



By @kakashi_copiador

Aula 04

CNU - Políticas Públicas - 2024
(Pós-Edital)

Autor:

Stefan Fantini

17 de Janeiro de 2024

Índice

1) Processo Decisório - PDF SIMPLIFICADO	3
--	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



PROCESSO DECISÓRIO

Tomar decisões é um conceito bastante intuitivo. Todos nós tomamos decisões diariamente em nossas vidas.

Quando você acorda, você decide o que irá vestir (calça ou bermuda?); na hora do almoço, você decide o que irá comer (frango, carne bovina ou peixe?); etc. Esses são exemplos de decisões simples, fáceis e menos complexas.

Por outro lado, você também toma decisões mais difíceis e mais complexas em sua vida. Por exemplo: quando você decide quando irá se casar (antes ou depois de ser aprovado no concurso?); quando você decide o momento de ter filhos (antes ou depois dos 30 anos?); quando você decide qual profissão seguir (advogado, médico ou engenheiro?); etc.

Nas organizações, não é diferente. Os gestores, a todo momento, também estão tomando decisões. Decidir é uma tarefa muito importante no trabalho dos gestores.

O processo de tomar decisões está intrinsecamente ligado a **todas as funções administrativas**: planejamento, organização, direção e controle. É um processo **inseparável** de todas essas funções.

A **decisão** é uma **escolha** entre diversas **possibilidades, alternativas** ou **opções** de **cursos de ação** disponíveis. As decisões são tomadas para **resolver problemas** ou **aproveitar oportunidades**¹.

“**Tomar decisões** é identificar e selecionar o **curso de ação mais adequado** para lidar com um **problema específico** ou **extrair vantagens** em uma **oportunidade**”².



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**.

Nesse sentido, se **não existirem alternativas** a serem escolhidas (ou seja, se existe apenas uma única opção disponível), **não há decisões a serem tomadas**.

¹ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p. 86.

² James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (1995) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.



1 – Elementos do Processo Decisório

O processo decisório envolve **06 elementos** básicos³:

Tomador de decisão: É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.

Objetivos: São os **objetivos** que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.

Preferências: São os **critérios** que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

Estratégia: É o **curso de ação** que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o **caminho escolhido** e **depende dos recursos** que o tomador de decisões dispõe.

Situação: São os **aspectos do ambiente** que envolve o tomador de decisão e que **afetam sua escolha**. Alguns desses aspectos estão fora do seu controle, conhecimento ou compreensão.

Resultado: É a **consequência** ou **resultado** de determinada estratégia.

Alguns autores ainda incluem mais um elemento (nesse caso, seriam **07 elementos**):

Estado da Natureza: são as **condições** de **incerteza, risco** ou **certeza** que existem no ambiente de decisão que o tomador de decisão deve enfrentar⁴.

2 – Etapas do Processo Decisório (Fases do Processo Decisório)

Conforme Maximiano explica, “o **processo de tomar decisões** (ou processo decisório) é a **sequência de etapas** que vai da **identificação de um problema ou oportunidade**, até a **escolha e colocação em prática de uma ação ou solução**. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se fecha. Uma decisão que se coloca em prática cria uma situação nova, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas”⁵.

Como de costume no estudo da Administração, cada autor tem uma visão diferente sobre as etapas (fases) do processo decisório. Conforme você verá, dependendo da obra, um mesmo autor pode trazer diferentes visões sobre as fases do processo decisório.

Vejamos, a seguir, a visão de alguns autores que costumam ser cobradas nas provas.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018. pp. 57-58

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. P. 245

⁵ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.86



Para Maximiano, o processo de tomar decisões envolve **05 fases principais**⁶:

- 1 – Identificação do problema ou oportunidade:** Trata-se da fase em que se percebe a existência de uma oportunidade a ser aproveitada ou então a existência de algum problema que exige a tomada de uma decisão.
- 2 – Diagnóstico da situação:** Nessa etapa, busca-se entender a oportunidade ou o problema, e identificar suas causas e consequências.
- 3 – Geração de alternativas (Desenvolvimento de alternativas):** Depois que o diagnóstico é realizado, é necessário criar alternativas (ideias) para o aproveitamento da oportunidade ou para a solução do problema.
- 4 – Avaliação e Escolha de uma alternativa:** Trata-se da etapa onde alguma das alternativas que foram criadas é escolhida. As alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, com o objetivo de que seja escolhida aquela alternativa que apresenta as maiores vantagens.
- 5 – Avaliação da decisão:** O processo de tomada de decisão se completa quando a decisão é implementada e os efeitos dessa decisão são avaliados. A avaliação de uma decisão reinicia o ciclo do processo de resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

Chiavenato, por sua vez, defende que o processo decisório é composto por **07 etapas**⁷:

- 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.**

⁶ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8^a edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.87-89

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p. 122



3 – Classificações das Decisões

3.1 – Tipos de decisão: Decisões Programadas x Decisões não programadas

Decisões Programadas (Decisões **Programáveis** / Decisões **Estruturadas**): Tratam-se de decisões **rotineiras e repetitivas**, utilizadas para **resolver problemas cotidianos**. Ou seja, são **decisões “padronizadas”**, utilizadas para responder a situações que ocorrem regularmente. São utilizadas para situações de **certeza e previsibilidade**, em que existem dados (informações) **adequados e suficientes**.

São decisões baseadas em um “**acervo de soluções**” da organização.

Esse tipo de decisão “limita” a liberdade dos indivíduos para decidirem (em outras palavras, as decisões programadas limitam ou excluem as “alternativas” que as pessoas podem escolher em uma decisão). Isso acontece pois os indivíduos devem decidir com base nos **procedimentos (“padrões”) anteriormente estabelecidos**. Esses procedimentos (“padrões”) são definidos de acordo com as experiências passadas.

Ou seja, quando determinado tipo de situação ocorre, o tomador de decisão já sabe exatamente como deve decidir.

As decisões programadas aumentam a **velocidade das decisões** (afinal, já existe um “procedimento padrão” para aquele tipo de decisão) e também tornam as decisões mais **uniformes** (evitando que as pessoas decidam de formas diferentes).

As decisões programadas são “**descentralizadas**” entre os funcionários da organização e predominam no **nível operacional** das organizações.

Esse tipo de decisão é mais indicada para **ambientes estáveis**.

Decisões Não Programadas (Decisões **Não Programáveis** / Decisões **Não Estruturadas**): Tratam-se de decisões **novas e não repetitivas**, utilizadas para **resolver problemas não rotineiros**. Ou seja, são **decisões mais “complexas”**, utilizadas para responder a situações “**excepcionais”/“extraordinárias**” (que não ocorrem regularmente). São utilizadas para situações de **maior risco, incerteza e imprevisibilidade**, em que existem dados (informações) **inadequados e insuficientes**.

Esse tipo de decisão é mais **complexa**, e envolve **criatividade, inovação e improvisação**.

As decisões não programadas são utilizadas quando as respostas “padronizadas” (ou seja, as decisões programadas) não funcionam bem para o tipo de situação enfrentada.

As decisões não programadas costumam ser “**centralizadas**” nos gestores da organização e predominam no **nível estratégico** das organizações.



Esse tipo de decisão é mais indicada para **ambientes dinâmicos e mutáveis**.

Por exemplo: Pense em uma empresa de transporte que possua 200 caminhões. Quando algum caminhão quebra, o gestor envia esse caminhão à oficina para efetuar o conserto. Trata-se, portanto, de uma **decisão programada** (ou seja, uma situação rotineira para a qual já existe um procedimento “padrão”).

Imagine, agora, que todos os 200 caminhões da empresa quebrem ao mesmo tempo. Agora, trata-se de uma situação “excepcional”. O gestor da empresa está diante de uma situação “nova” e imprevisível, que exige uma decisão mais complexa e inovadora. O gestor precisará de criatividade e improvisação para resolver esse problema (afinal, a empresa não poderá ficar com todos os caminhões parados na oficina). Trata-se, portanto, de uma **decisão não programada**.

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

3.2 – Níveis de decisão: Decisões Estratégicas x Decisões Táticas x Decisões Operacionais

As decisões ocorrem nos três **níveis organizacionais** (estratégico, tático e operacional). Nesse sentido, podem ser classificadas em:

Decisões Estratégicas: São as decisões tomadas no **nível estratégico**, pelos gestores da **alta cúpula** da administração (**diretores, presidentes, CEO's**). As decisões se referem a assuntos que envolvem a **organização como um todo**, bem como a assuntos que envolvem as relações da empresa com o **ambiente externo**.



São decisões **genéricas e amplas**, que norteiam o caminho da **organização como um todo**. O foco das decisões está no **longo prazo**.

Por exemplo: decisões sobre os objetivos estratégicos, comportamento dos concorrentes, políticas da organização, etc.

Decisões Táticas (Decisões Administrativas): São as decisões tomadas no **nível tático**, pelos **gerentes e chefes de departamento/divisão**. As decisões se referem a assuntos que envolvem determinada **unidade organizacional** (departamento).

As decisões tomadas nesse nível têm por objetivo colocar em prática aquilo que foi decidido pelos gestores do nível estratégico, ou seja, colocar em prática o que foi decidido pelas “decisões estratégicas”.

São decisões que norteiam o caminho de **determinada unidade (departamento)** da organização.

O foco das decisões, normalmente, está no **médio prazo**.

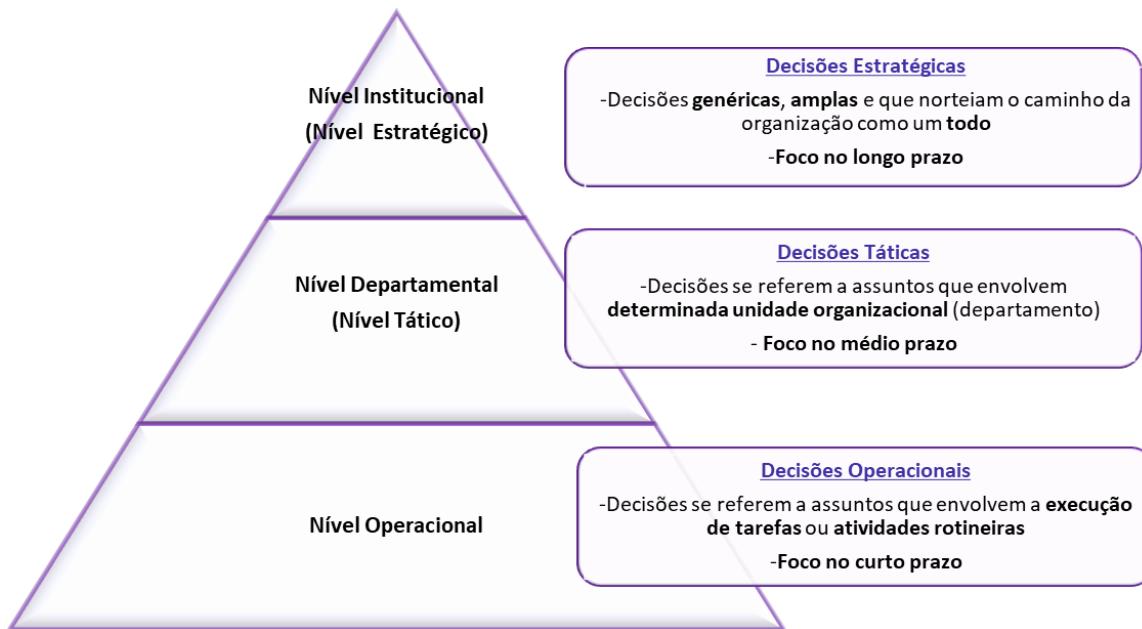
Decisões Operacionais: São as decisões tomadas no **nível operacional**, pelos **supervisores**. As decisões se referem a assuntos que envolvem a **execução de tarefas** ou determinada **atividade específica**.

As decisões tomadas nesse nível têm por objetivo colocar em prática aquilo que foi decidido pelos gestores do nível tático, ou seja, colocar em prática o que foi decidido pelas “decisões táticas”.

São decisões relacionadas às **tarefas do dia a dia (tarefas rotineiras)**. Isto é, esse tipo de decisão preocupa-se com a execução das tarefas, operações, rotinas, etc.

O foco das decisões está no **curto prazo**.





3.3 – Decisões Centralizadas x Decisões Descentralizadas

O nível de centralização ou descentralização das decisões também está **relacionada ao nível organizacional** em que as decisões são tomadas.

Decisões Centralizadas: as decisões são tomadas pela **alta cúpula**, ou seja, as decisões estão concentradas nos **níveis hierárquicos mais altos** da empresa. Os níveis mais baixos não participam do processo decisório.

As **decisões centralizadas**, por serem tomadas pela alta cúpula da empresa, normalmente, estão **mais alinhadas aos objetivos organizacionais**. Além disso, é mais fácil de controlar os resultados organizacionais, pois somente o chefe tem o poder de decidir (então esse controle é feito mais de “perto”).

Contudo, como as decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes, podem ser tomadas por algum “chefe” que não detenha as informações necessárias acerca do assunto sobre o qual irá decidir (as informações que chegaram até ele podem ser pobres e insuficientes), portanto, há um risco que as decisões tomadas sejam **inadequadas e longe da realidade “local”**. Além disso, essa centralização causa maior **lentidão** no processo de tomada de decisões. Essa lentidão ocorre, pois, quem toma a decisão está mais “distante” das pessoas e das situações que requerem a decisão, ou então porque os chefes, muitas vezes, ficam sobrecarregados com tantos assuntos para decidir.

