



By @kakashi\_copiador

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](https://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 **intrinsicamente 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**<sup>1</sup>.

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



**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**.

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

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

Ao escolher uma alternativa, é importante que o gestor leve em consideração o “**custo de oportunidade**” daquela decisão.

O **Custo de Oportunidade** é uma maneira de “mensurar o custo” de determinada escolha. Em outras palavras, o Custo de Oportunidade busca indicar o “**valor que se perdeu**” (“valor que se deixou de ganhar”) em função de se ter optado por uma alternativa ao invés de outra.

Ou seja, o Custo de Oportunidade se refere a um “benefício renunciado” em razão de uma escolha.

**Por exemplo:** Imagine que João das Neves tenha acabado de comprar um terreno bem grande. No mesmo dia, João recebe uma proposta para alugar esse terreno por R\$ 15.000,00 ao mês. Contudo, João não aceita essa proposta e decide abrir um estacionamento nesse terreno.

Depois de um ano com o estacionamento aberto, João notou que o seu faturamento líquido mensal girou em torno de R\$ 10.000,00 por mês.

Perceba que, ao tomar a decisão de abrir o estacionamento, João “deixou” de ganhar R\$ 15.000,00 por mês (caso tivesse optado por alugar o terreno). Portanto, o “aluguel” é o “custo de oportunidade”. Em outras palavras, o “aluguel” é o que João “deixou de ganhar” (ou, o que ele “renunciou”), em razão de ter optado por outra alternativa (abrir o estacionamento).



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

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

**Comentários:**

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.

**Gabarito: correta.**

---

## 1 – Elementos do Processo Decisório

O processo decisório envolve **06 elementos** básicos<sup>3</sup>:

**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 enfrentar<sup>4</sup>.



### (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.

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

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

- 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.

**Comentários:**

O processo decisório envolve os seguintes elementos básicos: **Tomador de decisão, Objetivos, Preferências, Estratégia, Situação, Resultado e o Estado da Natureza**.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 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”<sup>5</sup>.

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.

Para **Maximiano**, o processo de tomar decisões envolve **05 fases principais**<sup>6</sup>:

**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.

---

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

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

**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.

Em uma de suas obras, **Chiavenato** propõe que o processo decisório é composto por **06 etapas**<sup>7</sup>:

**1 – Identificar a situação:** Busca-se **identificar** e **mapear** a situação, o problema ou a oportunidade. Essa etapa procura **definir a situação, diagnosticar as causas** dos problemas e **definir os objetivos** da decisão.

**2 – Obter informação:** Nessa etapa, buscam-se **obter informações** sobre a situação, o problema ou a oportunidade, com o objetivo de reduzir a incerteza sobre a situação ou o problema.

**3 – Gerar soluções alternativas:** Trata-se da etapa onde são **criadas alternativas** (cursos de ação) para a solução dos problemas ou aproveitamento das oportunidades.

**4 – Avaliar e escolher a melhor alternativa:** Nessa etapa, as alternativas são **avaliadas e comparadas**, com o objetivo de se escolher aquela alternativa que seja **mais adequada** à solução dos problemas ou ao aproveitamento da oportunidade.

**5 – Implementar a alternativa escolhida (Transformar a alternativa em ação efetiva):** Trata-se de **implementar a alternativa escolhida**. Ou seja, consiste em transformar a alternativa escolhida (o curso de ação escolhido) em **ação efetiva**.

**6 – Avaliar os resultados:** Trata-se da etapa onde as alternativas (cursos de ação) escolhidas são **monitoradas e avaliadas**. Aqui, busca-se avaliar se o problema foi resolvido ou se a oportunidade foi aproveitada, e quais foram os resultados e consequências da decisão tomada.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. PP.246-247 (baseado em Stoner, 1995)

Em outra de suas obras, Chiavenato defende que o processo decisório é composto por **07 etapas**<sup>8</sup>:

- 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.**



Em outra obra<sup>9</sup>, Chiavenato traz exatamente as mesmas 07 etapas elencadas acima. Contudo, ele “**inverte**” as etapas **5 e 6**. Portanto, ficaria assim:

- Etapa 5 - Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos**
- Etapa 6 - Avaliação e comparação dessas alternativas**

Ou seja, a “Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos” viria antes da “Avaliação e comparação dessas alternativas.”

De fato, esta é uma sequência que faz “menos” sentido. Entretanto, você também deve conhecer essa classificação e deve estar atento, pois, a prova poderá cobrar desta maneira!

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p. 122

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.343

Por fim, em outra obra, Chiavenato destaca que o processo decisório é composto por **04 etapas**<sup>10</sup>:

- 1 – Definição e diagnóstico do problema.**
- 2 – Procura de soluções alternativas mais promissoras.**
- 3 – Análise e comparação dessas alternativas de solução.**
- 4 – Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.**



Você não precisa decorar todas essas “visões”.

O que você precisa é ter em mente é uma **compreensão geral** sobre as fases do processo de tomada de decisão e saber que essas fases poderão aparecer em sua prova de diferentes formas.

Perceba que todas essas abordagens convergem para uma mesma ideia, qual seja:

- 1- Identificação da Situação;**
- 2- Diagnóstico (Obtenção de Informações);**
- 3- Geração de Alternativas;**
- 4- Avaliação, Comparação e Escolha das Alternativas;**
- 5- Implementação da Alternativa Escolhida;**
- 6- Avaliação da Decisão (dos resultados).**



**(SUGEP - 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,

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.193 (baseado em Newmann, 1967)

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.
- 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.

#### **Comentários:**

A questão se baseou nas etapas do processo decisório defendidas por Maximiano, quais sejam:

- 1 – **Identificação do problema ou oportunidade.**
- 2 – **Diagnóstico** da situação.
- 3 – **Geração de alternativas** (Desenvolvimento de alternativas).
- 4 – **Avaliação e Escolha de uma alternativa.**
- 5 – **Avaliação da decisão.**

#### **O gabarito é a letra C.**

---

#### **(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.

#### **Comentários:**

A questão se baseou nas etapas do processo decisório defendidas por Maximiano, quais sejam:

**1 – Identificação do problema ou oportunidade.**

**2 – Diagnóstico** da situação.

**3 – Geração de alternativas** (Desenvolvimento de alternativas).

**4 – Avaliação e Escolha de uma alternativa.**

**5 – Avaliação da decisão.**

#### **O gabarito é a letra E.**

---

#### **(Marinha - 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.

#### **Comentários:**

A questão se baseou nas etapas do processo decisório defendidas por Chiavenato em uma de suas obras (06 etapas), quais sejam:

**1 – Identificar a situação**

**2 – Obter informação**

**3 – Gerar soluções alternativas:**

**4 – Avaliar e escolher a melhor alternativa**

**5 – Implementar a alternativa escolhida (Transformar a alternativa em ação efetiva)**

**6 – Avaliar os resultados**

**O gabarito é a letra A.**

---

**(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

**Comentários:**

Desta vez, a questão levou em consideração as etapas do processo decisório defendidas por Chiavenato em outra de suas obras (07 etapas), quais sejam: (perceba que a questão se baseou na obra de Chiavenato onde as “etapas 5 e 6” estão “invertidas”)

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 – Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos.**

**6 – Avaliação e comparação dessas alternativas.**

7 – Implementação da alternativa escolhida.

(7) Implementação da alternativa escolhida.

(3) Definição dos objetivos

(1) Percepção da situação que envolve algum problema.

(5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.

(2) Análise e definição do problema.

(4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.

(6) Avaliação e comparação das alternativas.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 2.1 – Fases do Processo Decisório (de Simon)

Para **Simon**, o processo de tomada de decisões possui **três fases**:

**1 – Intelecção (Prospecção)**: É a fase onde **identifica-se** e **analisa-se** a situação que requer algum tipo de solução. Ou seja, é a fase de **identificação e diagnóstico**.

**2 – Concepção**: É a fase de **criação de alternativas** para a solução do problema ou aproveitamento da oportunidade.

**3 – Decisão**: É a fase de **avaliação** das alternativas que foram criadas e **escolha** de uma alternativa.



---

### (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.

#### Comentários:

De acordo com Simon, o processo de tomada de decisões possui três fases:

- 1 – Intelecção (Prospecção)
- 2 – Concepção
- 3 – Decisão

**O gabarito é a letra C.**

---

## 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 <b>complexas</b>
Dados <b>adequados e repetitivos</b>	Dados <b>inadequados, “únicos” e novos</b>
Condições <b>estáticas e imutáveis</b>	Condições <b>dinâmicas e mutáveis</b>
Previsibilidade e certeza	Risco, Imprevisibilidade e incerteza
Baseadas em <b>regras e métodos pré-estabelecidos</b>	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>

## Técnicas para Tomada de Decisões Programadas e Não Programadas

Existem diversas técnicas para a tomada de decisões. Vejamos, nas tabelas a seguir, algumas técnicas utilizadas para auxiliar as **decisões programadas** e algumas técnicas usadas para apoiar as **decisões não programadas**:

### **Técnicas para a tomada de Decisões Programadas**

Técnicas Tradicionais	Técnicas Modernas
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”

### **Técnicas para a tomada de Decisões Não Programadas**

Técnicas Tradicionais	Técnicas Modernas
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



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

As decisões programadas são predominantes no nível estratégico das organizações.

**Comentários:**

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

**Gabarito: errada.**

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

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

**Comentários:**

Isso mesmo! As decisões não programadas são mais complexas e são utilizadas para situações de **maior risco, incerteza e imprevisibilidade**. Ou seja, elas são utilizadas quando as respostas “padronizadas” (ou seja, as decisões programadas) não funcionam bem para o tipo de situação enfrentada.

