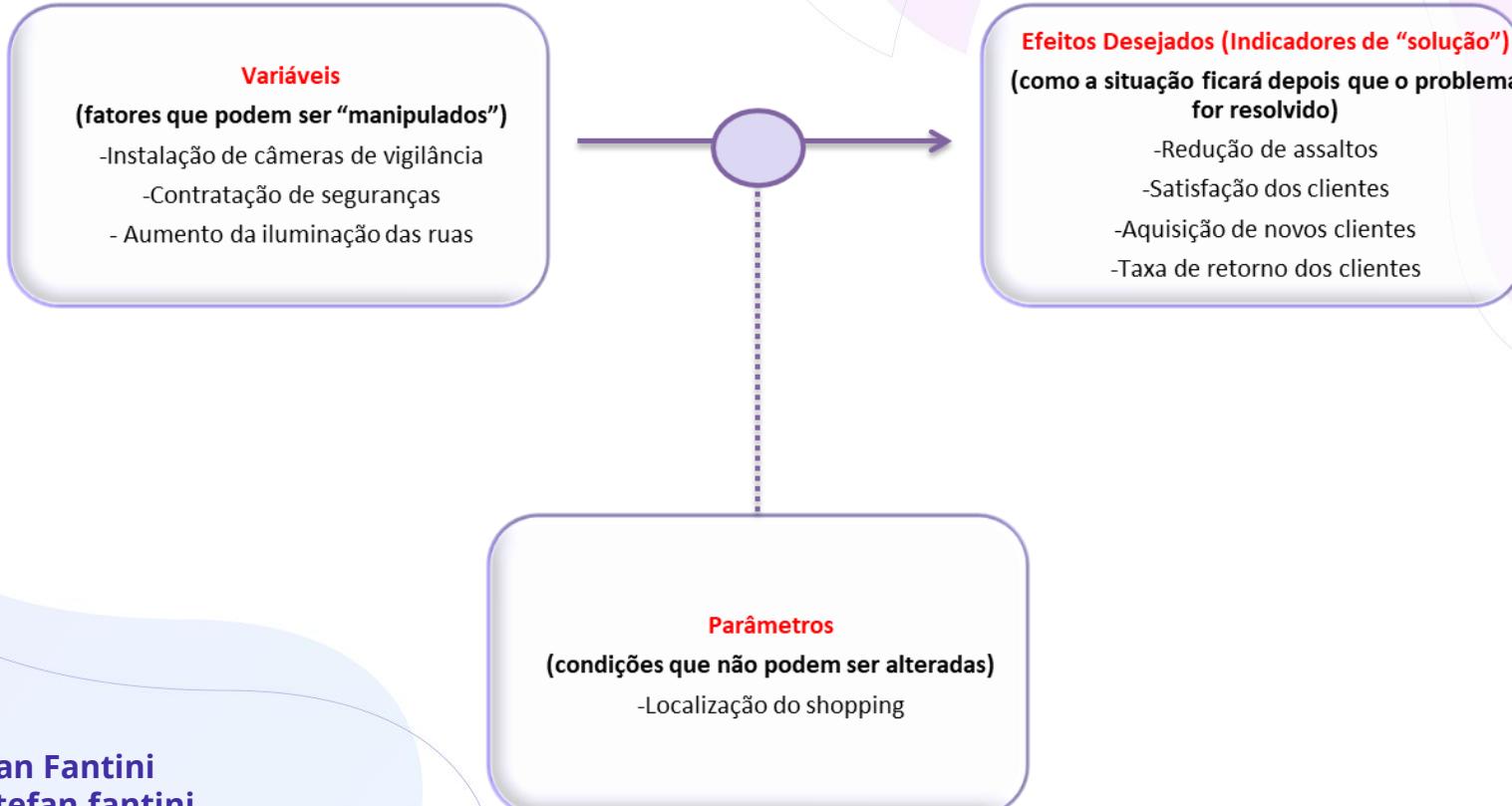
Listar as **variáveis que podem ser “manipuladas”**.

Identificar os **parâmetros que não podem ser alterados**.