Decisões Descentralizadas: as decisões estão “espalhadas” por todos os níveis da empresa. Ou seja, na descentralização ocorre transferência do poder decisório dos níveis mais elevados para os níveis mais baixos da empresa.

Nas **decisões descentralizadas**, pelo fato de o poder estar “pulverizado” entre os diversos níveis da organização (inclusive nos níveis mais baixos), há uma **melhora no tempo** da



tomada de decisão (**decisões mais rápidas**), bem como uma **melhoria na qualidade da informação** para a tomada de decisão. Portanto, as decisões tentem a ser **mais assertivas** para a realidade “local”. Contudo, são decisões **menos uniformes** (ou seja, cada indivíduo “decide” de um jeito diferente).

Vale ressaltar que a descentralização contribui, ainda, para a **motivação** dos funcionários dos níveis mais baixos (afinal, eles se sentem mais “importantes” por estarem decidindo). A **descentralização das decisões** exige formas **flexíveis** de gestão, **horizontalização de estruturas**, descentralização de funções e incentiva à **criatividade**.

4 – Ambientes de decisão: Certeza x Risco x Incerteza

As decisões podem ser tomadas dentro de **03 situações / condições (estados de natureza)** diferentes:

Certeza: trata-se da situação em que o tomador de decisões tem **informações confiáveis e suficientes**, que lhe dão condições de “**saber**”, **com segurança**, **quais serão os resultados** (consequências) das diversas alternativas que ele tem disponível para resolver o problema.

Em outras palavras, o indivíduo tem **todas as informações** sobre o problema, as **alternativas** são “**óbvias**” e os **resultados** são **claros**.

Ou seja, o indivíduo **conhece as consequências** que cada alternativa irá gerar.

Normalmente, são os gestores do **nível operacional** que tomam decisões dentro desse ambiente de certeza.

Por exemplo: Quando você decidiu começar a estudar para concursos, teve de tomar uma decisão entre duas alternativas: comprar uma impressora para imprimir os PDFs; ou comprar um tablet para estudar diretamente na “tela”.

Antes de tomar essa decisão, você tinha condições de saber, com segurança, quais seriam os resultados (consequências) de cada uma dessas alternativas.

Se você escolheu comprar a impressora, você sabia que iria ter de gastar mais recursos financeiros com papel e tinta. Contudo, você sabia que teria a vantagem de poder grifar o material.

Se, por outro lado, você optou por comprar um tablet, você sabia que seus custos seriam menores (a longo prazo); mas, por outro lado, sabia que não poderia “grifar” e nem “fazer esquemas” no material, por exemplo.



Risco: trata-se da situação em que o tomador de decisão tem informações que lhe dão condições apenas de ter uma “**ideia**” dos resultados de suas escolhas. Ou seja, o indivíduo consegue apenas **calcular as probabilidades** dos resultados das alternativas que ele tem disponível para resolver o problema.

Normalmente, são os gestores do **nível tático** que tomam decisões dentro desse ambiente de risco.

A **probabilidade** pode ser:

Objetiva: a probabilidade do resultado ocorrer é baseada em números.

Por exemplo: O médico diz ao paciente que a chance de sobrevivência em determinada cirurgia é de 95%. Isso acontece pois ele tem dados e informações que demonstram que a cada 100 pacientes 5 não sobrevivem.

Subjetiva: a probabilidade do resultado ocorrer é baseada em crenças, convicções pessoais, intuição, experiências anteriores, opinião, etc.

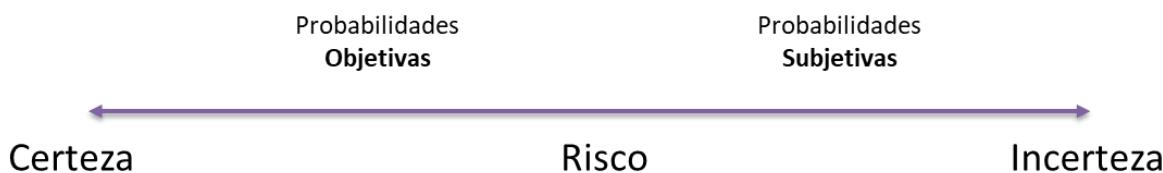
Incerteza: trata-se da situação em que o tomador **não** consegue ter qualquer “**ideia**” dos resultados de suas escolhas. Ou seja, o tomador de decisões possui **pouquíssima informação** (ou **nenhuma informação**) sobre as alternativas e os resultados. Portanto, ele **não** consegue nem calcular as probabilidades dos resultados das alternativas que ele tem disponível para resolver o problema.

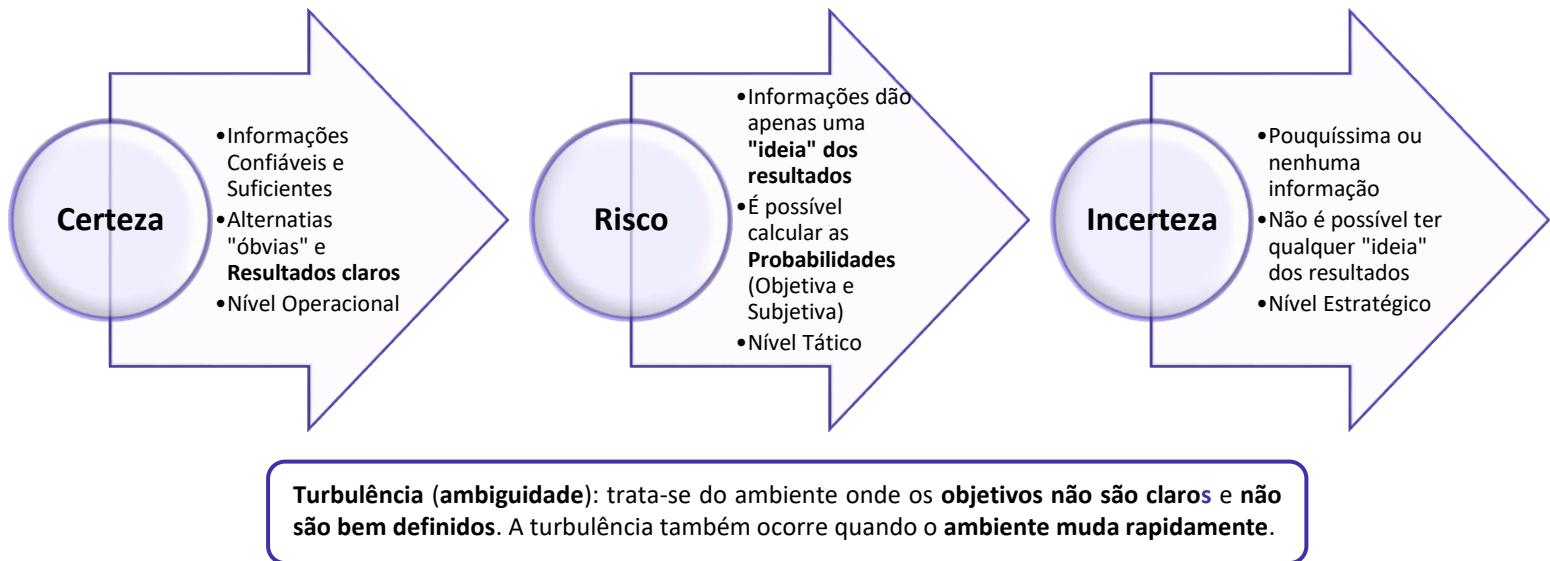
Normalmente, são os gestores do **nível estratégico** que tomam decisões dentro desse ambiente de incerteza.

Por exemplo: Quando uma empresa toma a decisão de lançar um produto inédito e revolucionário no mercado.

Em todas essas condições ambientais (certeza, risco e incerteza), o “**objetivo final**” é sempre **claro** e **bem definido**. Contudo, há uma situação em que até mesmo o objetivo final poder ser **indefinido**. Nesse caso, alguns autores elencam um quarto tipo de condição ambiental (estado de natureza):

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**.





5 – Modelos de Tomada de Decisão

De acordo com Robbins⁸, existem **03 modelos** de tomada de decisão:

Modelo Racional (modelo clássico): Trata-se de um modelo em que as decisões são tomadas com o objetivo de **maximizar os resultados**, através de **escolhas coerentes**. Busca-se, portanto, tomar **decisões ótimas**.

Esse modelo parte dos seguintes pressupostos:

- O tomador de decisões tem o **objetivo claro**;
- O **problema é bem diagnosticado e definido** e as **alternativas e critérios** de decisão são **conhecidos e bem definidos**;
- O tomador de decisões **tem todas as informações** possíveis sobre o assunto a ser decidido e as informações são **confiáveis, precisas e mensuráveis**;
- O tomador de decisões é capaz de **identificar todas as opções relevantes** (cursos de ação) de forma **imparcial e racional** (utilizando a “razão”); e
- O tomador de decisões é capaz de escolher a **opção que maximiza os resultados**.

Em outras palavras, o modelo racional se baseia na ideia de que o tomador de decisões toma decisões **racionais, lógicas** e baseadas na **razão**.

⁸ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp.168-171



O processo de tomada de decisão baseado no modelo racional é composto por **06 passos (etapas)**:

- 1 - Definir o problema.**
- 2 - Identificar os critérios para a decisão.**
- 3 - Atribuir pesos específicos a cada um desses critérios.**
- 4 - Desenvolver alternativas.**
- 5 - Avaliar as alternativas.**
- 6 - Escolher a melhor alternativa.**

O modelo de tomada de decisões racional apresenta **algumas limitações**, tais como:

- Normalmente, as **informações são insuficientes e inadequadas** (ou seja, é muito difícil que o tomador de decisões tenha “todas as informações” possíveis sobre o assunto a ser decidido);
- Normalmente, o tomador de decisões **não tem tempo e nem recursos suficientes** para coletar todas as informações relevantes;
- O tomador de decisões pode ter **percepções distorcidas** sobre as informações e as situações;
- O tomador de decisões tem **capacidade limitada** para **armazenar e processar** informações (ou seja, tem uma **capacidade cognitiva limitada**).

Modelo da Racionalidade Limitada: Esse modelo parte do pressuposto de que o indivíduo tem uma capacidade limitada de processar informações (**capacidade cognitiva limitada**). Portanto, é **impossível assimilar, e compreender** todos os dados necessários para maximizar os resultados da decisão.

Assim, o indivíduo busca reduzir os problemas e as informações a um nível em que consiga entender e processar.

O indivíduo busca, portanto, tomar decisões que sejam “**satisfatórias e suficientes**” (ou seja, ele não busca tomar “decisões ótimas”).

As premissas desse modelo são:

- O indivíduo tem uma **capacidade limitada de processar informações (capacidade cognitiva limitada)**;



- Leva em consideração os “**desvios de percepção**” existentes entre diferentes indivíduos (ou seja, cada indivíduo pode perceber a situação de maneira diferente);
- As **informações** são **insuficientes, variáveis ou imperfeitas**;
- As **situações** são **complexas**.

Modelo Intuitivo: Esse é modelo “menos racional” (ou mais “irracional”) de tomada de decisões. Aqui, o indivíduo **confia em sua intuição** para tomar decisões. A “intuição”, nesse contexto, se refere a uma forma complexa de raciocínio, baseada em anos de aprendizado e experiência. É o famoso “*felling*”.

Trata-se de um **processo cognitivo inconsciente**. O indivíduo se baseia em **experiências passadas** para tomar decisões.

As principais características desse modelo são as seguintes:

- Apoia-se em **associações holísticas** ou **conexões difusas** entre informações divergentes;
- O tomador de decisões se baseia em **experiências passadas** e **hábitos** para tomar as decisões;
- É um **processo inconsciente** (ou seja, acontece “fora” do pensamento consciente);
- As decisões são **rápidas** e influenciadas por **componentes afetivos** (ou seja, normalmente **envolve emoções**).

(...)

O que as empresas buscam é a **maior racionalidade possível** em seus processos decisórios, com o objetivo de maximizar os resultados das decisões em busca do atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o ideal seria que os tomadores de decisão baseassem suas decisões em um **modelo racional**.

Contudo, o **modelo racional não é condizente com a realidade** do dia a dia, tendo em vista que, na maior parte das vezes, os indivíduos não possuem todas as informações possíveis sobre o assunto a ser decidido, bem como não têm a capacidade de identificar todas as opções relevantes (cursos de ação) de forma imparcial.

Isso acontece, pois, em um processo de tomada de decisão o tomador de decisões se depara com diversas adversidades, tais como: **informações insuficientes** e **inadequadas, falta de tempo e recursos** para coletar informações, **percepções distorcidas** e **incapacidade de armazenar e processar muitas informações**.



Sendo assim, os gestores acabam aceitando e se “satisfazendo” com a primeira **decisão “satisfatória”** (razoável) que encontram. O tomador de decisões não avalia todas as alternativas possíveis, mas apenas algumas dessas alternativas.

Ou seja, ao invés de buscarem a decisão “ótima” e a maximização dos **resultados** (características do modelo racional), eles procuram **decisões “satisfatórias”** (razoáveis) e **maximização dos recursos**.