**Gabarito: correta.**

---

**(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.

**Comentários:**

As decisões rotineiras e repetitivas, realizadas por meio de procedimentos (“padrões”) anteriormente estabelecidos (normas preestabelecidas), baseadas em um “acervo de soluções” da organização, são chamadas de **decisões programadas**.

**O gabarito é a letra A.**

---

### 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**.

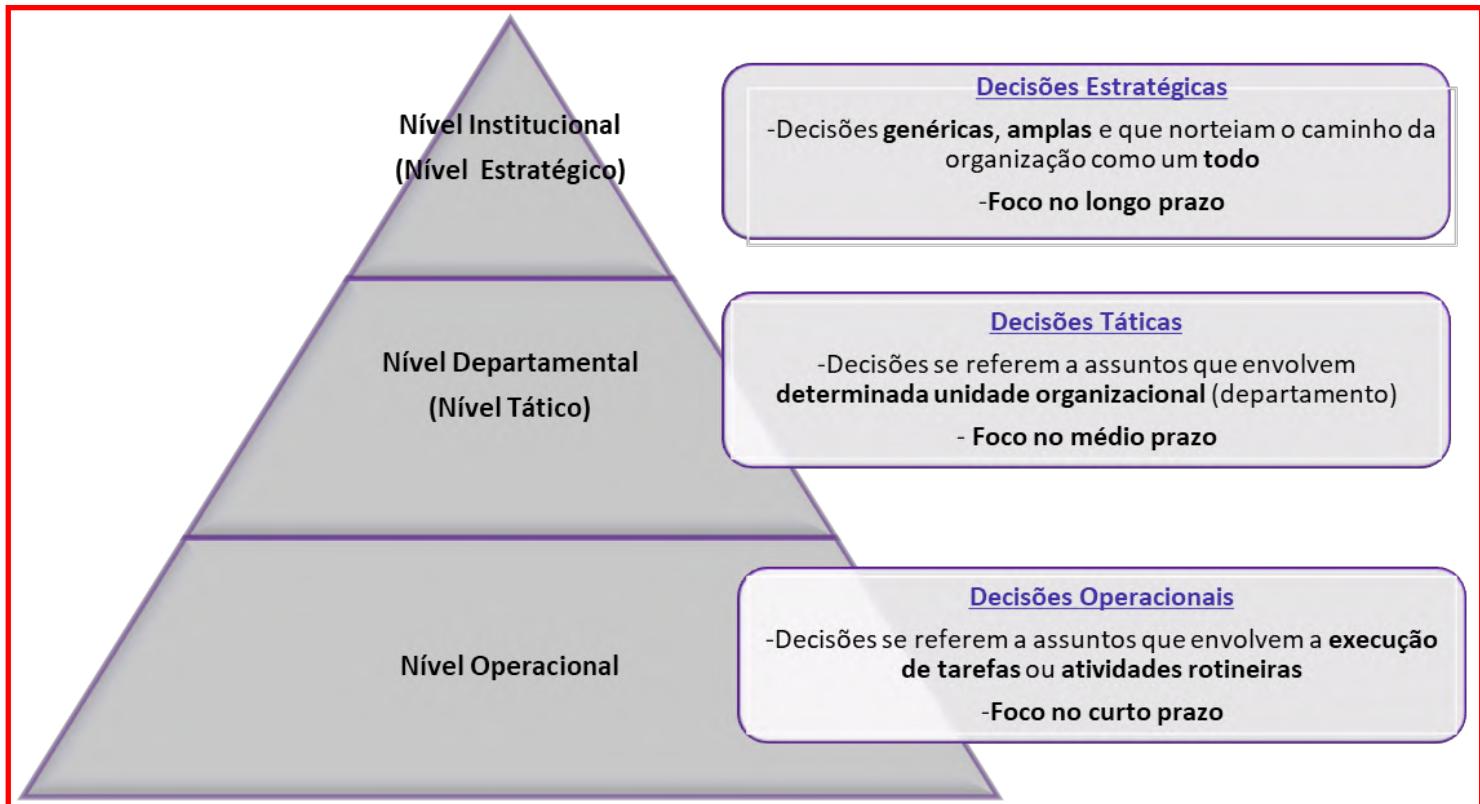
As decisões tomadas nesse nível têm por objetivo colocar em prática aquilo que foi decidido pelos gestores do nível tático, ou seja, colocar em prática o que foi decidido pelas “decisões táticas”.

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**.



ESQUEMATIZANDO!



HORA DE  
PRATICAR!

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

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

**Comentários:**

São as **decisões operacionais** que se referem a assuntos que envolvem a execução de atividades e estão relacionadas às tarefas do dia a dia (rotineiras).

As decisões táticas, por sua vez, são aquelas que se referem a assuntos que envolvem determinada unidade organizacional e que norteiam o caminho de determinada unidade (departamento) da organização.

**Gabarito: errada.**

### 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 tentam 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**.



**Por exemplo:** Imagine que você vá até ao caixa do “banco alpha” solicitar um empréstimo. Na mesma hora, o bancário analisa seu pedido e sua documentação, aprova o seu empréstimo e você saia de lá com o dinheiro em mãos. Nesse caso, trata-se de uma **decisão descentralizada**. O bancário tem autonomia para decidir sobre o seu empréstimo.

De diferente modo, imagine que você vá ao caixa do “banco beta” solicitar um empréstimo. Desta vez, contudo, o bancário recebe sua documentação e te informa que precisará enviá-la ao gerente regional, pois somente ele tem autonomia para conceder empréstimos. Nesse caso, trata-se de uma **decisão centralizada**. Perceba que o bancário não tem autonomia para decidir; a decisão está centralizada no gerente regional.

## 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

## Descentralização

### Vantagens

- Decisões mais rápidas, mais flexíveis e mais eficientes para a realidade “local”
- Os tomadores de decisão estão mais “próximos” das pessoas e das situações que requerem a decisão
- Maior qualidade das informações
- Estimula a criatividade e a inovação dos participantes dos níveis mais baixos (subordinados)
- Estimula o interesse e a responsabilidade por parte dos subordinados
- Aumento da motivação dos subordinados

### Desvantagens

- Decisões menos uniformes
- Decisões consideram apenas uma parte da organização (visão mais estreita)
- Os tomadores de decisão, normalmente, não estão preparados e não possuem a competência necessária para decidirem
- Os especialistas são “mal aproveitados”
- Dificulta o controle organizacional
- Maior dificuldade para encontrar os responsáveis pela decisão
- Maior custo, por exigir melhor treinamento e melhor salário dos administradores dos níveis mais baixos
- Deve haver uma boa coordenação entre as áreas para que sejam evitadas decisões conflitantes



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

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

#### Comentários:

Perfeito! De fato, a descentralização permite o atendimento mais eficiente às peculiaridades das situações “locais”. Isso acontece pois os administradores estão mais “próximos” das pessoas e das situações que requerem a tomada de decisão.

#### Gabarito: correta.

## 3.4 – Outras Classificações

### Decisões Individuais x Decisões Coletivas

**Decisões Individuais:** são aquelas tomadas de forma **individual**, ou seja, de forma singular, por uma única pessoa.

**Decisões Coletivas (Grupais):** são aquelas tomadas por um **grupo de indivíduos**. Esse tipo de decisão **gera uma maior “aceitação” das pessoas** em relação à decisão que foi tomada. Ou seja, pelo fato dos indivíduos terem “participado” da tomada de decisão, eles “aceitam” melhor a decisão e também ficam mais motivados.

### Decisões Autocráticas x Decisões Consultivas x Decisões Consensuais x Decisões Democráticas

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

**Decisões Consultivas:** Aqui, 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:** Nas 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 apoiarem a decisão** (mesmo que discordem da alternativa encontrada).

**Decisões Democráticas**: Nas decisões democráticas **o grupo tem autonomia** para decidir, e a decisão é tomada pelo **voto da maioria**.

### Decisões Lógicas x Decisões Criativas

**Decisões Lógicas (práticas)**: São aquelas tomadas com base na “zona de conforto”. São decisões **tomadas com base em procedimentos já conhecidos**. São decisões mais “**estáveis**” e que têm **maior aceitação** dos indivíduos.

**Decisões Criativas**: São decisões “**arriscadas**”, **diferenciadas, inovadoras** e que têm “**menor aceitação**” dos indivíduos (são menos “**consensuais**”).

## 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.



Probabilidades  
Objetivas

Probabilidades  
Subjetivas

Certeza

Risco

Incerteza

- Informações Confáveis e Suficientes
- Alternativas "óbvias" e **Resultados claros**
- Nível Operacional

- Informações dão apenas uma "ideia" dos resultados
- É possível calcular as **Probabilidades** (Objetiva e Subjetiva)
- Nível Tático

- Pouquíssima ou nenhuma informação
- Não é possível ter qualquer "ideia" dos resultados
- Nível Estratégico

**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).

**Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, os 04 tipos de ambientes de decisão.

---

## Gabarito: correta.

### (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.

#### Comentários:

O estado de natureza são as **condições de incerteza, risco ou certeza** que existem no ambiente de decisão que o tomador de decisão deve enfrentar. Há autores que acrescentam, ainda, uma quarta condição ambiental: a turbulência (ou ambiguidade).

---

#### O gabarito é a letra E.

### 4.1 – Classificações das decisões de acordo com as condições ambientais

Levando em consideração as 04 “condições ambientais” (certeza, risco, incerteza e turbulência/ambiguidade) Thompson, classificou as decisões em 04 tipos básicos<sup>11</sup>:

**Computação:** É o tipo de decisão que ocorre no ambiente de certeza. Ocorre quando todas as informações (alternativas e resultados) são adequadas e suficientes. Tratam-se de decisões programadas, ou seja, decisões “padronizadas”, utilizadas para responder a situações cotidianas, que ocorrem regularmente. Nesse caso, as máquinas e computadores são ferramentas que auxiliam e trazem excelentes resultados.