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

**Paradigma de Rubinstein (Método de Delineamento de Problemas Organizacionais – MDPO)**



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

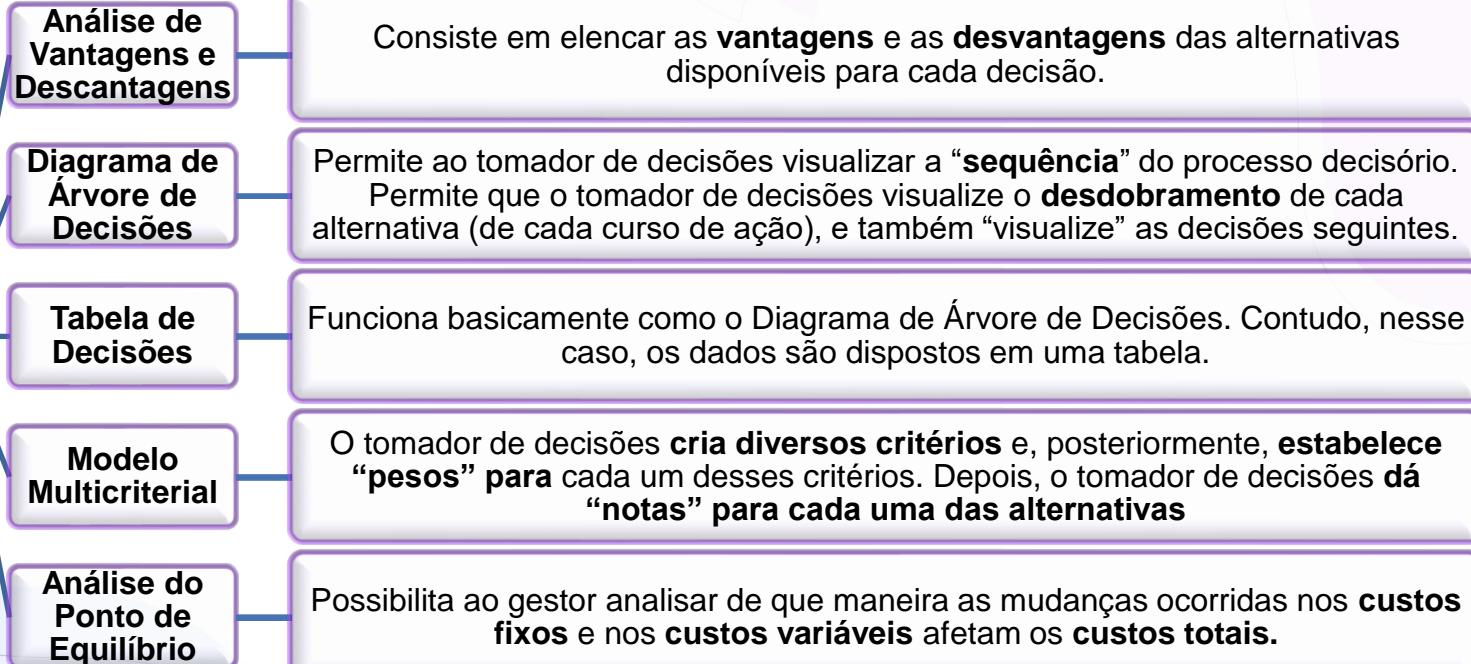
Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