6 – Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

Existem diversas ferramentas que auxiliam (apoiam) o tomador de decisões no processo de tomada de decisão.

As ferramentas são utilizadas nas diversas etapas do processo decisório. Vale dizer que, dependendo da ferramenta, ela poderá ser utilizada em diferentes etapas do processo decisório.

Cabe destacar, ainda, que diversas das ferramentas que estudaremos nesse tópico também são utilizadas em outras situações, como na gestão da qualidade, por exemplo. Contudo, aqui, nosso foco será em como as ferramentas auxiliam no processo decisório.

Vejamos algumas das principais ferramentas de auxílio ao processo decisório.

6.1 Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa-Efeito)

O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Causa-Efeito**, “**Gráfico Espinha de Peixe**”, **Método 4M** ou **Método 6M**, é uma ferramenta que auxilia o tomador de decisão a **identificar as causas** de determinado problema. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas e, consequentemente, **“compreender” melhor** um processo ou um problema.

Em outras palavras, o Diagrama de Ishikawa permite ao gestor “visualizar” e “entender” quais são as **causas** que estão gerando determinados **efeitos** (problemas).

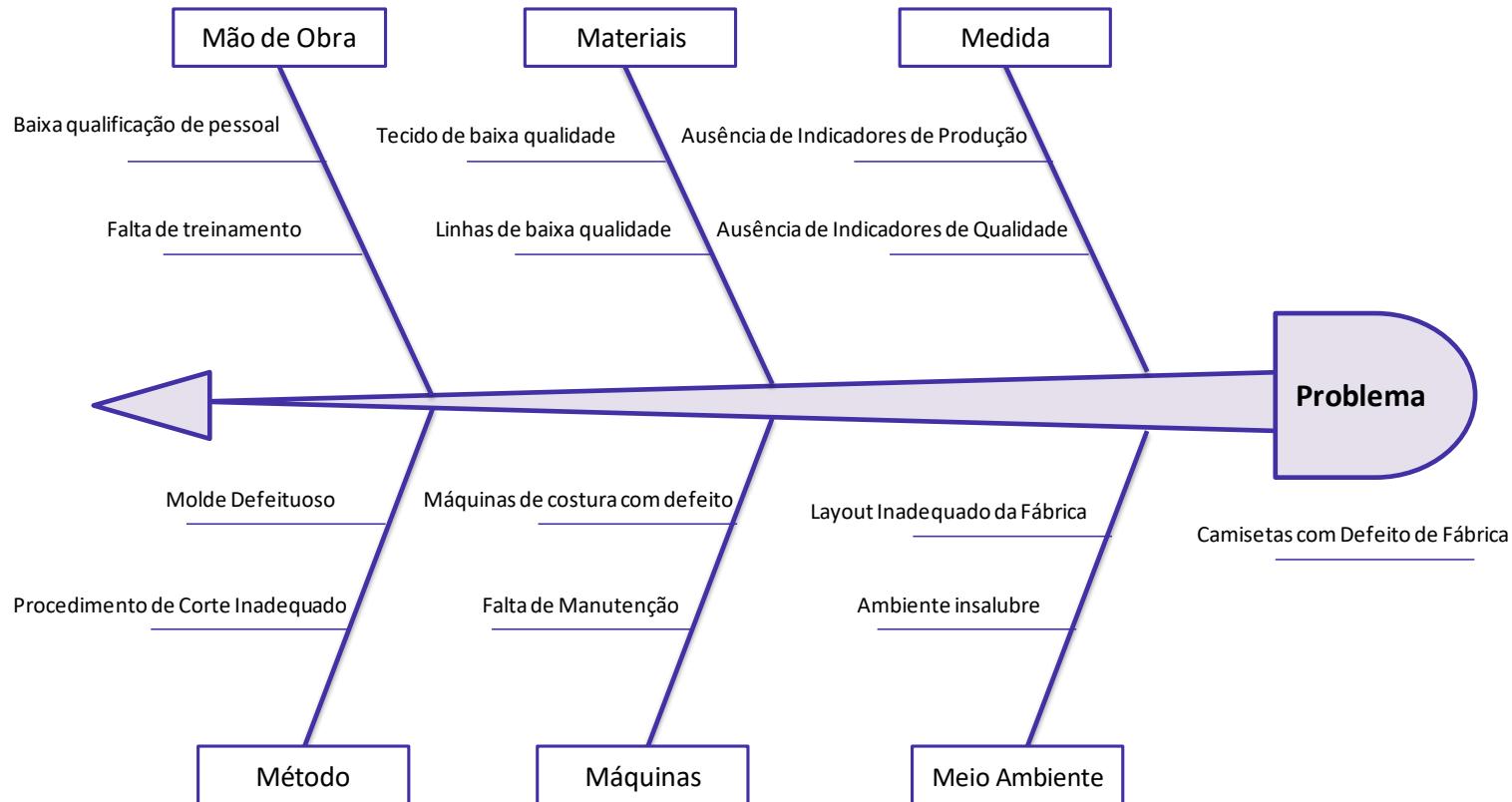
As **causas** (origens dos problemas / origens dos “efeitos”) dividem-se em **06 diferentes categorias (6Ms)**:

- Mão de obra**
- Método**
- Materiais**
- Máquinas**



- Mensuração
- Meio ambiente

Vejamos, a seguir, um exemplo do Diagrama de Ishikawa, indicado as possíveis causas de um problema (por exemplo: camisetas com defeito de fábrica) em um fábrica de roupas.



Alguns autores consideram apenas as 04 primeiras causas (**4Ms**), quais sejam:

- Mão de obra
- Método
- Materiais
- Máquinas

Portanto, em sua prova, você deve considerar correto tanto os 6Ms, quanto os 4Ms.



Diagrama de Pareto (Princípio de Pareto)

O **Diagrama de Pareto**, também chamado de **Princípio de Pareto** ou **Regra do 80/20**, é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos tomadores de decisão para identificar quais são as causas prioritárias (ou seja, quais as “causas” que geram maiores “problemas”).

Segundo a Regra do 80/20, **80% dos “resultados”** (“problemas”) **provêm de 20% de “causas”**. Por sua vez, os outros 80% de “causas” geram apenas 20% de “resultados” (“problemas”).

Em outras palavras, a ideia do Diagrama de Pareto é de que **“poucas” causas significativas** (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que **“muitas” causas insignificantes** (80%) geram a menor parte dos problemas (20%).

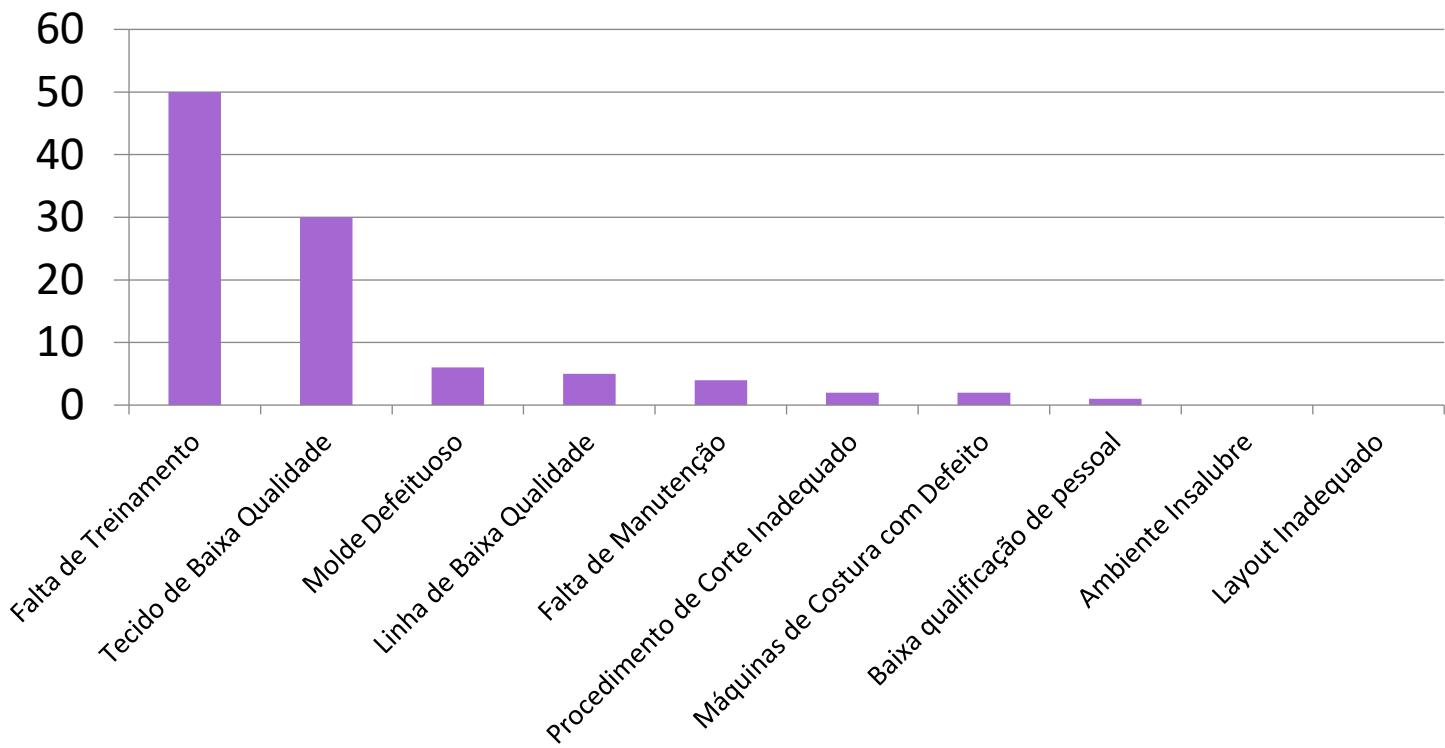
A ferramenta consiste em um **gráfico de barras** que **ordena** as **“causas dos problemas”** de forma **decrescente** (ou seja, do maior para o menor – da esquerda para a direita).

Por exemplo: o dono de uma loja de eletrônicos deve saber quais os 20% dos itens que mais vendem na loja (e que, normalmente, trazem 80% dos resultados financeiros da loja). Assim, ele deve se preocupar em não deixar faltar esses 20% de itens mais vendidos na loja.

Vejamos um exemplo do Diagrama de Pareto, indicado as causas dos defeitos na produção de camisetas em um fábrica de roupas. Para esse exemplo, imaginemos que foram analisadas 100 camisetas defeituosas.



Camisetas com Defeitos de Fabricação



Perceba que, no histograma acima, estão elencadas 10 “causas” de defeitos de fabricação na produção de camisetas.

Dentre essas 10 causas, apenas 20% delas (“Falta de Treinamento” e “Tecido de Baixa Qualidade”) são responsáveis por 80% das camisetas defeituosas. Enquanto isso, as demais causas (80%) respondem apenas por 20% dos defeitos.

Nesse sentido, se o gestor melhorar o Treinamento de Pessoal e utilizar Tecidos com Melhor Qualidade, ele conseguirá resolver 80% dos problemas na produção (ou seja, o número de camisetas com defeito de fabricação irá reduzir em 80%).

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que auxilia o gestor a “**focar**” (priorizar) nos **aspectos que mais geram impacto** na situação analisada.

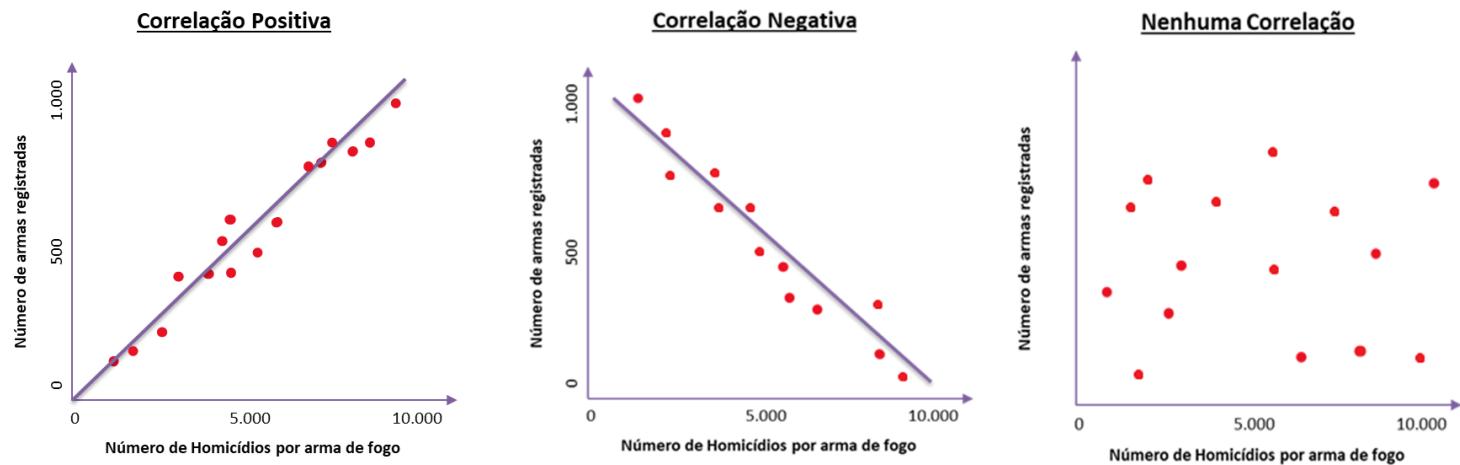
Diagrama de Dispersão

O **Diagrama de Dispersão**, ou **Diagrama de Correlação**, é uma ferramenta que possibilita ao gestor identificar se há ou não **relação entre duas variáveis**.