**Julgamento:** É o tipo de decisão que ocorre no ambiente de risco. As alternativas são incertas e discutíveis. Contudo, os resultados são certos e claros. Tratam-se de decisões não programadas.

---

<sup>11</sup> THOMPSON (1976) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. P.256

**Compromisso:** É o tipo de decisão que ocorre no ambiente de **incerteza**. As **alternativas** são **certas**. Contudo, os **resultados** são **incertos** e **ambíguos**. Tratam-se de **decisões não programadas**.

**Inspiração:** É o tipo de decisão que ocorre no ambiente de **turbulência/ambiguidade** (mudanças rápidas). Ocorre quando **todas as informações** (alternativas, resultados, causas e objetivos) **são incertas, desconhecidas e insuficientes**. É caracterizada pela **confusão** e pelo **caos**. As pessoas discordam das alternativas e dos resultados e, muitas vezes, decidem por **intuição** e **inspiração**.



	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



**(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.

#### Comentários:

É o tipo de decisão **Inspiração** que ocorre no ambiente de turbulência/ambiguidade (mudanças rápidas). Ocorre quando todas as informações (alternativas, resultados, causas e objetivos) são incertas, desconhecidas e insuficientes.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 5 – Pensamento Linear x Pensamento Sistêmico

Em um processo de tomada de decisões, há duas maneiras de se pensar: de forma **linear** e de forma **sistêmica**.

**Pensamento Linear:** Esse tipo de pensamento é **baseado em 03 pressupostos:**

- **Cada problema tem uma solução única;**
- **Essa solução afetará apenas uma área da empresa** (isto é, afetará apenas a “área do problema”, não afetando o restante da organização); e
- **Uma vez que essa solução for implementada, ela permanecerá sempre válida** (não leva em consideração as mudanças do ambiente).

Ou seja, **os problemas são vistos como únicos, simples e “independentes”.**

**Pensamento Sistêmico:** Esse tipo de pensamento parte dos seguintes princípios:

- **As soluções afetam toda a organização** (e não apenas a “área do problema” onde essa solução foi implementada);
- **Os efeitos das decisões devem ser monitorados** (deve ser fornecido um constante **feedback**);
- **A solução implementada poderá deixar de ser válida** (leva em consideração às mudanças ocorridas no ambiente).

Ou seja, os problemas são vistos como complexos e “interdependentes” (inter-relacionados).

Nesse ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e mutável em que vivemos, o pensamento mais indicado é o **pensamento sistêmico**, pois ele leva em consideração a **complexidade** dos problemas, o **inter-relacionamento** das soluções e as **mudanças** ocorridas no ambiente.



#### **(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 quão 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.
- 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.

#### **Comentários:**

Nesse ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e mutável em que vivemos, o pensamento mais indicado é o **pensamento sistêmico**, pois ele leva em consideração a **complexidade** dos problemas, o **inter-relacionamento** das soluções e as **mudanças** ocorridas no ambiente.

**O gabarito é a letra E.**

## 6 – Modelos de Tomada de Decisão

De acordo com Robbins<sup>12</sup>, 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.**

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.**

---

<sup>12</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. pp.168-171

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**).



**(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.

**Comentários:**

Nada disso! O **modelo racional** busca decisões “**ótimas**”.

É o modelo da **racionalidade limitada** que parte do princípio de que o indivíduo tem uma capacidade limitada de processar informações (limitação cognitiva), levando o indivíduo, portanto, a tomar decisões que sejam “satisfatórias e suficientes” (ou seja, ele não busca tomar “decisões ótimas”).

**Gabarito: errada.**

## 7 – Estilos de Tomada de Decisão

Os indivíduos decidem de maneiras diferentes. Por exemplo, algumas pessoas são mais rápidas para decidir; enquanto outras são mais lentas. Algumas pessoas preferem tomar decisões em grupo; enquanto outras preferem tomar decisões de forma individual. Algumas pessoas preferem arriscar; enquanto outras preferem evitar o risco.

Portanto, existe diversos “estilos” diferentes que as pessoas adotam para tomar decisões. Vejamos, a seguir, alguns desses estilos.

### 7.1 – Estilos Decisórios de Robbins

De acordo com Robbins, existem 04 estilos decisórios: **Analítico**, **Diretivo**, **Conceitual** e **Comportamental**.

Esses estilos **se baseiam em duas variáveis: Modo de Pensar** (racional ou intuitivo) e **Tolerância à Ambiguidade** (alta ou baixa).

Vejamos cada um desses estilos<sup>13</sup>:

**Estilo Analítico:** O tomador de decisões é **racional** e tem em **alta tolerância à ambiguidade** (tem alta complexidade cognitiva). Ele é cuidadoso e tem capacidade de se adaptar a novas situações. Suas **decisões são tomadas com base em muitas informações e muitas alternativas** são avaliadas. É orientado para as **tarefas** (desempenho).

**Estilo Diretivo:** O tomador de decisões é **racional** e tem em **baixa tolerância à ambiguidade** (tem baixa complexidade cognitiva). Ele é **eficiente, lógico** e **toma decisões rapidamente**. Suas **decisões são tomadas com base em poucas informações e poucas alternativas** são avaliadas. Foca no **curto prazo** e é orientado para as **tarefas** (desempenho).

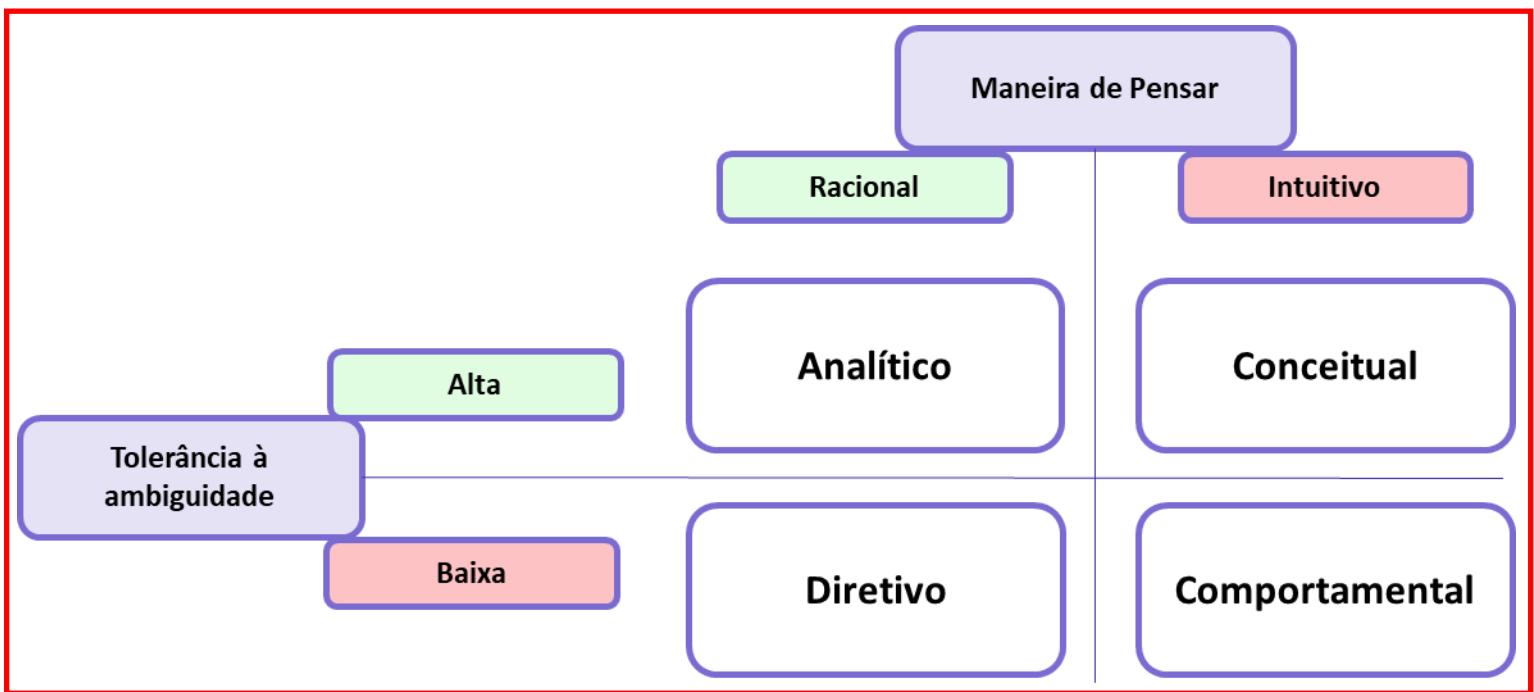
**Estilo Conceitual:** O tomador de decisões é **intuitivo** e tem em **alta tolerância à ambiguidade** (tem alta complexidade cognitiva). Ele é **criativo** e tem uma **visão ampla das coisas**. Suas **decisões são tomadas com base em muitas informações e muitas alternativas** são avaliadas. Foca no **longo prazo** é orientado para as **pessoas** (relações pessoais).

**Estilo Comportamental:** O tomador de decisões é **intuitivo** e tem em **baixa tolerância à ambiguidade** (tem baixa complexidade cognitiva). Ele **se preocupa com as pessoas e com o desenvolvimento de sua equipe**. Além disso, ele **evita conflitos e busca a aceitação**. Ele **despreza a utilização de dados e informações** para a tomada de decisões. Foca no **curto prazo** e é orientado para as **pessoas** (relações pessoais).

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. pp.118-120



## ESQUEMATIZANDO!



	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)



### **(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.

#### **Comentários:**

Os estilos de tomada de decisões que são orientados para as pessoas são os estilos **Conceitual** e **Comportamental**.

**O gabarito é a letra A.**

---

### **(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.

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

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o tomador de decisões com estilo diretivo apresenta baixa complexidade cognitiva e é orientado para as tarefas (desempenho).