## Análise do Campo de Forças



## Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

### Avaliação e Escolha de Alternativas



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

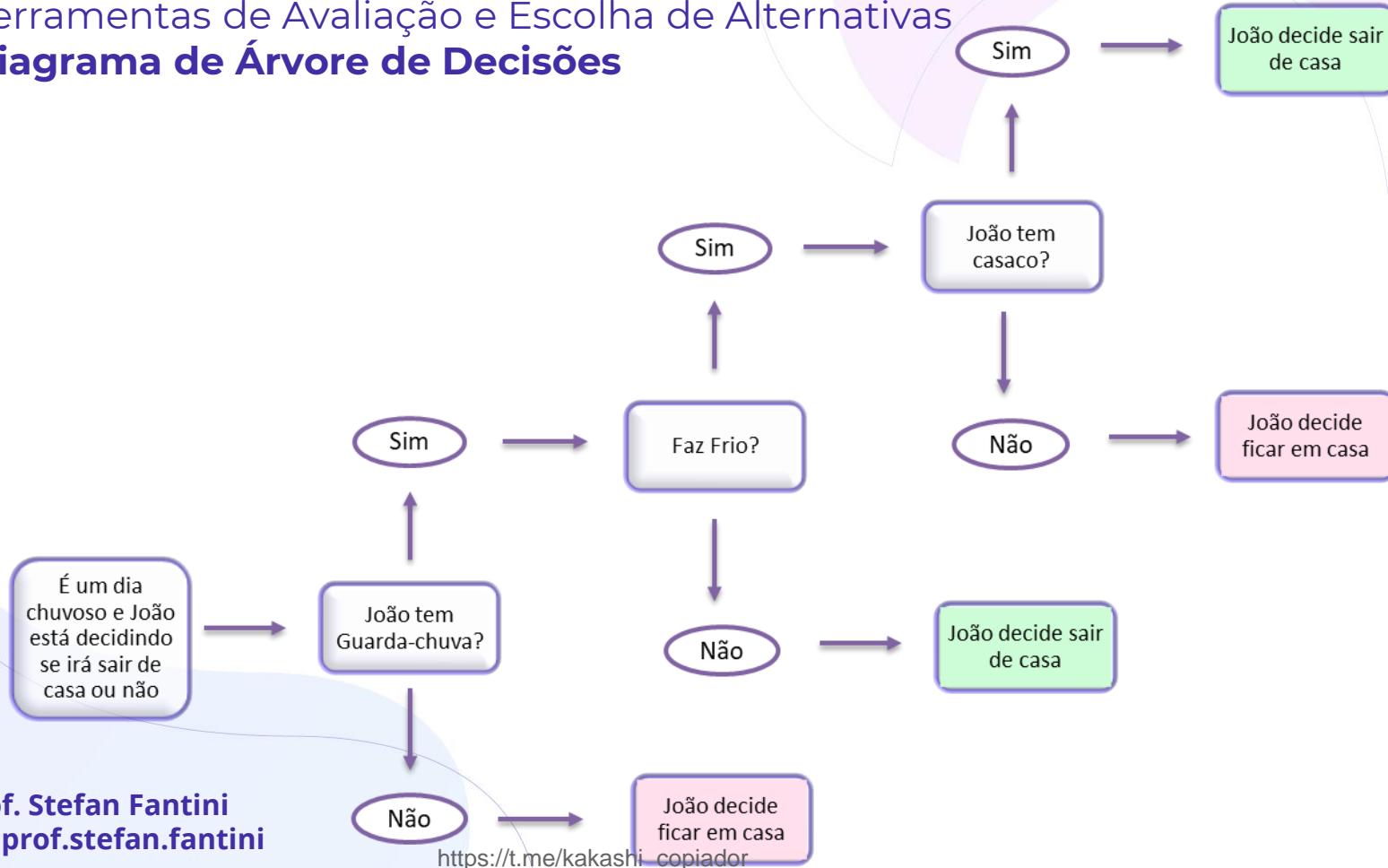
## Análise de Vantagens e Desvantagens

Consiste em elencar as **vantagens** e as **desvantagens** das alternativas disponíveis para cada decisão.

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

## Diagrama de Árvore de Decisões



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

## Tabela de Decisões

Critério / Alternativa	Situação 1	Situação 1	Situação 1	Situação 1
João tem guarda-chuva?	SIM	Não	SIM	SIM
Faz Frio?	SIM		SIM	NÃO
João tem casaco?	SIM		NÃO	
Ficar em casa		X	X	
Sair de Casa	X			X

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

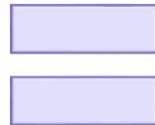
## Modelo Multicriterial (Ponderação de Critérios)

	Preço (peso 9)	Qualidade do Material (peso 7)	Beleza (peso 6)	Poder de Processamento (peso 10)
Smartphone X	nota 10	nota 4	nota 5	nota 5
Smartphone Y	nota 8	nota 7	nota 6	nota 7
Smartphone W	nota 5	nota 8	nota 7	nota 9
Smartphone Z	nota 4	nota 10	nota 9	nota 10