Ou seja, ele permite visualizar o que acontece com uma das variáveis quando a outra variável é alterada. Em outras palavras, ele ilustra a possível relação de “causa e efeito” entre essas variáveis.



Por exemplo: Imagine que o governo deseja saber se o aumento do número de armas está relacionado ao aumento do número de homicídios por arma de fogo. Os resultados podem ser os seguintes:



O primeiro gráfico ilustra uma **relação positiva** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, quanto mais armas são registradas, mais homicídios por arma de fogo ocorrem.

O segundo gráfico ilustra uma **relação negativa** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, quanto mais armas são registradas, menos homicídios por arma de fogo ocorrem.

O terceiro gráfico ilustra que **não há qualquer relação** entre o número de armas registradas e o número de homicídios por arma de fogo. Em outras palavras, o aumento do número de armas registradas, não interfere no número de homicídios por arma de fogo ocorrem.

Portanto, trata-se de uma ferramenta que auxilia o tomador de decisões no processo de tomada de decisão. Por exemplo, caso o Presidente da República esteja em dúvida se deve ou não sancionar a “Lei de Desarmamento” e se depare com o primeiro gráfico (correlação positiva), certamente ele tenderá a assinar a mencionada lei (com a expectativa de que os homicídios por arma de fogo diminuam).

6.2 Ferramentas de Geração e Desenvolvimento de Alternativas

Brainstorming

O **Brainstorming**, também chamado de “**Tempestade de Ideias**” (“Tempestade Cerebral”), é uma ferramenta utilizada com o objetivo de **criar alternativas criativas** para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.



Essa técnica consiste em reunir um grupo de pessoas para que elas exponham suas opiniões, ideias ou sugestões. Os participantes são estimulados e incentivados a produzir, sem **qualquer crítica ou censura**, o maior número de ideias e sugestões sobre determinado assunto ou problema.⁹

O brainstorming pode ser dividido em **duas etapas**:

Etapa 1: É a etapa da **geração de ideias**. Trata-se da etapa que tem por objetivo **coletar o maior número possível de ideias**. A coleta de ideias pode ser feita de dois modos diferentes:

Coleta de Modo Estruturado (Brainstorming estruturado): cada participante do grupo dá a sua opinião “na sua vez”. Ou seja, existe uma sequência a ser seguida. Cada pessoa tem um momento certo para falar.

A vantagem desse método é que os participantes mais tímidos e introvertidos também participam com suas ideias (afinal, ele terá a “vez dele” de falar). Contudo, é um método menos “dinâmico”.

Coleta de Modo Não Estruturado (Brainstorming não estruturado): cada participante do grupo pode dar sua opinião quando quiser. Ou seja, não existe uma sequência a ser seguida. As pessoas não têm um momento certo para falar. As pessoas dão suas opiniões em qualquer momento.

A vantagem desse método é que ele é mais “dinâmico”. Contudo, os participantes mais tímidos e introvertidos tendem a participar pouco do processo.

Etapa 2: É a etapa da **seleção de ideias**. Após a coleta das ideias, os gestores irão selecionar quais dessas ideias são as mais interessantes e “promissoras”. As ideias serão analisadas e discutidas, com o objetivo de encontrar aquelas que podem ser aplicadas nas soluções de problemas ou no aproveitamento de oportunidades.

De acordo com Chiavenato, alguns dos **princípios** que norteiam brainstorming são os seguintes¹⁰:

- Quanto **maior o número de ideias**, maior a probabilidade de boas ideias.
- Quanto **mais extravagante ou menos convencional** a ideia, melhor.
- Quanto **maior a participação das pessoas**, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.
- Quanto **menor o senso crítico e a censura íntima**, mais criativas e inovadoras serão as ideias.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.263



- É proibida a crítica de qualquer pessoa sobre as ideias de outras pessoas.
- A livre criação de ideias deve ser estimulada.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Deve ser encorajada a combinação ou a modificação de ideias.

Brainwriting

O **brainstorming** é uma ferramenta bastante interessante. Contudo, muitas vezes, o **brainstorming** não funciona bem pois as pessoas têm medo de serem criticadas ou ridicularizadas por suas ideias e opiniões. Ou seja, as pessoas acabam não dando ideias, pois tem “medo” de serem criticadas.

À vista disso, como forma de tentar “contornar” esse problema, o gestor pode utilizar o **brainwriting**. O **brainwriting** é a versão “escrita” do **brainstorming**.

No **brainwriting**, ao invés das opiniões e ideias serem apresentadas de forma “verbal” (como acontece no **brainstorming**), os participantes são estimulados a escreverem suas ideias e sugestões em papéis, de forma anônima. Os papéis são trocados entre os participantes, sem que eles saibam quem escreveu cada ideia ou sugestão. No final do processo, as sugestões e ideias são lidas e discutidas com o grupo.

Análise do Campo de Forças

Essa ferramenta parte do princípio de que todo comportamento é afetado por dois conjuntos de forças que se opõem. 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.

Assim, se um conjunto de forças for maior do que o outro, o comportamento do indivíduo tende a ser influenciado a seguir a direção desse conjunto de forças que é maior. Ou seja, se o conjunto de forças positivas for maior, o comportamento do indivíduo tende a ser impulsionado; por outro lado, se o conjunto de forças negativas for maior, o comportamento do indivíduo tende a ser inibido.

Nesse sentido, em um processo de tomada de decisão, o gestor deve buscar entender quais são os fatores “favoráveis” (forças positivas) e quais são os fatores contrários (forças negativas) à decisão que será tomada. O objetivo é que o gestor maximize as forças propulsoras e minimize as forças restritivas.

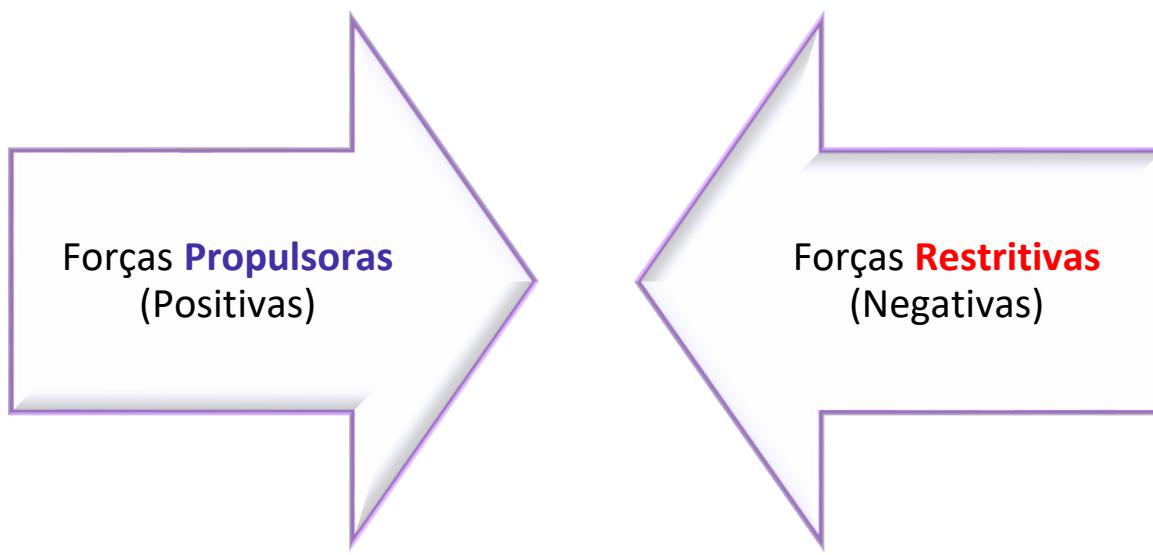
Esta técnica pode ser utilizada, portanto, para fazer a análise das alternativas e da decisão que se pretende tomar.



Por exemplo: João das Neves está decidindo se deve começar a estudar para concursos públicos ou não. Alguns exemplos de forças propulsoras e forças restritivas, nessa situação, seriam as seguintes:

Forças **propulsoras**: incentivo de sua mãe; estabilidade do cargo; excelente salário; vontade de mudar de vida.

Forças **restritivas**: conselhos de amigos dizendo que “não vale a pena”; redução das horas de lazer; convite de amigos para ir para a “balada”.



6.3 Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

Diagrama de Árvore de Decisões

O Diagrama de Árvore de Decisões é uma ferramenta que permite ao tomador de decisões visualizar a **sequência** do processo decisório. Ou seja, essa ferramenta permite que o tomador de decisões visualize o **desdobramento de cada alternativa** (de cada curso de ação), e também “visualize” as decisões seguintes.

Trata-se de uma **visualização gráfica de alternativas**, que permite ao gestor **analisar as diversas alternativas** e os seus possíveis impactos.

Trata-se de uma ferramenta bastante útil para a tomada de **decisões complexas**, que exigem uma série de **decisões sequenciais**. Ela pode ser utilizada tanto para auxiliar o gestor a “comparar” as alternativas disponíveis, bem como para auxiliar o gestor a verificar a viabilidade dessas alternativas.

Por exemplo: É um dia chuvoso, e João está decidindo se irá sair de casa ou se irá ficar em casa. Vejamos o Diagrama de Árvore de Decisões que João elaborou.



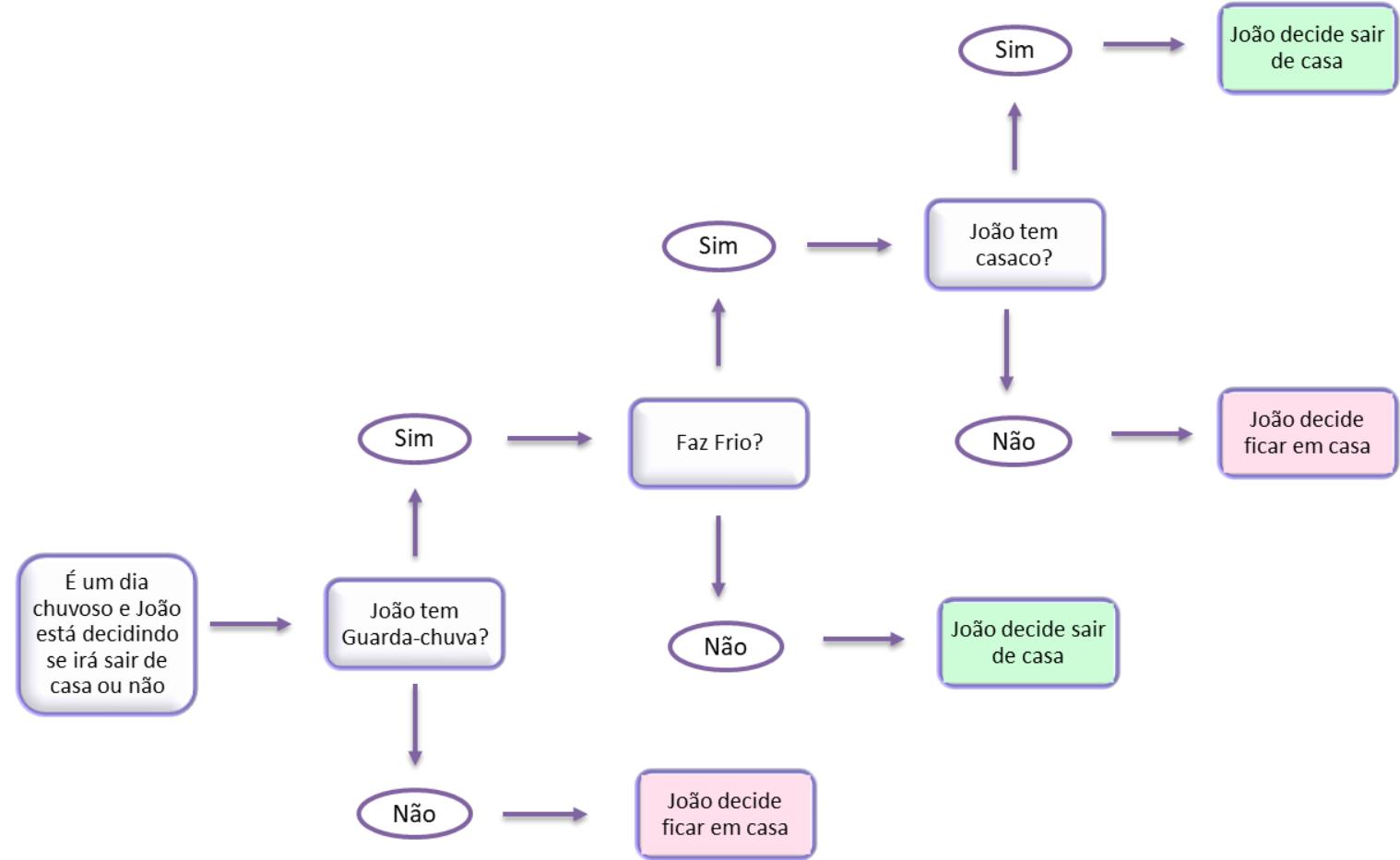


Tabela de Decisões

Essa ferramenta funciona basicamente como o Diagrama de Árvore de Decisões. Contudo, nesse caso, os dados são dispostos em uma tabela.