A **segunda assertiva** está errada. O estilo analítico, é caracterizado pela tomada de decisão orientada para as **tarefas** (desempenho) e considera grande quantidade de informação.

A **terceira assertiva** está errada. O estilo conceitual, é caracterizado pela tomada de decisão orientada para as **pessoas** e tem elevada complexidade cognitiva.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo! O estilo comportamental é caracterizado pela preocupação com o bem-estar das pessoas na tomada de decisão.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 7.2 – Estilos Decisórios de Driver

De acordo com Driver, existem **05 estilos decisórios: Decisivo, Flexível, Hierárquico, Integrativo e Sistêmico.**

Esses estilos **se baseiam em duas variáveis: Uso da Informação** (maximizador ou satisfaciente) e **Foco** (unifoco ou multifoco).



ESCLARECENDO!

### Classificação quanto ao uso da informação:

**Maximizador:** O tomador de decisão é analítico e utiliza o máximo de informações possível para tomar suas decisões. Ele está disposto a gastar recursos (tempo e dinheiro) para chegar a uma boa solução.

**Satisfaciente:** O tomador de decisões “filtra” as informações mais importantes e relevantes para chegar, com objetividade, a uma ou duas soluções possíveis.

### Classificação quanto ao foco:

**Unifoco:** O tomador de decisão leva em consideração as informações disponíveis e considera apenas uma alternativa (um único curso de ação) como solução para a situação enfrentada.

**Multifoco:** O tomador de decisão considera diversa alternativas (diversos cursos de ação) como solução para a situação enfrentada.

Vejamos cada um dos estilos elencados por Drive<sup>14</sup>:

**Estilo Decisivo:** O tomador de decisões é satisfaciente e tem em unifoco. Ele utiliza poucas informações para decidir, e busca apenas uma alternativa para a situação enfrentada.

Ele tem estilo autocrático, tem pouco respeito à hierarquia, centraliza as decisões e é orientado para o resultado. Quando delega alguma atividade, procurar resultados sem interferir na tarefa delegada.

Esse estilo de tomador de decisões prefere empresas onde as tarefas são bem definidas e onde se trabalha um problema de cada vez.

**Estilo Flexível:** O tomador de decisões é satisfaciente e tem em multifoco. Ele utiliza poucas informações para decidir; contudo, analisa essas informações de diferentes formas, buscando diversas alternativas para a situação enfrentada.

<sup>14</sup> DRIVER et al (1990) apud MACADAR (1998) apud 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/bitstream/ri/7797/1/77777.pdf>

Normalmente, tem um **estilo flexível, adaptativo e criativo**. Prefere a **intuição** ao invés do planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente **refletem o pensamento da maioria** (ou seja, prefere a **aceitação** à resistência). Em outras palavras, decide baseado nas “discussões” da equipe.

Esse estilo de tomador de decisões **tem preferência por empresas pouco estruturadas**.

**Estilo Hierárquico:** O tomador de decisões é **maximizador** e tem em **unifoco**. Ele **utiliza muitas informações** para decidir e busca **apenas uma única “melhor” alternativa** para a situação enfrentada.

Ele é **detalhista, controlador e centralizador**. Busca fazer “previsões” e **se preocupa com os métodos utilizados e os resultados esperados**. Tem como ideal a **burocracia**.

Ele planeja a longo prazo e **faz análises complexas** dos dados. A complexidade e detalhamento das ideias prejudica a sua comunicação.

**Estilo Integrativo:** O tomador de decisões é **maximizador** e tem em **multifoco**. Ele **utiliza muitas informações** para decidir e busca **diversas alternativas** para a situação enfrentada.

Ele **demora para tomar decisões**, e suas decisões normalmente estão **abertas a mudanças**.

Esse estilo de tomador de decisão **busca compatibilizar (integrar) os interesses das pessoas com os interesses da organização**.

Ele **admite o “feeling”**, fatos e opiniões como fontes de informação e seus relatórios e projetos são longos, bastante elaborados e envolvem muita discussão. O tomador de decisões **valoriza a criatividade e a exploração**.

Prefere organizações menos rígidas.

**Estilo Sistêmico:** O tomador de decisões é **maximizador** e tem em **unifoco ou multifoco**. Esse estilo **combina as qualidades do estilo integrativo com as qualidades do estilo hierárquico**.

Ele **utiliza muitas informações** para decidir e, algumas vezes, **busca diversas alternativas** para a situação enfrentada, **outras vezes busca apenas uma alternativa** para a situação enfrentada.

Ele **controla as informações e não delega**. Dá ênfase às prioridades e às estratégias detalhadas para resolver os problemas. Planeja a curto prazo, com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o “conjunto das estratégias” é orientado para objetivos maiores e para o longo prazo.

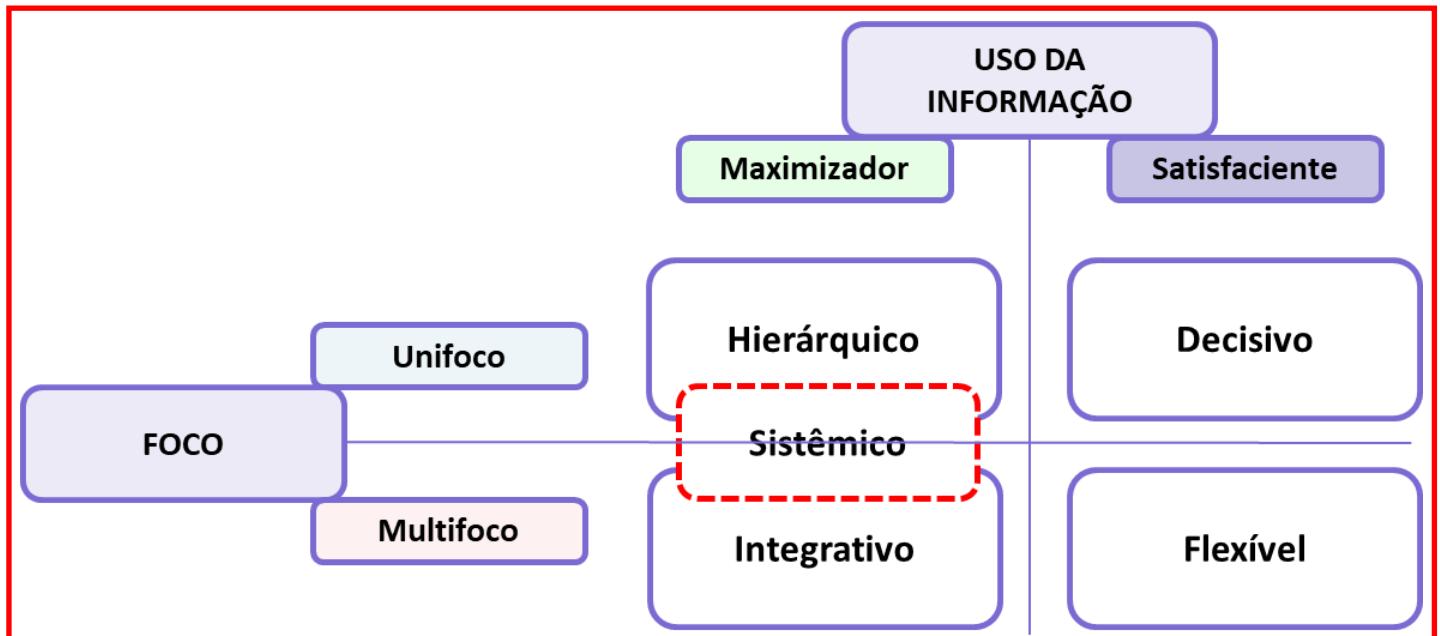
Esse estilo de tomador de decisão **valoriza a informação** e estimula as pessoas a trazerem informações informais. Ele utiliza todos os recursos possíveis para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, etc.).

Trata-se do **estilo mais complexo e difícil de ser compreendido**.



Se a prova mencionar a **existência de apenas 04 estilos** (Decisivo, Flexível, Hierárquico e Integrativo) você deve considerar **correto**.

Isso acontece, pois, o último estilo (**Sistêmico**) foi adicionado ao modelo posteriormente pelo autor.



## 8 – Erros, Heurísticas e Vieses na Tomada de Decisão

### 8.1 – Processos Heurísticos

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 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**.

À vista disso, **os indivíduos acabam utilizando processos heurísticos** para a tomada de decisões.

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

Os processos heurísticos **envolvem decisões baseadas na experiência passada** (erros e acertos), no **“bom senso” e na intuição**. Em outras palavras, os processos heurísticos **afetam a percepção do indivíduo e interferem na tomada de decisões**.

Existem **03 grupos heurísticos** (regras heurísticas) que os indivíduos utilizam para tomar decisões:

**Disponibilidade:** o indivíduo julga e **toma decisões baseado em experiências e eventos passados que estão prontamente “disponíveis” em sua memória**.

Em outras palavras, os tomadores de decisão avaliam a probabilidade de ocorrência de um evento através do **grau** em que as **circunstâncias ou ocorrências** deste evento estão **prontamente disponíveis na memória**<sup>15</sup>.

O evento pode estar prontamente disponível na memória em razão da **frequência com que ele ocorre**, ou então em razão das “emoções” que ele desperta.

Assim, **um evento que ocorre com muita frequência**, ou um evento que **desperta emoções**, ou então um evento **específico e fácil de se imaginar**, estará **mais “disponível”** na memória do que um evento que **não tenha natureza emocional**, ou que **não tenha ocorrido com frequência** ou então que seja **difícil de se imaginar**.

Em suma, um evento “marcante” ou “frequente”, por estar mais “disponível” na memória, tende a influenciar as decisões. Assim, uma solução que foi utilizada em um caso anterior serve de “disponibilidade” para casos e eventos futuros.