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

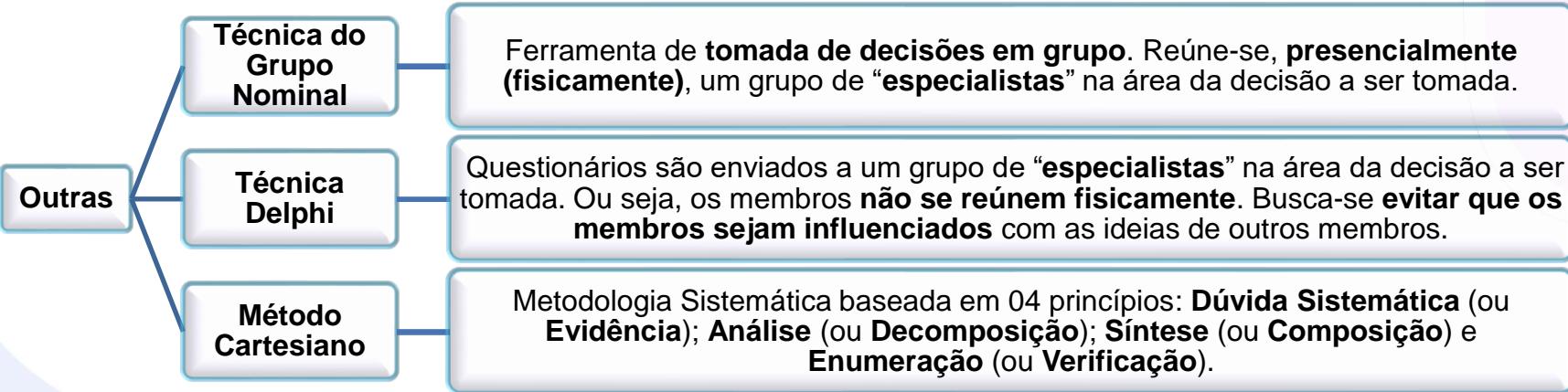
Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

## Análise do Ponto de Equilíbrio



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

## Outras Ferramentas de Auxílio ao Processo de Tomada de Decisão



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Outras Ferramentas de Auxílio ao Processo de Tomada de Decisão

## Técnica de Grupo Nominal (TGN)



# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Outras Ferramentas de Auxílio ao Processo de Tomada de Decisão

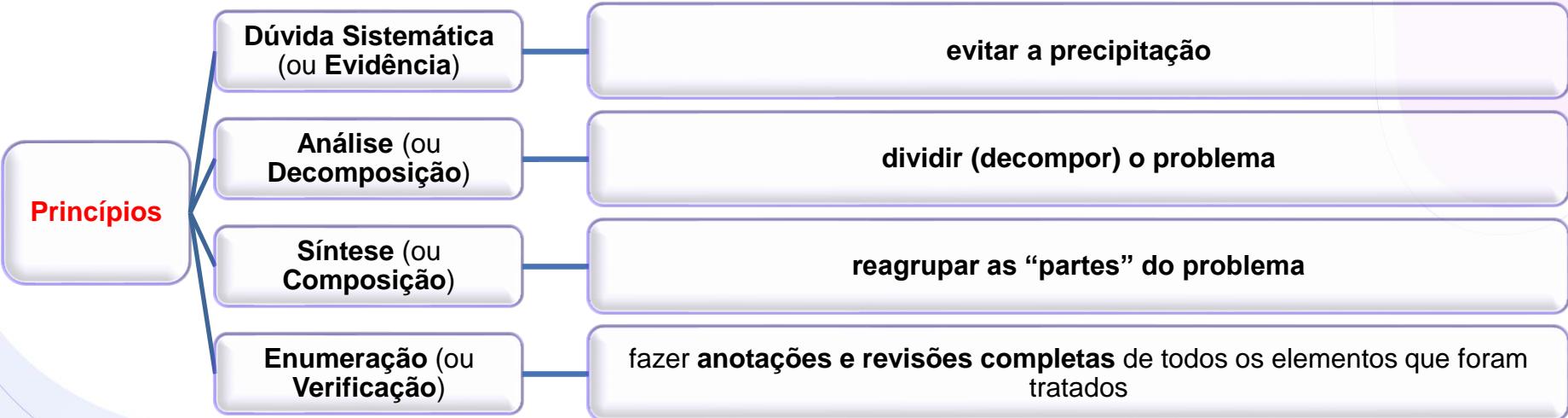
## Técnica Delphi (Modelo Delfos)

Questionários são enviados a um grupo de “**especialistas**” na área da decisão a ser tomada. Ou seja, os membros **não se reúnem fisicamente**. O objetivo é que nenhum dos membros seja “influenciado” com a ideia de outro membro. Em outras palavras, busca-se **evitar que os membros sejam influenciados** com as ideias de outros membros (especialmente daqueles membros que são tidos como “referência” no assunto).

# Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Outras Ferramentas de Auxílio ao Processo de Tomada de Decisão

## Método Cartesiano





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TCE-RO – Analista - Adaptada)

A ferramenta 5W2H é utilizada na melhoria de processos e o what significa o que deverá ser feito, ou seja, a descrição da solução escolhida e os objetivos de melhoria a serem atingidos.



## HORA DE PRATICAR! (COPESE – UFT - Administrador - 2017)

A respeito das fases e técnicas do processo decisório organizacional, é INCORRETO afirmar:

- a) O Brainstorming é adequado à escolha da alternativa final de solução de um problema.
- b) O Princípio de Pareto é também conhecido como Princípio 80-20.
- c) A Árvore de Decisões deve ser utilizada na avaliação da decisão.
- d) O Diagrama de Ishikawa é indicado para o diagnóstico do problema.



## HORA DE PRATICAR! (FGV – AL-BA – Técnico de Nível Superior - 2014)

Um determinado gerente de departamento vê-se a volta com numerosos problemas no ambiente de trabalho e precisa estabelecer um método que priorize esses problemas e a análise dos riscos envolvidos. Considerando as ferramentas de gestão de qualidade, assinale a opção que indica a que melhor se adapta a este contexto

- a) 5W2H.
- b) Brainstorming.
- c) Diagrama de árvore.
- d) Estratificação.
- e) Matriz GUT.



## HORA DE PRATICAR! (UFG – SANEAGO-GO – Administrador - 2018)

No processo decisório das organizações, algumas técnicas são aplicadas para facilitar a decisão, quer para geração de possíveis alternativas, quer para avaliação e escolha das alternativas encontradas. A técnica que reduz a influência da opinião de personalidades de referência no processo, uma vez que os participantes não sabem quem são os demais, é:

- a) Brainwriting.
- b) Consenso.
- c) Delphi.
- d) Indagação dialética.



## HORA DE PRATICAR! (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

Um gerente administrativo precisa decidir qual aparelho de ar condicionado adquirir para ser instalado no escritório da empresa em que trabalha. A tabela abaixo apresenta a avaliação das alternativas dos aparelhos por fabricante, em cada um dos critérios de avaliação considerados, bem como os pesos atribuídos a cada critério:

Fabricante	Preço (peso 10)	Consumo de energia (peso 10)	Durabilidade (peso 5)	Garantia de fábrica (peso 8)
Alfa	7	5	8	10
Beta	8	7	9	8
Gama	10	8	6	5
Delta	8	6	10	8



## HORA DE PRATICAR! (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

Assumindo que essas são todas as opções de aparelhos disponíveis no mercado e que esses são todos os critérios relevantes para a sua avaliação, pelo modelo racional de tomada de decisão o gerente deveria escolher o aparelho do fabricante:

- a) Alfa;
- b) Beta;
- c) Gama;
- d) Delta;
- e) Beta ou Gama.



HORA DE  
PRATICAR!

**(CEPERJ – SEDUC-RJ – Diretor)**

Em relação às fases e técnicas do processo de tomar decisões, o brainwriting é uma técnica utilizada na fase de:

- a) avaliação da decisão
- b) escolha de uma alternativa
- c) geração de alternativas
- d) análise das vantagens
- e) geração de receitas



## HORA DE PRATICAR! (CS-UFG – IF-GO – Assistente em Administração - 2017)

No processo de resolução e controle de problemas de qualidade, alguns diagramas apoiam a tomada de decisão. O diagrama que tem por objetivo apoiar o processo de identificação das possíveis causas de um problema é o

- a) diagrama de Ishikawa
- b) diagrama de correlação.
- c) diagrama de Pareto.
- d) diagrama de processos



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



**Estratégia**  
Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!  
ESTAMOS JUNTOS





# Estratégia

Concursos