Por exemplo: Se João tivesse montado uma tabela, ao invés de ter elaborado um Diagrama de Árvore de Decisões, a Tabela de Decisões ficaria assim:

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



Modelo Multicriterial (Ponderação de Critérios)

No **Modelo Multicriterial** (ou **Modelo Multicritério**), também conhecido como **Ponderação de Critérios**, o tomador de decisões **cria diversos critérios**, os quais ele considera serem importantes para aquele tipo de tomada de decisão e, posteriormente, **estabelece “pesos” para** cada um desses critérios.

Depois, o tomador de decisões **dá “notas” para cada uma das alternativas** (cursos de ação possíveis), em relação a cada critério que ele definiu.

Por exemplo: João das Neves quer comprar um smartphone e não sabe qual marca escolher. Ele tem como alternativas possíveis: smartphone X, smartphone Y, smartphone W e smartphone Z.

Ou seja, João das Neves precisa de uma ferramenta que o auxilie em seu processo de tomada de decisão. Em outras palavras, ele precisa de uma ferramenta que o ajude a escolher qual marca de smartphone comprar (em outras palavras, qual das alternativas escolher).

Para isso, João das Neves resolve utilizar o modelo multicritério. João das Neves considera que os critérios mais importantes são: preço, qualidade do material, beleza e poder de processamento.

Após isso, ele dará um “peso” para cada um desses critérios:

Preço: peso 9

Qualidade do Material: peso 7

Beleza: peso 6

Poder de Processamento: peso 10

Depois disso, João das Neves dará uma “nota” para cada uma das marcas de smartphone em relação a cada um desses critérios que ele definiu. Vejamos:

	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

Perceba que o smartphone Z é o mais caro de todos (teve a menor nota no quesito preço). Contudo, é o smartphone com a melhor qualidade do material, o mais bonito e com o melhor poder de processamento.

Para decidir qual smartphone comprar, basta que João das Neves faça a multiplicação de cada um desses critérios (de acordo com seus pesos) em relação às notas dadas por ele.

Vejamos:



Smartphone X: $(10 \times 9) + (4 \times 7) + (5 \times 6) + (5 \times 10) = 198$

Smartphone Y: $(8 \times 9) + (7 \times 7) + (6 \times 6) + (7 \times 10) = 227$

Smartphone W: $(5 \times 9) + (8 \times 7) + (7 \times 6) + (9 \times 10) = 233$

Smartphone Z: $(4 \times 9) + (10 \times 7) + (9 \times 6) + (10 \times 10) = 260$

Nesse caso, João decidirá comprar o smartphone Z. De acordo com os critérios adotados, o smartphone Z é a decisão que melhor se enquadra em suas necessidades.

6.4 Outras Ferramentas de Auxílio ao Processo de Tomada de Decisão

Técnica Delphi (Modelo Delfos)

Trata-se de uma ferramenta de **tomada de decisões em grupo**. Nessa técnica, 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).

Após os membros responderem aos questionários, as respostas são “compiladas” e enviadas aos membros do grupo para que eles possam compreender os diferentes argumentos e ideias dos outros membros (destaque-se que tudo isso é feito de forma anônima, sem que a identificação do autor de cada ideia seja revelada).

Depois, são enviados, novamente, novos questionários aos membros para que eles tenham a chance de “mudar” de opinião, incluir novas ideias ou então confirmar seus posicionamentos iniciais.

O objetivo é que se obtenha um **consenso entre os especialistas** sobre a alternativa que deve ser seguida.

É uma técnica que tem como objetivo evitar que os membros sejam “influenciados” pelas ideias dos outros membros. Contudo, é um modelo que requer bastante tempo e torna a tomada de decisões mais lenta.



Método Cartesiano

Trata-se de uma metodologia sistemática baseada em 04 princípios¹¹:

Dúvida Sistemática (ou **Evidência**): trata-se de não aceitar nada como “verdadeiro” enquanto não for conhecido como “verdadeiro” por nossa razão. Ou seja, consiste em não aceitar nada como “verdadeiro” enquanto não tivermos evidências de que, de fato, seja verdadeiro. Esse princípio busca **evitar a precipitação**, impedindo que algo “duvidoso” seja incluído no “juízo” do indivíduo e influencie a sua decisão.

Análise (ou **Decomposição**): consiste em **dividir (decompor) o problema** (ou a situação analisada) em diversas “partes” mais simples, no intuito de **resolver cada uma dessas partes de forma separada**, uma a uma. Assim, o problema (ou situação) pode ser analisado com mais cautela e atenção.

Síntese (ou **Composição**): trata-se de “ordenar’ o pensamento. Ou seja, consiste em **reagrupar as “partes” do problema** (ou da situação). O reagrupamento deve ser feito das partes mais simples para as mais complexas). Em outras palavras, deve-se iniciar pelas partes mais simples e mais fáceis de serem compreendidas e resolvidas para, depois, avançar para as partes mais complexas.

Enumeração (ou **Verificação**): consiste em fazer **anotações e revisões completas** de todos os elementos que foram tratados, com o objetivo de certificar que nenhuma parte foi omitida e que não houve qualquer equívoco durante o processo.

¹¹CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. pp.262-263



RESUMO ESTRATÉGICO

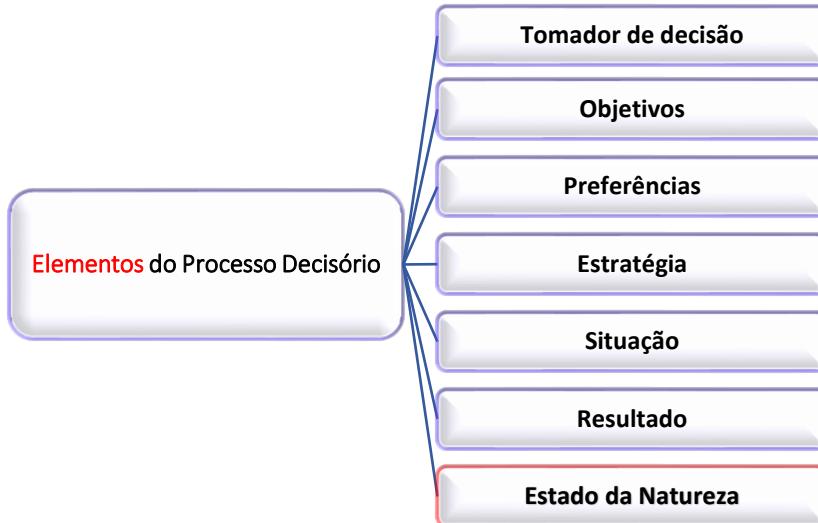
Processo Decisório

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**.

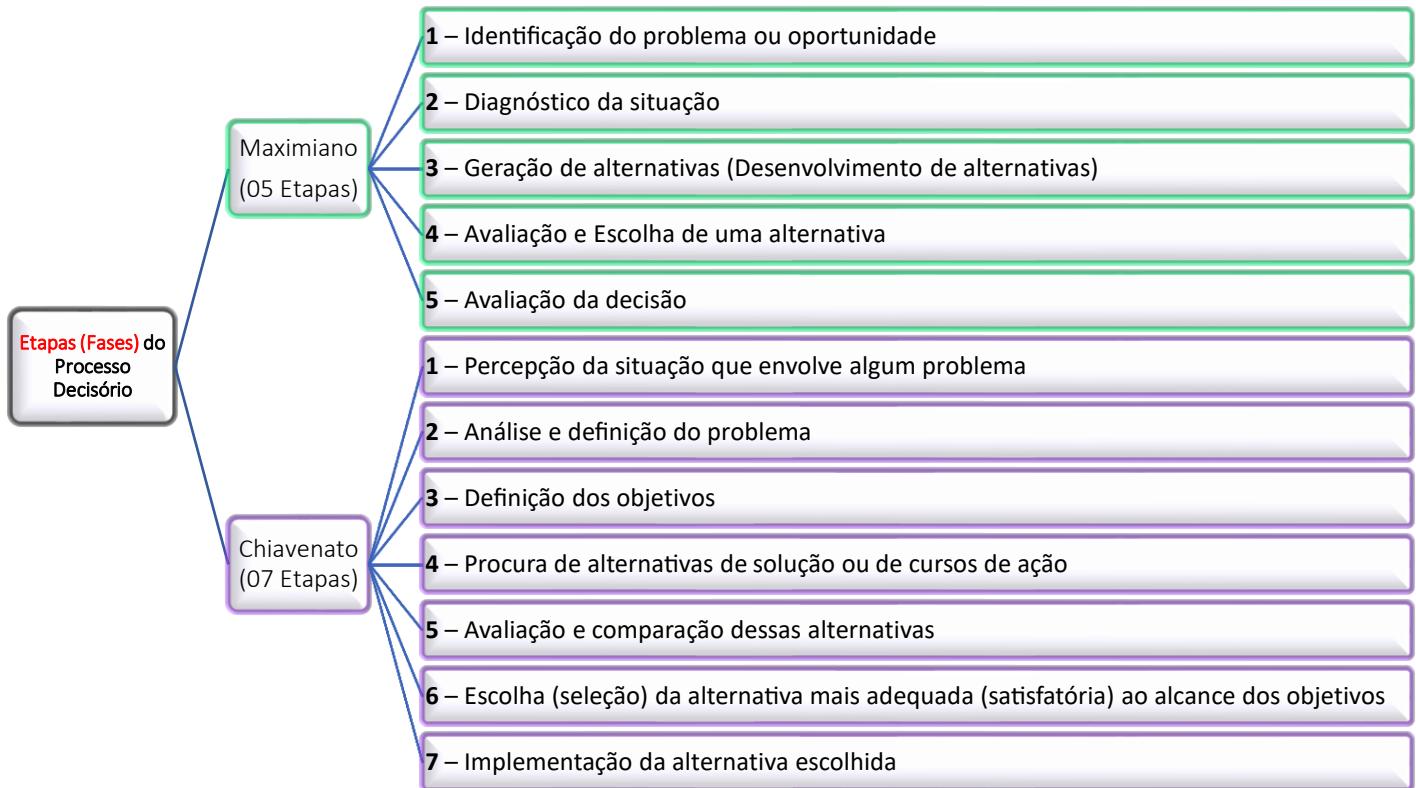
Elementos do Processo Decisório





Etapas do Processo Decisório (Fases do Processo Decisório)



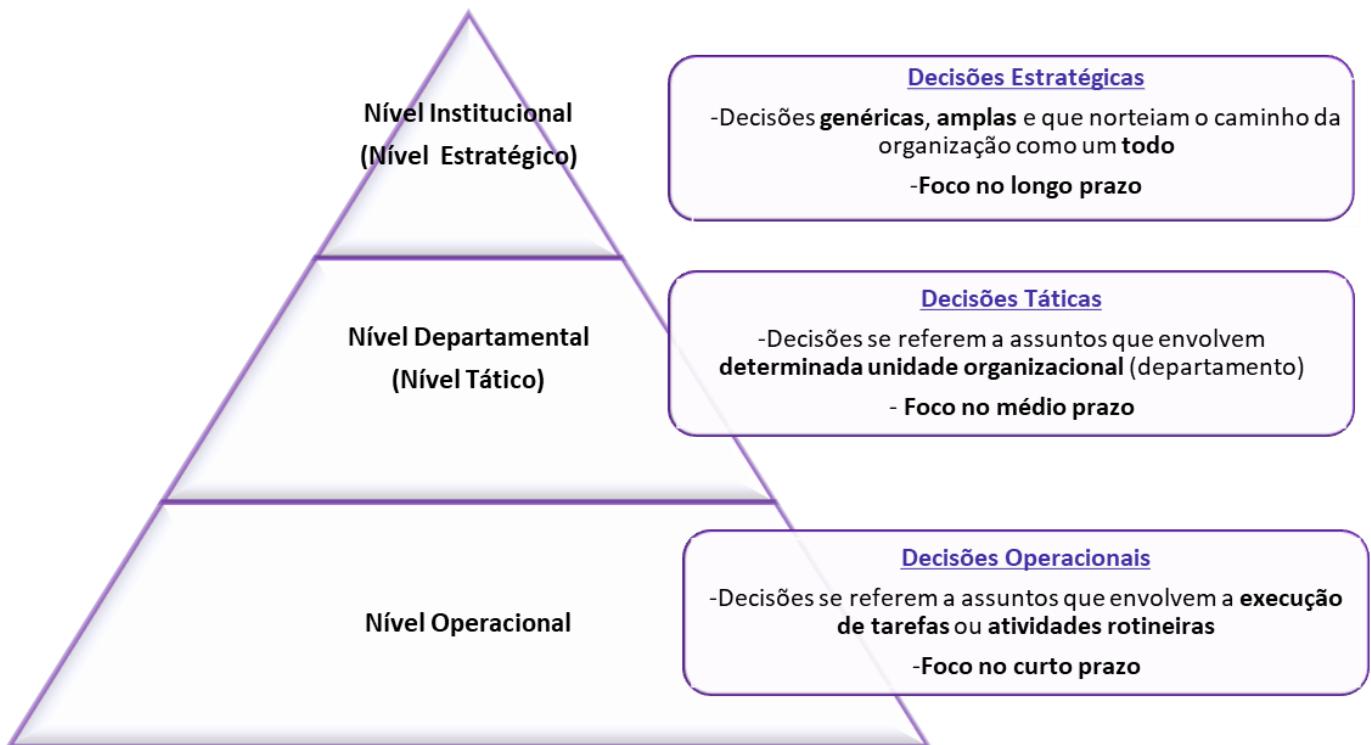


Decisões Programadas x Decisões Não Programadas

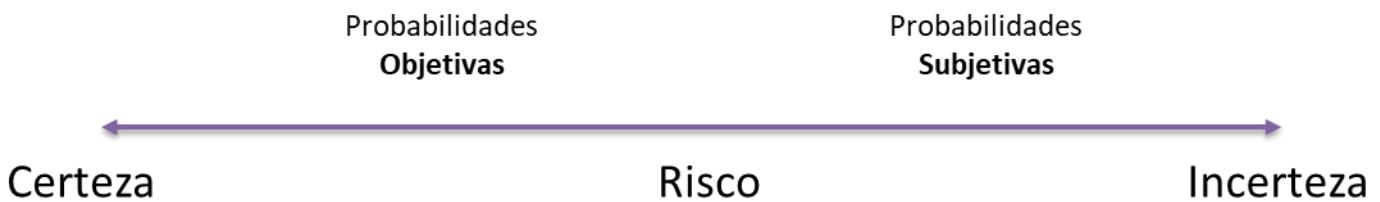
Decisões Programadas	Decisões Não Programadas
Decisões rotineiras e repetitivas (decisões “padronizadas”)	Decisões “novas” e não repetitivas.
Decisões baseadas em um “acervo de soluções” da organização	Decisões mais complexas
Dados adequados e repetitivos	Dados inadequados, “únicos” e novos
Condições 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