**Por exemplo:** os dados oficiais indicam que é muito mais provável que a pessoa sofra um acidente de carro ao invés de sofrer um acidente de avião. Contudo, a pessoa decide fazer uma viagem de carro ao invés de fazer uma viagem de avião, por entender que as viagens de carro são mais seguras. Isso acontece pois os acidentes aéreos sempre causam impactos profundos (emoções) e ganham bastante destaque na mídia. Assim, o indivíduo fica “impressionado” com esse tipo de informação e esse evento fica mais “disponível” em sua memória (ele não esquece dos acidentes aéreos que ocorreram).

**Representatividade:** o indivíduo julga e **toma decisões baseado em “estereótipos”**. Ou seja, o indivíduo **busca acessar “casos semelhantes”** em sua memória, para poder compará-los com a situação atual. **A base para a tomada de decisões são “modelos mentais de referência”**.

Em outras palavras, o tomador de decisões **avalia a probabilidade de certo evento, levando em consideração a “similaridade”** deste evento com os estereótipos de eventos semelhantes.

**Por exemplo:** se o gestor de uma empresa contratou 10 funcionários que estudaram na “Universidade XYZ”, e esses 10 funcionários são péssimos profissionais; o gestor tende a acreditar que todos os profissionais provenientes da Universidade XYZ são péssimos profissionais. Perceba que o gestor teve contato apenas com 10 profissionais (entre milhares de estudantes da Universidade XYZ). Contudo, esses 10 profissionais são tidos como “representantes” dessa classe de profissionais que estudaram na Universidade XYZ.

---

<sup>15</sup> TVERSKY (1988) *apud* 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*.

**Âncora e Ajustamento (Ancoragem e Ajustamento):** o indivíduo **toma sua decisão baseado em alguma referência que serve como base de comparação.** Ou seja, o tomador de decisões **parte de um valor inicial (valor “âncora”) e depois faz os ajustes necessários para tomar sua decisão.** Esse “valor âncora” irá influenciar a decisão.

**Por exemplo:** esse tipo de técnica é bastante utilizada pelos vendedores. Quando você chega em uma loja de calçados para comprar um tênis, o vendedor irá te mostrar, primeiramente, um tênis de R\$ 800,00. Na mesma hora, você já fica assustado com o valor do tênis, e pede para que ele mostre outros modelos. Então, o vendedor começa a trazer diversos tênis entre R\$ 400,00 e R\$ 500,00. Agora, você tenderá a achar que esses tênis estão com preços excelentes e são um ótimo negócio (afinal, o seu valor âncora / valor de referência é de R\$ 800,00 – ou seja, o “valor inicial” do primeiro tênis que o vendedor te mostrou).



**(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.

**Comentários:**

Perceba que o gerente está julgando e tomando decisões baseado em “estereótipos”. Portanto, trata-se de uma regra heurística conhecida como **representatividade**.

**O gabarito é a letra A.**

## 8.2 – Vieses que Interferem na Tomada de Decisão

Existem alguns outros vieses que também afetam a percepção do indivíduo e interferem na tomada de decisões. Vejamos alguns deles:

**Excesso de confiança:** O excesso de confiança afeta a capacidade de julgamento e interfere o processo de tomada de decisões. Robbins<sup>16</sup> destaca que “os indivíduos que possuem habilidades intelectuais e interpessoais mais fracas apresentam maiores probabilidades de superestimar sua capacidade e desempenho. Assim, quanto mais um administrador ou subordinado aprende a respeito de alguma coisa, menor será a probabilidade de ele demonstrar excesso de confiança”.

**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. Trata-se da “percepção seletiva”.

Em outras palavras, os indivíduos buscam informações que corroborem as suas opiniões e ideias, desprezando aquelas informações que as contestam. Isso afeta a capacidade de julgamento e a tomada de decisão (decisão tendenciosa).

**Por exemplo:** um indivíduo que defende o porte de armas e procura informações estatísticas apenas naqueles países onde o porte de armas reduziu a violência e a criminalização.

**Escalada de Comprometimento:** trata-se da tendência que o indivíduo tem de aumentar o comprometimento com determinado evento, quando alguma decisão que este indivíduo tomou requer uma “série de outras decisões”.

Ou seja, quando o indivíduo toma alguma decisão malsucedida, e se vê como responsável pelo fracasso decorrente dessa decisão, ele tende a aumentar o comprometimento e os esforços para tentar “recuperar o prejuízo”, com o objetivo de demonstrar que a sua “decisão inicial” não estava errada.

O indivíduo tem esse tipo de atitude para evitar admitir que cometeu um erro ou então para tentar parecer “coerente” com suas escolhas e decisões.

**Por exemplo:** João e Maria namoram há 4 anos. O relacionamento deles não vai nada bem. Certo dia, João e Maria anunciam que irão se casar! Surpreendente, não é mesmo? Pois é! João disse que “investiu muito” no relacionamento com Maria, então essa era a melhor decisão a ser tomada.

---

<sup>16</sup> 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. P.171

**Erro de Aleatoriedade**: trata-se da **tendência do indivíduo buscar dar algum “sentido” para eventos aleatórios**. Ou seja, o indivíduo busca prever o resultado de eventos aleatórios.

O processo de tomada de decisões fica prejudicado, principalmente, quando o indivíduo transforma “padrões imaginários” em **superstições**.

**Por exemplo**: João utiliza sempre a mesma gravata em reuniões importantes (é a “gravata da sorte” de João). Ou então, Maria sofreu um acidente de carro no dia 01 de janeiro; portanto, Maria não utiliza mais o carro no dia 01 de janeiro.

**Viés da Compreensão Tardia**: se refere à **tendência do indivíduo de achar que ele “já sabia” do resultado de algum evento, depois que esse evento ocorreu**.

Ou seja, depois que determinado resultado acontece, o indivíduo diz: “eu sabia que isso ia acontecer”.

Isso reduz a capacidade do indivíduo de “aprender” com os erros do passado e deixa o indivíduo confiante em acreditar que é bom em “fazer previsões”, interferindo, portanto, em seus julgamentos e decisões.

**Aversão ao Risco**: trata-se da **tendência do indivíduo de preferir um resultado “certo” ao invés de um resultado “arriscado”**. Uma frase conceitua muito bem isso: “é melhor um pássaro na mão, do que dois voando”.

O indivíduo toma decisões baseado na “segurança” (métodos já estabelecidos e conhecidos) ao invés de arriscar (de maneira criativa e inovadora).



#### **(CESGRARIO - PETROBRAS – Engenheiro – 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.

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.

**Comentários:**

A primeira assertiva traz um exemplo de **excesso de confiança**.

A segunda assertiva, por sua vez, traz um exemplo de **escalada de comprometimento**.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 9 – Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), é um método de solução de problemas que **surgiu no Japão**.

O MASP é **composto por 08 passos (etapas)**<sup>17</sup>:

**1 – Identificação do problema:** Consiste em definir claramente o problema e reconhecer sua importância.

**2 – Observação:** Trata-se de investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista

**3 – Análise:** Descobrir as **causas principais** do problema

**4 – Plano de ação:** Conceber um plano para bloquear as causas principais do problema

**5 – Ação:** Bloquear as causas principais

---

<sup>17</sup> CAMPOS (2004) apud 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.

**6 – Verificação:** Verificar se o bloqueio foi efetivo

**7 – Padronização:** Prevenir contra o reaparecimento do problema

**8 – Conclusão:** Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

Vale destacar que essas etapas podem ser associadas ao Ciclo PDCA (tema de outra aula ☺).

Para esta aula, basta que você saiba que a associação das etapas do MASP ao Ciclo PDCA se dá da seguinte forma:

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



**(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.

**Comentários:**

A associação das etapas do MASP ao Ciclo PDCA se dá da seguinte forma:

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

O gabarito é a letra C.

## 10 – 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.

### 10.1 Ferramentas de Identificação da Situação e Diagnóstico

#### Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa-Efeito)

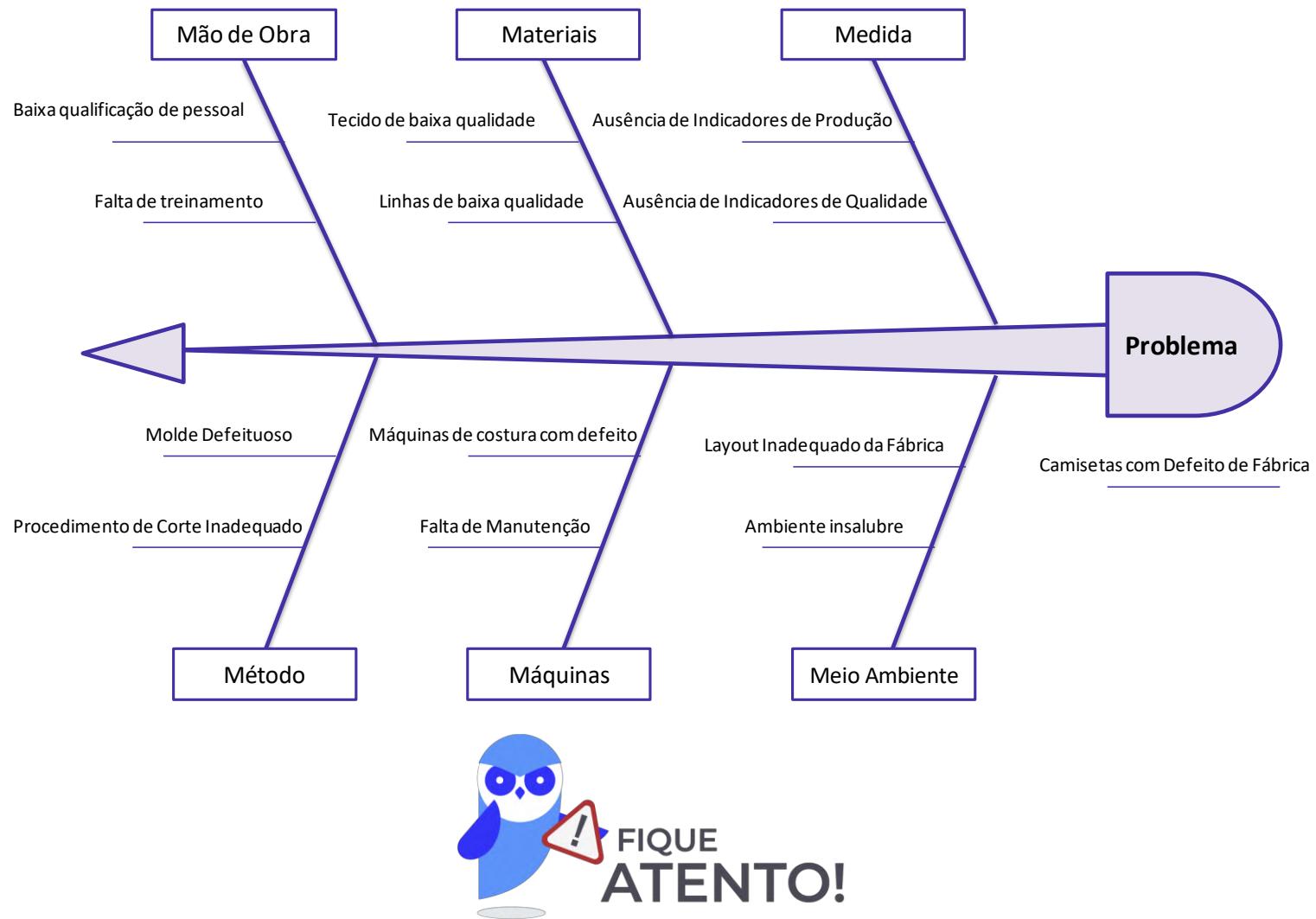
O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Causa-Efeito, “Gráfico Espinha de Peixe”, Método 4M ou Método 6M**, é uma ferramenta que **auxilia** o tomador de decisão a **identificar as causas** de determinado problema. Ou seja, essa ferramenta auxilia o gestor a identificar as causas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

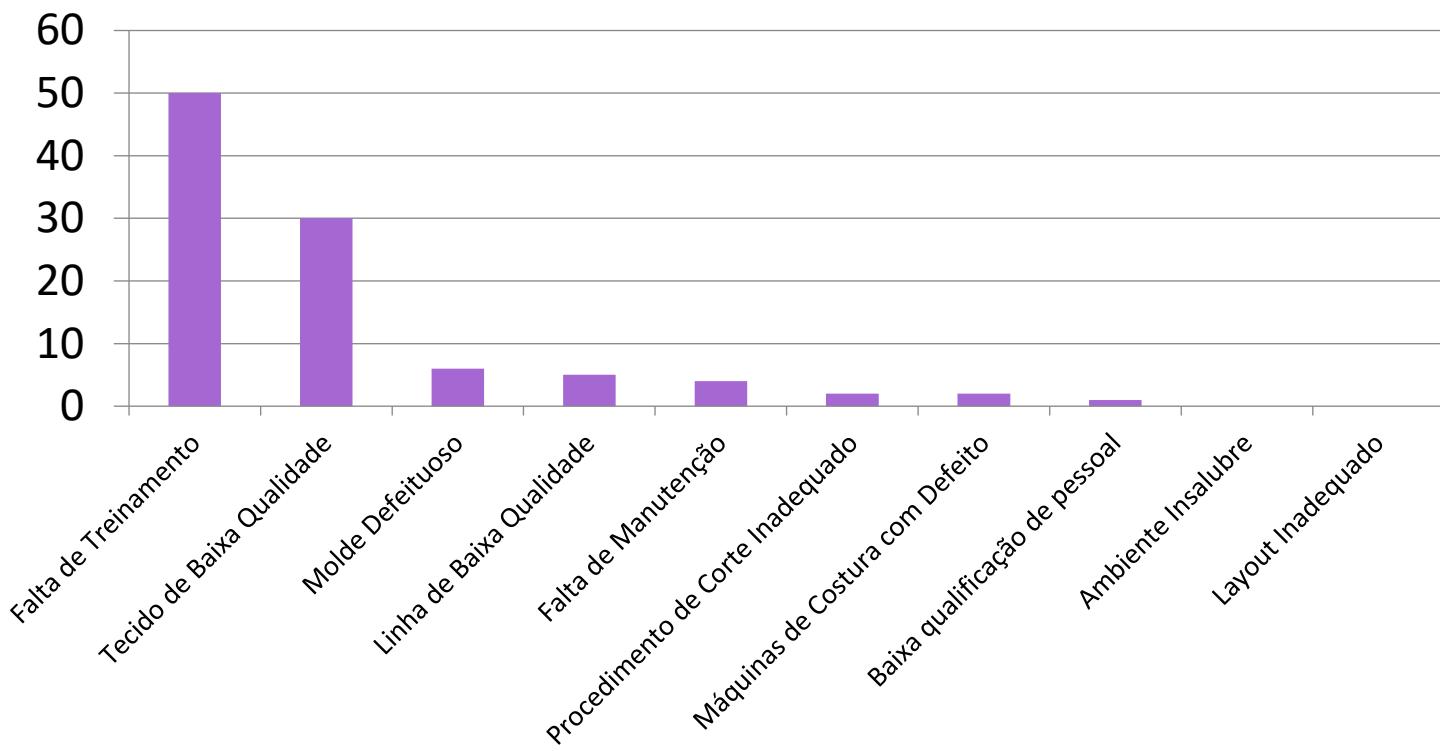
Em outras palavras, a ideia do Diagrama de Pareto é de que **“poucas” causas significativas** (20%) geram a maior parte dos problemas (80%); enquanto que **“muitas” causas insignificantes** (80%) geram a menor parte dos problemas (20%).

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.

### Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H tem por objetivo facilitar o planejamento das atividades. Trata-se, basicamente, de um “check-list” que auxilia o gestor a traçar os planos de ação para que os objetivos sejam alcançados.

Trata-se de uma ferramenta que também pode ser utilizada para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão.

Ao elaborar um plano de ação utilizando-se da ferramenta 5W2H, deve-se responder a 07 perguntas: (5W2H deriva das iniciais das seguintes palavras em inglês: **What, Why, Who, Where, When, How, How much**).

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 porque 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)

## Matriz GUT

A Matriz GUT (ou Matriz Gravidade, Urgência e Tendência) é uma **ferramenta utilizada para priorizar os problemas**. Ela auxilia os gestores a avaliarem os diversos problemas e “priorizar” aqueles mais importantes.

São utilizados três fatores para avaliar e quantificar os problemas: **Gravidade (G)**, **Urgência (U)** e **Tendência (T)**.

**Gravidade**: para quantificarmos o nível de gravidade, precisamos **avaliar se o problema afeta os objetivos ou resultados da organização**. Analisa-se o **grau de dano ou prejuízo** que esse problema poderá trazer à organização. Ou seja, analisa-se o impacto do problema sobre a organização.

**Urgência**: avalia-se o **prazo que a organização possui para agir sobre o problema**, ou seja, analisa-se “quando” esse problema irá ocorrer e quanto tempo a organização terá para resolver essa situação.

**Tendência**: avalia de **que forma esse problema irá se desenvolver caso a organização não atue sobre ele**. Trata-se do **“padrão de desenvolvimento” da situação**. Em outras palavras, avalia o quanto pior (ou melhor) serão os impactos desse problema com o passar do tempo. A tendência do problema pode indicar três situações:

-**estabilidade**: mesmo sem intervenção da organização, o problema se manterá estável com o passar do tempo.

-**agravamento**: caso a organização não atue sobre o problema, ele irá se agravar com o passar do tempo.

-**atenuação**: trata-se do problema que irá “regredir” com o passar do tempo, mesmo que a organização não atue sobre ele.

Após a análise (que é realizada através de algumas “perguntas-padrão”), os problemas da organização recebem notas (que variam de 1 a 5) para cada um desses fatores (Gravidade, Urgência e Tendência).

Essas notas são multiplicadas e, então, pode ser possível estabelecer o grau de importância de cada problema. Quanto maior for o resultado obtido, maior será a prioridade do problema.

Vejamos um exemplo:

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	$G \times U \times T$
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

O problema “**delta**” é, portanto, o problema **mais prioritário**. O problema “**alpha**”, por sua vez, é o problema que está classificado como de **menor prioridade**.

Você pode perceber, ainda, que o problema “**alpha**” é **bastante grave**! Contudo, o grau de **urgência** dele é **pequeno** (pode ser um problema que irá ocorrer somente daqui a 10 anos, por exemplo). Além disso, com o passar do tempo, o problema “**alpha**” será atenuado (**tendência de atenuação**).