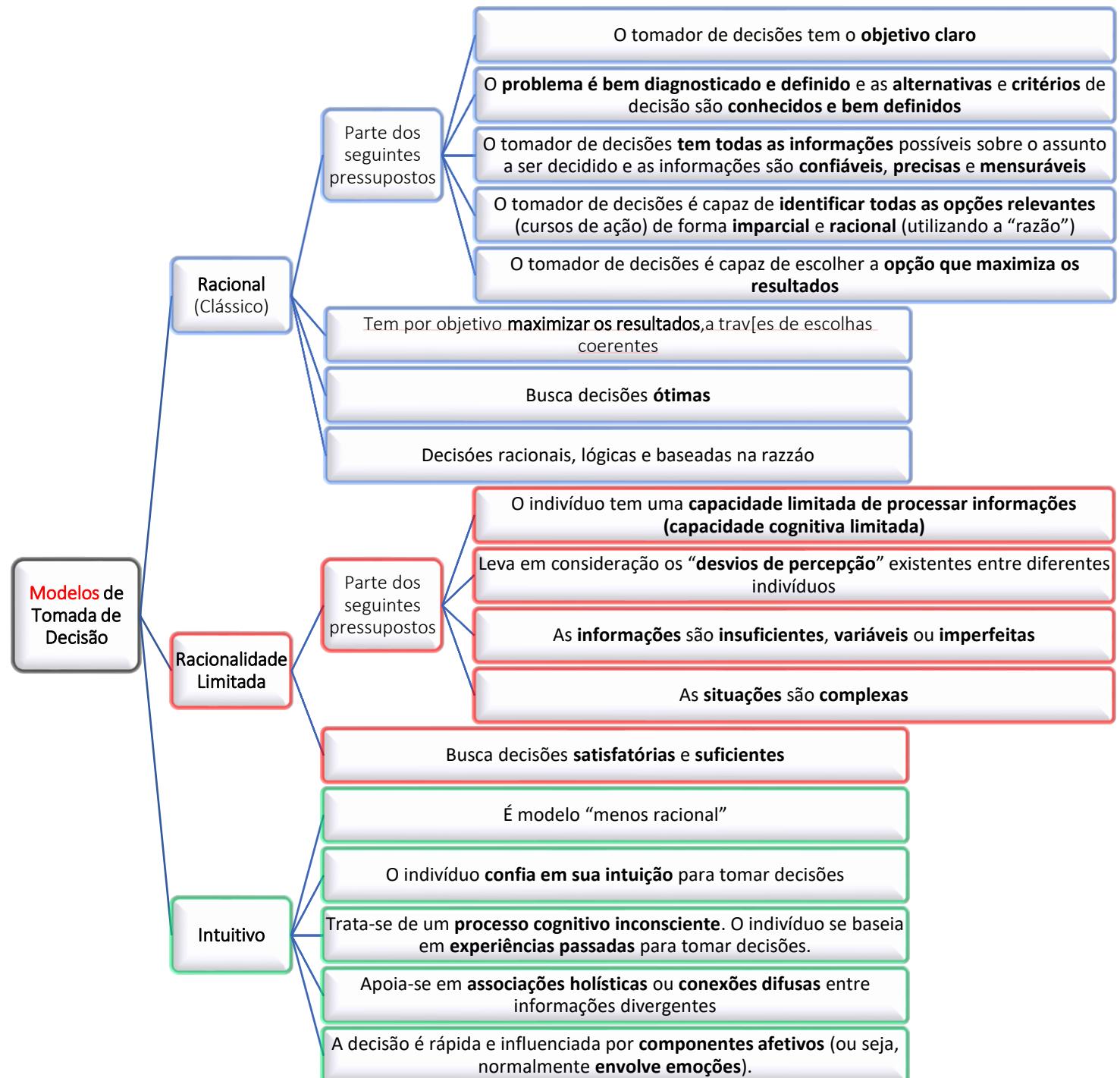
Condições Ambientais: Certeza x Risco x Incerteza x Turbulência



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**.

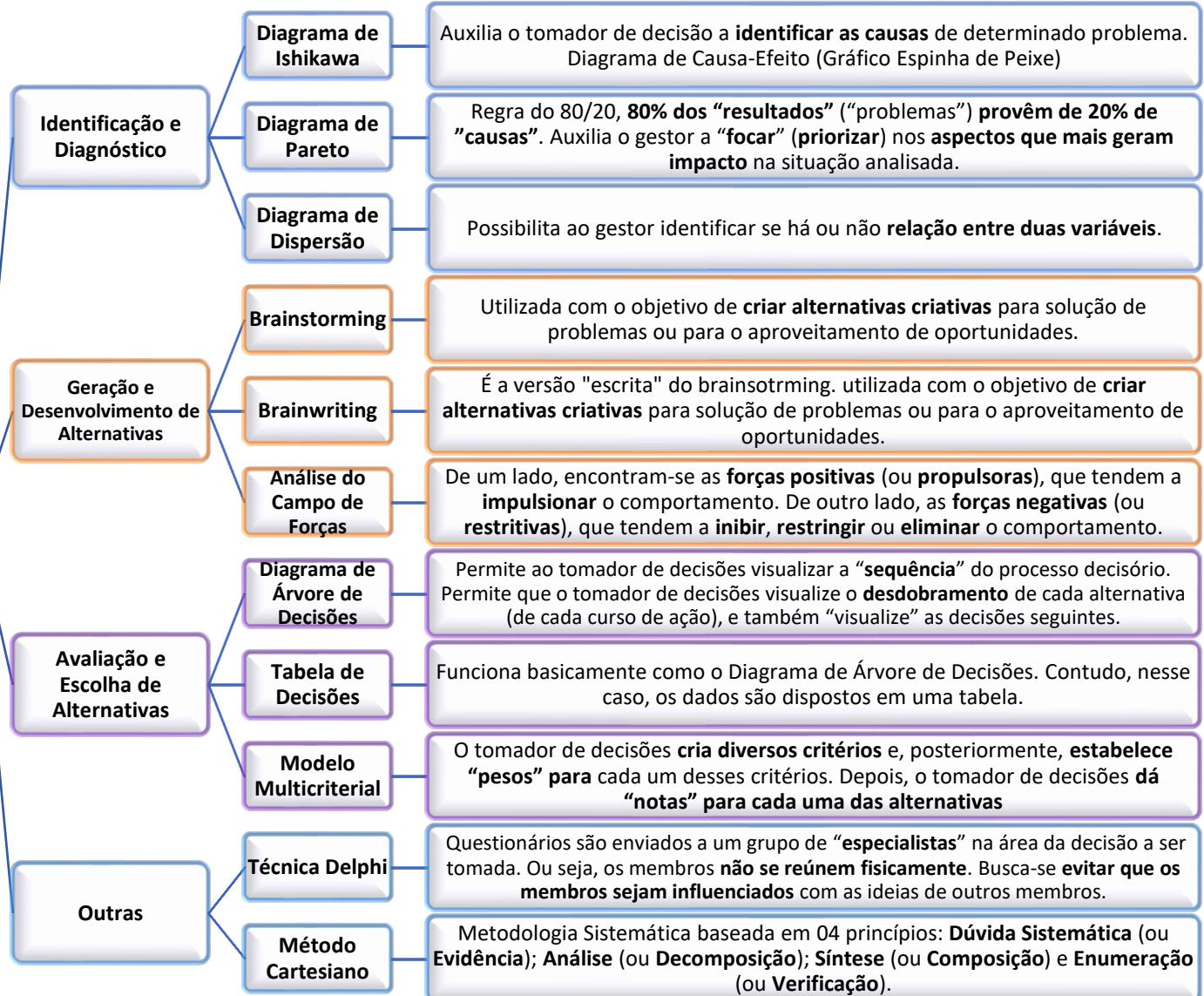


Modelos de Tomada de Decisão: Racional x Racionalidade Limitada x Intuitivo



Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório







QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE - MPU – Técnico do MPU – 2018)

Situação hipotética: Um estabelecimento comercial decidiu sempre negar atendimento a qualquer cliente que não apresente documento de identidade no ato de pagamento com cartão de crédito. **Assertiva:** O estabelecimento comercial está adotando uma decisão programada.

Comentários:

Isso mesmo! Perceba que o estabelecimento comercial criou uma **decisão “padronizada”**, utilizada para responder a situações que ocorrem regularmente. Trata-se, portanto, de uma decisão programada.

Gabarito: correta.

2. (CESPE - IPHAN – Analista – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

Comentários:

Decisões **táticas** dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o **operacional**.

Gabarito: errada.

3. (CESPE - EMAP – Analista – 2018)

O processo decisório é composto de duas etapas: definição e diagnóstico do problema e desenho da solução.

Comentários:



Conforme vimos, existem diversas “visões” diferentes sobre as etapas do processo decisório. Contudo, nenhuma delas é composta apenas por duas etapas.

Gabarito: errada.

4. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)

No caso das decisões programadas, tomam-se por base julgamentos pessoais, uma vez que essas decisões são demandadas em condições nas quais o ambiente é estático, com um alto grau de certeza.

Comentários:

As decisões programadas são aquelas decisões “padronizadas”. Tratam-se de decisões **impessoais**. Ou seja, esse tipo de decisão “limita” a liberdade dos indivíduos para decidirem (em outras palavras, as decisões programadas limitam ou excluem as “alternativas” que as pessoas podem escolher em uma decisão). Assim, quando determinado tipo de situação ocorre, o tomador de decisão já sabe exatamente como deve decidir.

De fato, as decisões programadas são utilizadas para situações de certeza e previsibilidade, e são indicadas para ambientes estáveis (estáticos).

Portanto, a assertiva peca ao dizer julgamentos “pessoais”. Trata-se de um processo de julgamento **impessoal**.

Gabarito: errada.

5. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões não programadas costumam caracterizar-se pelo risco e pela incerteza, razão por que demandam uma maior capacidade de análise e de posicionamento do gestor.

Comentários:

Isso mesmo! As decisões não programadas são decisões mais “complexas”, utilizadas para responder a situações “excepcionais” (que não ocorrem regularmente). São utilizadas para situações de maior risco, incerteza e imprevisibilidade, em que existem dados (informações) inadequados e insuficientes.

Esse tipo de decisão exige uma maior capacidade de análise por parte do gestor e envolve a criatividade, inovação e improvisação.

Gabarito: correta.

6. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)



Decisões táticas ou administrativas são relacionadas às tarefas, aos funcionários e às atividades cotidianas de operação de uma organização.

Comentários:

São as **decisões operacionais** que são relacionadas às tarefas e às atividades cotidianas de operação de uma organização.

Gabarito: errada.

7. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)

Caso uma interpretação equivocada possa ocasionar problemas para a administração em um órgão público, será conveniente, para maior controle, que a decisão a respeito do equívoco seja centralizada.

Comentários:

Isso mesmo!

Uma das vantagens da centralização das decisões é que é mais fácil de **controlar os resultados** organizacionais, pois somente o chefe tem o poder de decidir (então esse controle é feito mais de “perto”). As decisões centralizadas são **mais “uniformes”** (portanto, a chance de haver alguma interpretação equivocada é bem menor do que se a decisão fosse descentralizada).

À vista disso, no caso trazido pela assertiva, é mais conveniente e indicado que a decisão seja centralizada.

Gabarito: correta.

8. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do gestor que envolvam departamentos internos da organização são denominadas **decisões operacionais**.

Comentários:

Decisões do gestor que envolvam departamentos internos da organização são denominadas **decisões táticas**.

Gabarito: errada.

9. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)



Decisões do tipo não programadas, também chamadas de problemas intratáveis, devem ser deixadas a cargo de subordinados, uma vez que a liderança organizacional não dispõe de tempo necessário para a solução desse tipo de problema.

Comentários:

Nada disso!

As decisões não programadas são decisões mais complexas, utilizadas para resolver problemas mais “difíceis” (são difíceis, mas são “**tratáveis**”).

Normalmente, as decisões não programadas, por serem mais complexas e exigirem uma maior capacidade de análise por parte do gestor (envolvendo a criatividade, inovação e improvisação), costumam ser “**centralizadas**” nos **gestores da organização** e predominam no **nível estratégico** das organizações.

Gabarito: errada.

10. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)

A gestão do risco associado à tomada de decisão se baseia no nível de informação disponível sobre a probabilidade de ocorrência de eventos futuros, a partir do qual gestores distintos podem tomar decisões diferentes.

Comentários:

Isso mesmo! Em ambientes de risco o tomador de decisão tem informações que lhe dão condições apenas de ter uma “ideia” dos resultados de suas escolhas. Ou seja, o tomador de decisões consegue apenas **calcular as probabilidades** dos resultados das alternativas que ele tem disponível para resolver o problema.

Gabarito: correta.

11. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

Comentários:

De fato, as decisões programadas são aquelas que envolvem **condições estáticas (ambientes estáveis)**, utilizadas para situações de certeza e previsibilidade, em que existem dados (informações) adequados e suficientes. São decisões rotineiras e repetitivas.

Gabarito: correta.



12. (CESPE – FUNPRESPE-EXE – Analista – 2016)

Não há processo decisório quando as decisões de uma organização são tomadas em variados níveis hierárquicos.

Comentários:

Nada disso!

O processo de tomada de decisões ocorre em todos os níveis hierárquicos.

Nesse sentido, podem existir decisões que permeiam todos os níveis hierárquicos. Ou seja, pode haver um problema que dependa de uma “sequência” de decisões, as quais devem ser tomadas por gestores que estão distribuídos entre os diversos níveis hierárquicos.

Nesse caso, o processo de tomada de decisões tende a ser mais “lento”, pois passará por diversos tomadores de decisões, distribuídos em diversos níveis hierárquicos da organização.

Gabarito: errada.

13. (CESPE – Telebrás – Analista Superior – 2015)

Apesar de as decisões programadas resolverem problemas organizacionais que já foram enfrentados e solucionados anteriormente, é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher o curso de ação mais indicado sempre que um novo problema ocorrer.

Comentários:

Nada disso!

As decisões programadas são aquelas decisões “padronizadas”. Ou seja, elas já fazem parte do “acervo de decisões” da organização.

Portanto, assim que surge algum problema cotidiano e repetitivo, o tomador de decisões não precisa fazer o diagnóstico, nem criar alternativas e nem escolher um curso de ação mais adequado. Afinal, quando determinado tipo de situação ocorre (situação cotidiana e repetitiva, para a qual já existe uma “decisão programada”), o tomador de decisão já sabe exatamente como deve decidir (já tem uma decisão “padronizada” para aquele tipo de situação ou problema).

Gabarito: errada.

14. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2015)

No modelo de racionalidade limitada, propõe-se que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.



Comentários:

De fato, o modelo da racionalidade limitada parte do princípio de que o indivíduo tem uma capacidade limitada de processar informações. Portanto, é impossível assimilar, e compreender todos os dados necessários para maximizar os resultados da decisão. Em outras palavras, cada indivíduo tem uma capacidade diferente de processar as informações (alguns indivíduos têm uma capacidade maior, enquanto outros têm uma menor capacidade).

Assim, o indivíduo busca reduzir os problemas e as informações a um nível em que consiga entender e processar.

Gabarito: correta.

15. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)

O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exígues, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.

Comentários:

Isso mesmo! O sucesso em uma tomada de decisão depende de vários fatores. Dentre eles: os conhecimentos teóricos sobre o assunto a ser decidido, a experiência do tomador de decisão, uma boa comunicação das diretrizes e objetivos organizacionais, os recursos disponíveis e o prazo disponível para a tomada da decisão.

Gabarito: correta.

16. (CESPE – FUB – Relação Públicas – 2015)

A maioria das decisões tomadas nas organizações segue o modelo racional ou de racionalidade.

Comentários:

Nada disso!

Conforme vimos, o **modelo racional não é condizente com a realidade do dia a dia**, tendo em vista que, na maior parte das vezes, os indivíduos não possuem todas as informações possíveis sobre o assunto a ser decidido, bem como não têm a capacidade de identificar todas as opções relevantes (cursos de ação) de forma imparcial.

Sendo assim, os gestores acabam aceitando e se “satisfazendo” com a primeira decisão “satisfatória” (razoável) que encontram. O tomador de decisões não avalia todas as alternativas possíveis, mas apenas algumas dessas alternativas.



Ou seja, ao invés de buscarem pela decisão “ótima” e pela maximização dos resultados (características do modelo racional), eles procuram decisões “satisfatórias” (razoáveis) e maximização dos recursos.

Gabarito: errada.

17. (CESPE – TRE-GO – Analista Judiciário – 2015)

O modelo racional de tomada de decisão exige que o gestor se apoie em informações consideradas perfeitas e que tome, com base nelas, decisões de forma totalmente imparcial.

Comentários:

Isso mesmo!

O modelo racional parte dos seguintes pressupostos:

- O tomador de decisões tem o objetivo claro;
- O problema é bem diagnosticado e definido e as alternativas e critérios de decisão são conhecidos e bem definidos;
- O tomador de decisões **tem todas as informações possíveis** sobre o assunto a ser decidido e as **informações são confiáveis, precisas e mensuráveis** (em outras palavras, as informações são “perfeitas”);
- O tomador de decisões é capaz de identificar todas as opções relevantes (cursos de ação) de forma **imparcial** e racional (utilizando a “razão”); e
- O tomador de decisões é capaz de escolher a opção que maximiza os resultados.

Gabarito: correta.

18. (CESPE – MI – Administrador – 2013)

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da empresa, pois resolvem problemas que já tenham sido enfrentados antes e que se apresentem da mesma maneira. Assim, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original.

Comentários:

Assertiva perfeita! As decisões programadas são aquelas decisões “padronizadas”. Ou seja, elas já fazem parte do “acervo de decisões” da organização.



Portanto, assim que surge algum problema cotidiano e repetitivo, o tomador de decisões não precisa fazer o diagnóstico, nem criar alternativas e nem escolher um curso de ação mais adequado. Afinal, quando determinado tipo de situação ocorre (situação cotidiana e repetitiva, para a qual já existe uma “decisão programada”), o tomador de decisão já sabe exatamente como deve decidir (já tem uma decisão “padronizada” para aquele tipo de situação ou problema).

Gabarito: correta.

19. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista – 2019)

Suponha que um gestor que tenha acabado de assumir função de direção de um hospital municipal tenha se defrontado com a ocorrência de atraso na entrega de medicamentos pelo fornecedor responsável. Foi informado pelo seus subordinados que se trata de um problema recorrente, para o qual já existe, inclusive, um protocolo de atuação, com a utilização de estoque reserva e providências subsequentes para regularização do fornecimento. Nesse sentido, referido gestor tomou as decisões necessárias seguindo o referido protocolo. Do ponto de vista do processo decisório, pode-se dizer que o mesmo envolveu decisões que a literatura denomina

- a) preditivas, atuando sobre a cadeia de ações geradora do problema
- b) não-programadas, assim consideradas as decisões que precisam ser tomadas de forma imediata.
- c) reativas, que são aquelas mais apropriadas para problemas ordinários e recorrentes.
- d) interativas, com o enfrentamento das causas dos problemas.
- e) programadas, pois se valeu do acervo de soluções disponível na organização.

Comentários:

O enunciado traz um exemplo de **decisão programada**.

Perceba que se trata de um problema recorrente (cotidiano), para o qual já existe um protocolo de atuação (ou seja, já existem decisões padronizadas para o tipo de situação enfrentada). O gestor utilizou o “acervo de decisões” do hospital para resolver o problema.

O gabarito é a letra E.

20. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista – 2019)

Suponha que um gestor público, ao ser alçado à condição de gerente de um importante projeto, tenha se defrontado com diversas situações que demandavam a tomada de decisões. Em alguns casos, foram adotadas decisões do tipo que a literatura denomina de “programadas”, as quais



- a) são apropriadas para situações rotineiramente enfrentadas pela organização e que já possuem um acervo de soluções aplicáveis.
- b) se aplicam apenas a situações envolvendo ações estratégicas, integrantes do planejamento programado pela organização.
- c) são aplicadas de acordo com um processo cognitivo complexo, envolvendo a desconstrução do problema para a escolha da solução que melhor se adequa aos seus elementos constitutivos.
- d) somente são pertinentes para problemas que envolvam sistemas de dados ou tecnologia da informação, pois envolvem a aplicação de fórmulas ou algoritmos.
- e) prescindem da atuação do gestor, sendo adotadas pelos próprios integrantes da equipe a partir de parâmetros pré-determinados no escopo do projeto.

Comentários:

As decisões programadas as decisões rotineiras e repetitivas, utilizadas para resolver **problemas cotidianos (situações rotineiras)**. Ou seja, são **decisões “padronizadas”** (ou seja, já existe um “acervo de soluções” para determinada situação), utilizadas para responder a situações que ocorrem regularmente.

O gabarito é a letra A.

21. (FCC – TRT-15^a Região – Analista Judiciário – 2018)

Entre os diferentes tipos de decisões tomadas no âmbito de uma organização, existem aquelas classificadas pela literatura como “não programadas”, aplicáveis a situações

- a) vivenciadas no dia a dia da organização, mas que demandam, para sua solução, a adoção de um processo intuitivo.
- b) não rotineiras, cuja resolução não é viável com a mera utilização do acervo de soluções disponíveis na organização.
- c) que não comportam uma solução individual, demandando um processo coletivo de construção de consenso.
- d) de grande impacto, porém que comportam solução com base em procedimentos sistematizados e já utilizados no âmbito da organização.
- e) exógenas à organização e que demandam, para sua solução, da intervenção de um agente externo.

Comentários:



As decisões não programadas são aquelas decisões novas e não repetitivas, utilizadas para resolver **problemas não rotineiros**. Ou seja, são decisões mais “complexas”, utilizadas para responder a situações “excepcionais” (que não ocorrem regularmente).

As decisões não programadas **são utilizadas quando as respostas “padronizadas” (ou seja, as decisões programadas) não funcionam bem** para o tipo de situação enfrentada.

O gabarito é a letra B.

22. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão – 2018)

No decorrer de uma partida de futebol, existem momentos em que um jogador precisa tomar decisões complexas, que exigem o uso de intuição e criatividade, como escolher entre o drible ou o chute a gol.

Conforme os estudos sobre processo decisório, essa escolha representa um tipo de decisão

- a) desconstrutiva.
- b) aleatória.
- c) não programada.
- d) genérica.
- e) de alto risco.

Comentários:

O enunciado da questão trouxe um exemplo de **decisão não programada**. Ou seja, um tipo de decisão **mais complexa**, que envolve **criatividade, inovação e improvisação**.

O gabarito é a letra C.

23. (FGV – Câmara de Salvador – Assistente Legislativo – 2018 - ADAPTADA)

Um órgão público vem revendo suas práticas e políticas de gestão, de forma a promover a descentralização da tomada de decisão nas áreas funcionais. A descentralização apresenta vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens da descentralização, pode(m)-se apontar:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) eliminação de esforços duplicados, reduzindo custos operacionais;



- c) maior uniformidade nas decisões e nos procedimentos;
- d) maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

Comentários:

Letra A: errada. São as **decisões centralizadas** que tem como vantagem serem mais alinhadas e consistentes com os objetivos organizacionais.

Letra B: errada. Uma das **desvantagens** da descentralização das decisões é exatamente a “**duplicação dos esforços**” e o **aumento dos custos operacionais**, por exigir melhores treinamentos e salários para os gestores dos níveis mais baixos.

Letra C: errada. Uma das desvantagens da descentralização é que as decisões descentralizadas são **menos uniformes**.

Letra D: correta. Isso mesmo! Decisões descentralizadas são mais rápidas e flexíveis.

O gabarito é a letra D.

24. (FGV – Câmara de Salvador – Assistente Legislativo – 2018 - ADAPTADA)

A prefeitura do Município de Ferreira Bezerra pretende transferir as decisões relacionadas à educação para o topo da própria Prefeitura, ou seja, irá centralizar tais decisões.

Um dos pontos fortes da centralização das decisões é:

- a) foco maior nas condições locais;
- b) disponibilidade maior de tempo dos gestores de topo para outras funções;
- c) decisão mais distanciada dos fatos locais e das circunstâncias;
- d) processo decisório mais consistente com os objetivos globais da organização;
- e) participação maior dos empregados operacionais nas decisões.

Comentários:

Letra A: errada. Essa é uma vantagem da **descentralização** das decisões.