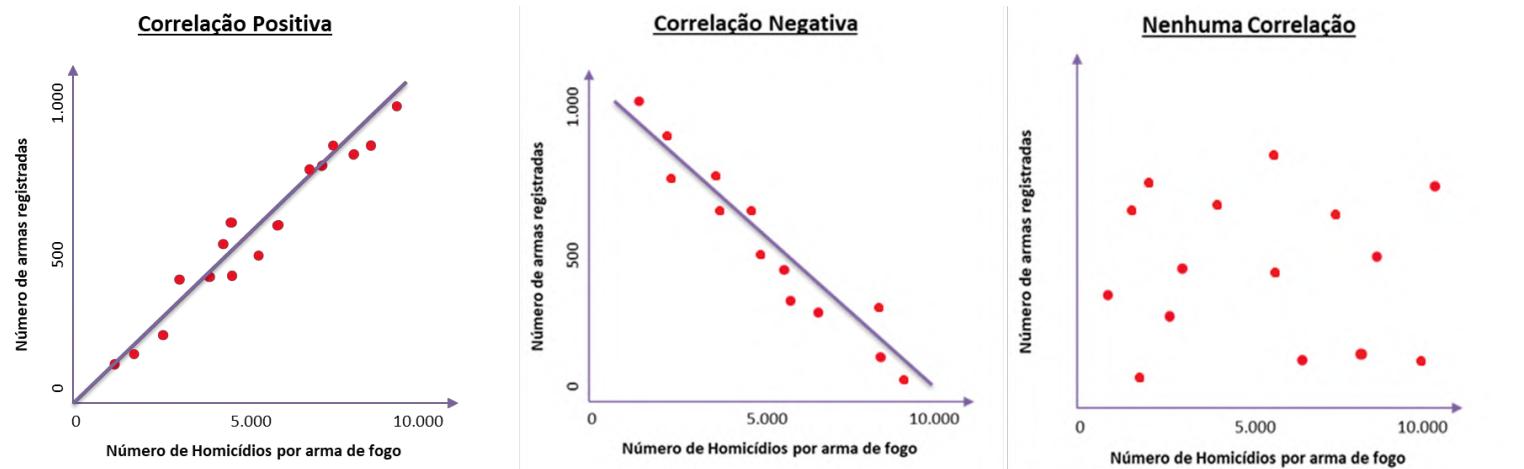
Enquanto isso, o problema “**beta**” é **pouco grave**. Contudo, é um problema que irá se agravar com o passar do tempo (**tendência de agravamento**). Além disso, é **um pouco mais urgente** que o problema “**alpha**”. Portanto, o problema “**beta**” tem um nível de prioridade maior do que o problema “**alpha**”.

### 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 segundo 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).

## 10.2 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.<sup>18</sup>

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.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

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 seguintes<sup>19</sup>:

- 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.
- 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.

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.263

## 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.

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

O **Método de Delineamento de Problemas Organizacionais** (MDPO), também conhecido como **Paradigma de Rubinstein**, é uma ferramenta que permite organizar, em um diagrama, as **relações de causa e efeito** existentes em uma situação (ou em um problema) para, depois, serem **formuladas alternativas** para resolver o problema ou a situação.

O MDPO começa com uma pergunta: “**como?**”.

**Por exemplo:** “**Como** melhorar a segurança em um shopping?”

Após isso, é necessário seguir 3 passos:

**1 – Identificar os “efeitos desejados”** ou os indicadores de “solução” do problema (ou seja, indicadores que demonstram que o “problema” foi resolvido). O objetivo, nesta etapa, é **demonstrar como a situação ficará depois que o problema for resolvido**.

**Por exemplo:** Se a segurança melhorar, o número de assaltos será reduzido, os clientes ficarão mais satisfeitos, novos clientes irão ao shopping e a taxa de retorno dos clientes aumentará.

Portanto, alguns dos efeitos desejados ou indicadores são os seguintes: redução do número de assalto aos clientes; satisfação dos clientes; aquisição de novos clientes e; taxa de retorno de clientes.

**2 – Listar as variáveis que podem ser “manipuladas”**. Ou seja, trata-se de listar aqueles fatores em que se pode “interferir” para que a situação ou o problema seja resolvido.

**Por exemplo:** Para melhorar a segurança no shopping, o gestor pode instalar mais câmeras de vigilância, contratar mais seguranças e aumentar a iluminação das ruas em frente ao shopping.

Portanto, algumas das varáveis que podem ser manipuladas são as seguintes: instalação de câmeras; contratação de seguranças; aumento da iluminação das ruas.

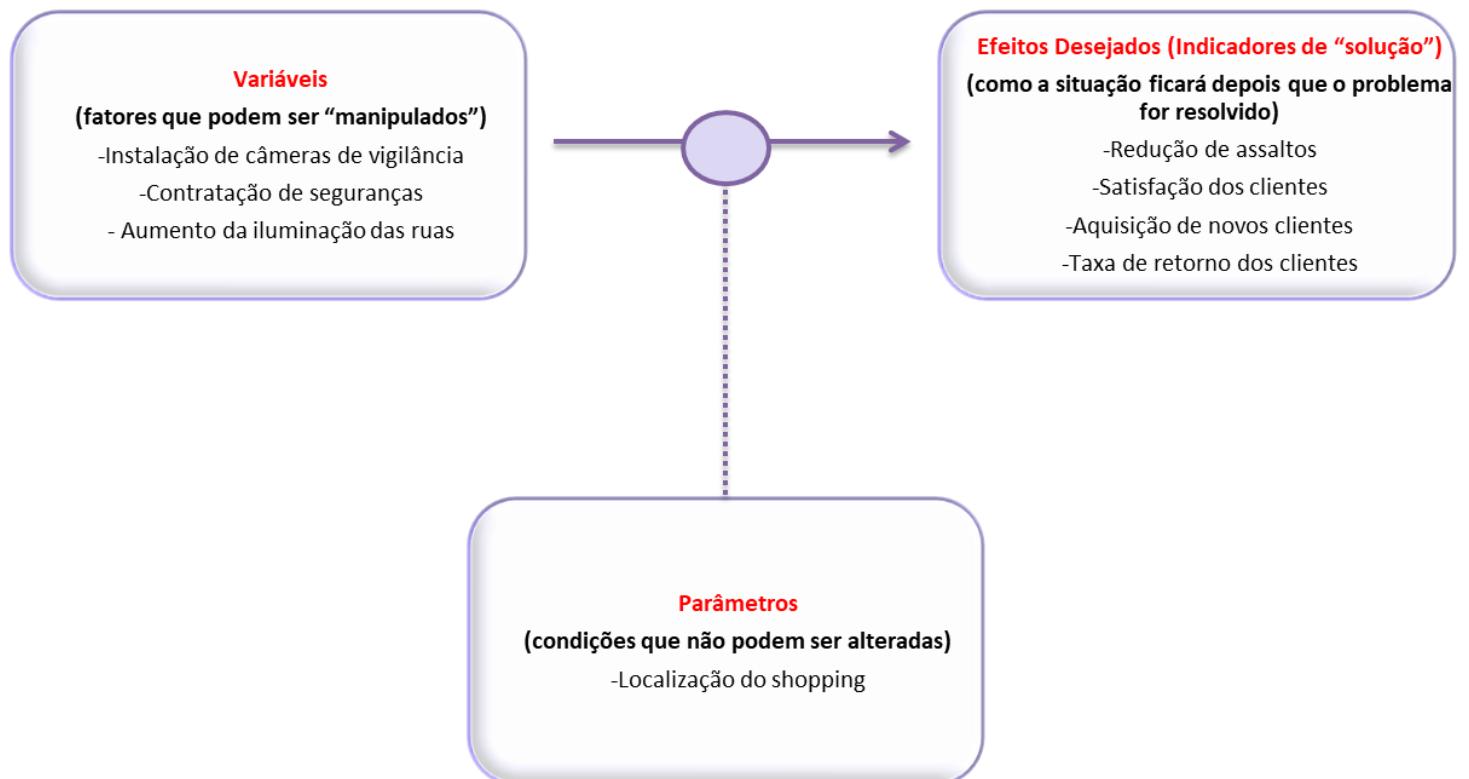
**3 – Identificar os parâmetros que não podem ser alterados.** Ou seja, identificar as condições que não podem ser alteradas.

**Por exemplo:** O shopping não pode “mudar de lugar”. Ou seja, se ele está instalado em uma área perigosa da cidade, isso não pode ser alterado.

Portanto, o exemplo de um parâmetro que não pode ser alterado é a localização do shopping.

Depois desses passos, são **formuladas alternativas** para resolver o problema ou a situação.

O diagrama do Paradigma de Rubinstein, no nosso exemplo, ficaria da seguinte forma:



## 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.

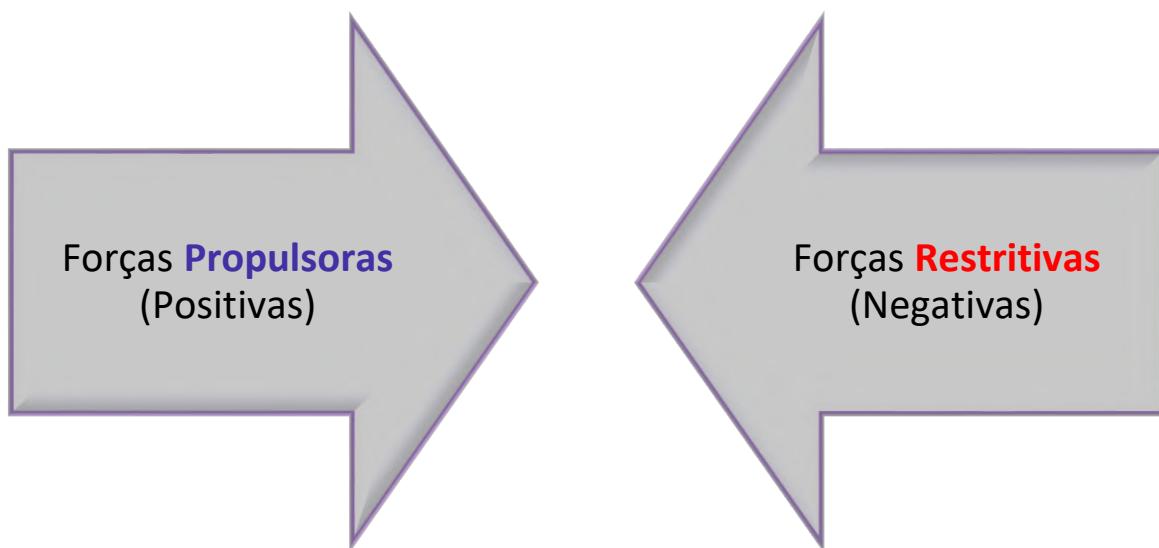
Nesse sentido, em um processo de tomada de decisão, o gestor deve buscar entender quais são os fatores “favoráveis” (forças positivas) e quais são os fatores contrários (forças negativas) à decisão que será tomada. O objetivo é que o gestor maximize as forças propulsoras e minimize as forças restritivas.