Letra B: errada. Essa é uma vantagem da **descentralização** das decisões.

Letra C: errada. Essa é uma **desvantagem** da centralização das decisões.



Letra D: correta. A assertiva trouxe, corretamente, uma das vantagens da centralização das decisões.

Letra E: errada. Essa é uma vantagem da **descentralização** das decisões.

O gabarito é a letra D.

25. (FGV – IBGE – Agente Censitário – 2017)

Em um escritório, um assistente administrativo recebeu um lote de material danificado. Na dúvida sobre como proceder, o assistente recorreu às normas organizacionais e seguiu as orientações para devolução do material.

A situação ilustrada retrata uma decisão conhecida em administração como:

- a) programada;
- b) não programada;
- c) intuitiva;
- d) analítica;
- e) heurística.

Comentários:

Perceba que o assistente administrativo recorreu ao “acervo de soluções” da organização. Ou seja, se baseou nas decisões “padronizadas”. Trata-se, portanto, de um exemplo de **decisão programada**.

O gabarito é a letra A.

Questões sobre Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

26. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

O uso da técnica Delphi é adequado caso uma organização queira evitar que líderes influenciem de forma inadequada outros participantes no processo de identificação de riscos.

Comentários:



Isso mesmo! A Técnica Delphi é uma ferramenta de tomada de decisões em grupo. Nessa técnica, 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.

Gabarito: correta.

27. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito apenas em processos administrativos.

Comentários:

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito em **diversas situações** (e não “apenas em processos administrativos”, conforme a questão afirmou).

Gabarito: errada.

28. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

O diagrama de Pareto sugere atenção aos elementos críticos do processo, pressupondo que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas.

Comentários:

De fato, a ideia do Diagrama de Pareto é que “poucas” causas significativas (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que “muitas” causas insignificantes (80%) geram a menor parte dos problemas (20%). Em outras palavras, “poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas”.

Assim, o gestor deve buscar identificar e priorizar a resolução dessas causas significativas (20%).

Gabarito: correta.

29. (CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.



Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

A ferramenta a ser utilizada para diagnosticar as causas de insatisfação das diversas categorias pesquisadas é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama Espinha de Peixe.

Comentários:

Isso mesmo! O Diagrama de Ishikawa permite ao gestor “visualizar” e “entender” quais são as **causas** que estão gerando determinados **efeitos** (problemas), de acordo com os “grupos” de diferentes categorias.

Gabarito: correta.

30. (CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Caso deseje identificar as subcategorias com maiores índices de insatisfação para, posteriormente, priorizar suas ações corretivas apenas nas subcategorias mais relevantes, a instituição deverá utilizar o diagrama, ou método de análise, de Pareto

Comentários:

Isso mesmo! O Diagrama de Pareto, é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos tomadores de decisão para identificar quais são as causas prioritárias (ou seja, quais as “causas” que geram maiores “problemas”). Assim, o gestor pode priorizar suas ações corretivas nas causas mais relevantes.

Gabarito: correta.

31. (FCC – SEGEP-MA – Analista – 2018)

A técnica de brainstorm é comumente utilizada durante o processo racional de tomada de decisão na fase de

- a) definir o problema.
- b) criar alternativas.



- c) avaliar e selecionar as alternativas.
- d) implementar e monitorar a decisão.
- e) examinar a situação.

Comentários:

O Brainstorming é uma ferramenta utilizada com o objetivo de **criar alternativas** criativas para solução de problemas ou para o aproveitamento de oportunidades.

O gabarito é a letra B.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE - MPU – Técnico do MPU – 2018)

Situação hipotética: Um estabelecimento comercial decidiu sempre negar atendimento a qualquer cliente que não apresente documento de identidade no ato de pagamento com cartão de crédito. **Assertiva:** O estabelecimento comercial está adotando uma decisão programada.

2. (CESPE - IPHAN – Analista – 2018)

Decisões operacionais dão o suporte necessário às decisões estratégicas, provendo a ligação necessária entre o estratégico e o tático.

3. (CESPE - EMAP – Analista – 2018)

O processo decisório é composto de duas etapas: definição e diagnóstico do problema e desenho da solução.

4. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)

No caso das decisões programadas, tomam-se por base julgamentos pessoais, uma vez que essas decisões são demandadas em condições nas quais o ambiente é estático, com um alto grau de certeza.

5. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões não programadas costumam caracterizar-se pelo risco e pela incerteza, razão por que demandam uma maior capacidade de análise e de posicionamento do gestor.

6. (CESPE - STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões táticas ou administrativas são relacionadas às tarefas, aos funcionários e às atividades cotidianas de operação de uma organização.

7. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial – 2018)



Caso uma interpretação equivocada possa ocasionar problemas para a administração em um órgão público, será conveniente, para maior controle, que a decisão a respeito do equívoco seja centralizada.

8. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do gestor que envolvam departamentos internos da organização são denominadas decisões operacionais.

9. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do tipo não programadas, também chamadas de problemas intratáveis, devem ser deixadas a cargo de subordinados, uma vez que a liderança organizacional não dispõe de tempo necessário para a solução desse tipo de problema.

10. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)

A gestão do risco associado à tomada de decisão se baseia no nível de informação disponível sobre a probabilidade de ocorrência de eventos futuros, a partir do qual gestores distintos podem tomar decisões diferentes.

11. (CESPE - STM – Técnico Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

12. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

Não há processo decisório quando as decisões de uma organização são tomadas em variados níveis hierárquicos.

13. (CESPE – Telebrás – Analista Superior – 2015)

Apesar de as decisões programadas resolverem problemas organizacionais que já foram enfrentados e solucionados anteriormente, é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher o curso de ação mais indicado sempre que um novo problema ocorrer.

14. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2015)

No modelo de racionalidade limitada, propõe-se que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.

15. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)



O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exíguos, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.

16. (CESPE – FUB – Relação Públicas – 2015)

A maioria das decisões tomadas nas organizações segue o modelo racional ou de rationalidade.

17. (CESPE – TRE-GO – Analista Judiciário – 2015)

O modelo racional de tomada de decisão exige que o gestor se apoie em informações consideradas perfeitas e que tome, com base nelas, decisões de forma totalmente imparcial.

18. (CESPE – MI – Administrador – 2013)

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da empresa, pois resolvem problemas que já tenham sido enfrentados antes e que se apresentem da mesma maneira. Assim, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original.

19. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista – 2019)

Suponha que um gestor que tenha acabado de assumir função de direção de um hospital municipal tenha se defrontado com a ocorrência de atraso na entrega de medicamentos pelo fornecedor responsável. Foi informado pelo seus subordinados que se trata de um problema recorrente, para o qual já existe, inclusive, um protocolo de atuação, com a utilização de estoque reserva e providências subsequentes para regularização do fornecimento. Nesse sentido, referido gestor tomou as decisões necessárias seguindo o referido protocolo. Do ponto de vista do processo decisório, pode-se dizer que o mesmo envolveu decisões que a literatura denomina

- a) preditivas, atuando sobre a cadeia de ações geradora do problema
- b) não-programadas, assim consideradas as decisões que precisam ser tomadas de forma imediata.
- c) reativas, que são aquelas mais apropriadas para problemas ordinários e recorrentes.
- d) interativas, com o enfrentamento das causas dos problemas.
- e) programadas, pois se valeu do acervo de soluções disponível na organização.

20. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista – 2019)



Suponha que um gestor público, ao ser alçado à condição de gerente de um importante projeto, tenha se defrontado com diversas situações que demandavam a tomada de decisões. Em alguns casos, foram adotadas decisões do tipo que a literatura denomina de “programadas”, as quais

- a) são apropriadas para situações rotineiramente enfrentadas pela organização e que já possuem um acervo de soluções aplicáveis.
- b) se aplicam apenas a situações envolvendo ações estratégicas, integrantes do planejamento programado pela organização.
- c) são aplicadas de acordo com um processo cognitivo complexo, envolvendo a desconstrução do problema para a escolha da solução que melhor se adequa aos seus elementos constitutivos.
- d) somente são pertinentes para problemas que envolvam sistemas de dados ou tecnologia da informação, pois envolvem a aplicação de fórmulas ou algoritmos.
- e) prescindem da atuação do gestor, sendo adotadas pelos próprios integrantes da equipe a partir de parâmetros pré-determinados no escopo do projeto.

21. (FCC – TRT-15^a Região – Analista Judiciário – 2018)

Entre os diferentes tipos de decisões tomadas no âmbito de uma organização, existem aquelas classificadas pela literatura como “não programadas”, aplicáveis a situações

- a) vivenciadas no dia a dia da organização, mas que demandam, para sua solução, a adoção de um processo intuitivo.
- b) não rotineiras, cuja resolução não é viável com a mera utilização do acervo de soluções disponíveis na organização.
- c) que não comportam uma solução individual, demandando um processo coletivo de construção de consenso.
- d) de grande impacto, porém que comportam solução com base em procedimentos sistematizados e já utilizados no âmbito da organização.
- e) exógenas à organização e que demandam, para sua solução, da intervenção de um agente externo.

22. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão – 2018)

No decorrer de uma partida de futebol, existem momentos em que um jogador precisa tomar decisões complexas, que exigem o uso de intuição e criatividade, como escolher entre o drible ou o chute a gol.



Conforme os estudos sobre processo decisório, essa escolha representa um tipo de decisão

- a) desconstrutiva.
- b) aleatória.
- c) não programada.
- d) genérica.
- e) de alto risco.

23. (FGV – Câmara de Salvador – Assistente Legislativo – 2018 - ADAPTADA)

Um órgão público vem revendo suas práticas e políticas de gestão, de forma a promover a descentralização da tomada de decisão nas áreas funcionais. A descentralização apresenta vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens da descentralização, pode(m)-se apontar:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) eliminação de esforços duplicados, reduzindo custos operacionais;
- c) maior uniformidade nas decisões e nos procedimentos;
- d) maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

24. (FGV – Câmara de Salvador – Assistente Legislativo – 2018 - ADAPTADA)

A prefeitura do Município de Ferreira Bezerra pretende transferir as decisões relacionadas à educação para o topo da própria Prefeitura, ou seja, irá centralizar tais decisões.

Um dos pontos fortes da centralização das decisões é:

- a) foco maior nas condições locais;
- b) disponibilidade maior de tempo dos gestores de topo para outras funções;
- c) decisão mais distanciada dos fatos locais e das circunstâncias;
- d) processo decisório mais consistente com os objetivos globais da organização;
- e) participação maior dos empregados operacionais nas decisões.

25. (FGV – IBGE – Agente Censitário – 2017)



Em um escritório, um assistente administrativo recebeu um lote de material danificado. Na dúvida sobre como proceder, o assistente recorreu às normas organizacionais e seguiu as orientações para devolução do material.

A situação ilustrada retrata uma decisão conhecida em administração como:

- a) programada;
- b) não programada;
- c) intuitiva;
- d) analítica;
- e) heurística.

Questões sobre Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório

26. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

O uso da técnica Delphi é adequado caso uma organização queira evitar que líderes influenciem de forma inadequada outros participantes no processo de identificação de riscos.

27. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar relações de causa e efeito apenas em processos administrativos.

28. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

O diagrama de Pareto sugere atenção aos elementos críticos do processo, pressupondo que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas.

29. (CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.



A ferramenta a ser utilizada para diagnosticar as causas de insatisfação das diversas categorias pesquisadas é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama Espinha de Peixe.

30. (CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

Caso deseje identificar as subcategorias com maiores índices de insatisfação para, posteriormente, priorizar suas ações corretivas apenas nas subcategorias mais relevantes, a instituição deverá utilizar o diagrama, ou método de análise, de Pareto

31. (FCC – SEGEP-MA – Analista – 2018)

A técnica de brainstorm é comumente utilizada durante o processo racional de tomada de decisão na fase de

- a) definir o problema.
- b) criar alternativas.
- c) avaliar e selecionar as alternativas.
- d) implementar e monitorar a decisão.
- e) examinar a situação.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. CORRETA | 12. ERRADA | 23. Letra D |
| 2. ERRADA | 13. ERRADA | 24. Letra D |
| 3. ERRADA | 14. CORRETA | 25. Letra A |
| 4. ERRADA | 15. CORRETA | 26. CORRETA |
| 5. CORRETA | 16. ERRADA | 27. ERRADA |
| 6. ERRADA | 17. CORRETA | 28. CORRETA |
| 7. CORRETA | 18. CORRETA | 29. CORRETA |
| 8. ERRADA | 19. Letra E | 30. CORRETA |
| 9. ERRADA | 20. Letra A | 31. Letra B |
| 10. CORRETA | 21. Letra B | |
| 11. CORRETA | 22. Letra C | |



Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

COSTA, Aline Fróes Almeida. *O processo de tomada de decisão: a cognição e a experiência decisória de executivos de uma empresa do setor elétrico brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador: 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7797/1/77777.pdf>

DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014

MACEDO, M. A. S. OLIVEIRA, M. A. ALYRIO R. D., ANDRADE, R. O. B. *Heurísticas e Vieses de Decisão: a Racionalidade Limitada no Processo Decisório*.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. *Quem resolve problemas aprende? a contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional*. Dissertação de Mestrado em Administração. PUC-MG, Belo Horizonte: 2008.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.