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”.



## 10.3 Ferramentas de Avaliação e Escolha de Alternativas

### Análise de Vantagens e Desvantagens

Essa ferramenta é bastante simples.

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

Após isso, **o tomador de decisões consegue visualizar e analisar as vantagens e as desvantagens de cada alternativa e, com isso, escolher a melhor decisão a ser tomada naquela situação.** Ou seja, o tomador de decisões busca aquela alternativa que apresenta um maior número de vantagens do que de desvantagens.

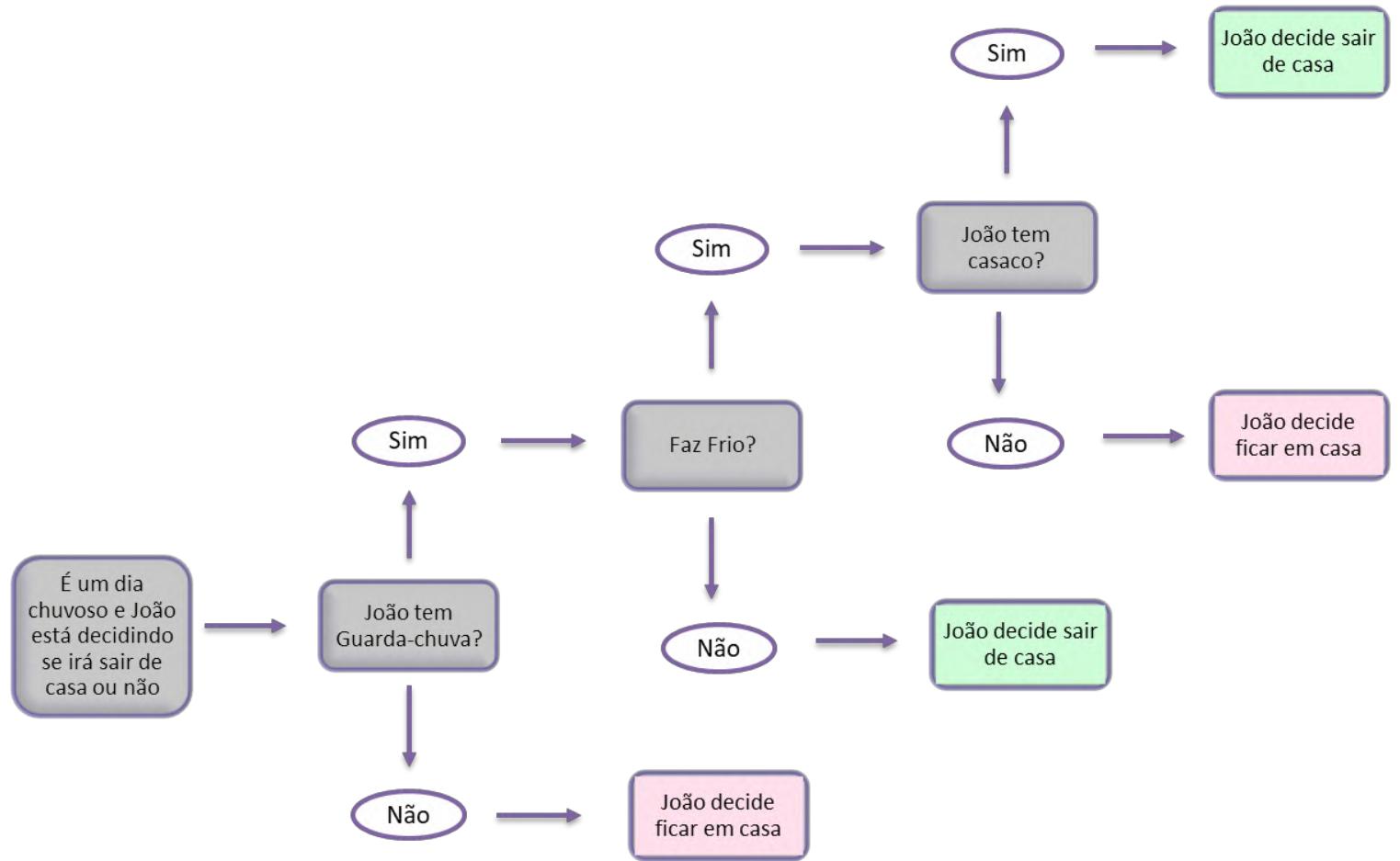
### Diagrama de Árvore de Decisões

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.

### **Análise do Ponto de Equilíbrio**

A Análise do Ponto de Equilíbrio é uma **ferramenta bastante simples**. Ela se baseia na seguinte **equação**:



Essa equação **permite ao tomador de decisões estudar o comportamento dos custos totais**, em função das mudanças ocorridas nos **custos fixos** (por exemplo: instalações, equipamentos, mão de obra permanente, etc.) e nos **custos variáveis** (custos unitários de produção).<sup>20</sup>

Em outras palavras, essa ferramenta possibilita ao gestor analisar de que maneira as mudanças ocorridas nos **custos fixos** e nos **custos variáveis** afetam os **custos totais**.

O **ponto de equilíbrio** é o ponto onde as **receitas são equivalentes aos custos totais**. A partir desse ponto, as **receitas começam a superar os custos totais** e a **empresa começa a ter lucro**.

Assim, com essas informações disponíveis, o **tomador de decisões pode avaliar e escolher qual a melhor alternativa** a ser seguida (ou seja, qual o melhor curso de ação a ser seguido).

---

<sup>20</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2011 p.98

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

### **Técnica de Grupo Nominal (TGN)**

Trata-se de uma **ferramenta de tomada de decisões em grupo**. Reúne-se, **presencialmente (fisicamente)**, um grupo de “**especialistas**” na área da decisão a ser tomada. Por exemplo, se a decisão a ser tomada é ligada à área de engenharia, o grupo será composto por engenheiros especialistas.

As **etapas** desse método são as seguintes:

- 1 – Introdução:** Em um primeiro momento, o líder do grupo apresenta a situação (o problema a ser resolvido; ou a oportunidade a ser aproveitada).
- 2 – Geração de ideias:** Depois, os membros do grupo escrevem (em uma folha de papel) suas ideias para solucionar ou problema ou aproveitar a oportunidade.
- 3 – Compartilhamento de ideias:** Posteriormente, as ideias são apresentadas por cada membro e registradas em um quadro.
- 4 – Discussão:** Depois que todos os membros apresentaram suas ideias, o grupo começa a discutir cada uma dessas ideias.
- 5 – Votação:** Encerrada a discussão, cada membro atribuirá (anonimamente) uma “nota” para cada ideia apresentada.
- 6 – Decisão:** A ideia que recebeu a maior pontuação será considerada a melhor decisão a ser tomada (será considerada a alternativa a ser seguida).

### **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 princípios<sup>21</sup>:

**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.

---

<sup>21</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. pp.262-263



---

**(FCC – TCE-RO – Analista de Controle Externo - 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.

**Comentários:**

Isso mesmo! A ferramenta 5W2H é utilizada para a melhoria dos processos. Ela busca facilitar o planejamento das atividades. O “what” indica o que deve ser feito, ou seja, qual ação deve ser realizada.

**Gabarito: correta.**

---

**(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.

**Comentários:**

Letra A: errada. O Brainstorming é uma ferramenta utilizada na **geração e desenvolvimento de alternativas**.

Letra B: correta. De fato, o Princípio de Pareto, ou Diagrama de Pareto, também é conhecido como Princípio 80-20 (ou regra 80/20).

Letra C: correta. Com efeito, o Diagrama de Árvore de Decisões é uma ferramenta utilizada na avaliação e escolha da alternativa.

Letra D: correta. De fato, o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta indicada para o Diagnóstico da situação (ou problema).

---

**O gabarito é a letra A.**

**(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.

**Comentários:**

A ferramenta utilizada para “priorizar os problemas” analisando os riscos envolvidos, é a **Matriz GUT**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(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) Brainwritting.
- b) Consenso.
- c) Delphi.
- d) Indagação dialética.

**Comentários:**

É a **técnica Delphi** que consiste em uma ferramenta de decisão em grupo, onde 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).

**O gabarito é a letra C.**

---

**(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

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.

**Comentários:**

Para responder essa questão, bastava que o aluno soubesse a técnica (e a matemática) do modelo multicriterial.

Vejamos:

$$\text{Fabricante Alfa: } (7 \times 10) + (5 \times 10) + (8 \times 5) + (10 \times 8) = 240$$

$$\text{Fabricante Beta: } (8 \times 10) + (7 \times 10) + (9 \times 5) + (8 \times 8) = 259$$

Fabricante Gama:  $(10 \times 10) + (8 \times 10) + (6 \times 5) + (5 \times 8) = 250$

Fabricante Delta:  $(8 \times 10) + (6 \times 10) + (10 \times 5) + (8 \times 8) = 254$

Portanto, o gestor deveria escolher o aparelho do **Fabricante Beta**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(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

**Comentários:**

O brainwriting é uma ferramenta utilizada na fase de **Geração e Desenvolvimento de Alternativas**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(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

**Comentários:**

A ferramenta que tem por objetivo auxiliar o tomador de decisão a **identificar as causas** de determinado problema é o **diagrama de Ishikawa**.

**O gabarito é a letra A.**

---

# RESUMO ESTRATÉGICO

## Processo Decisório

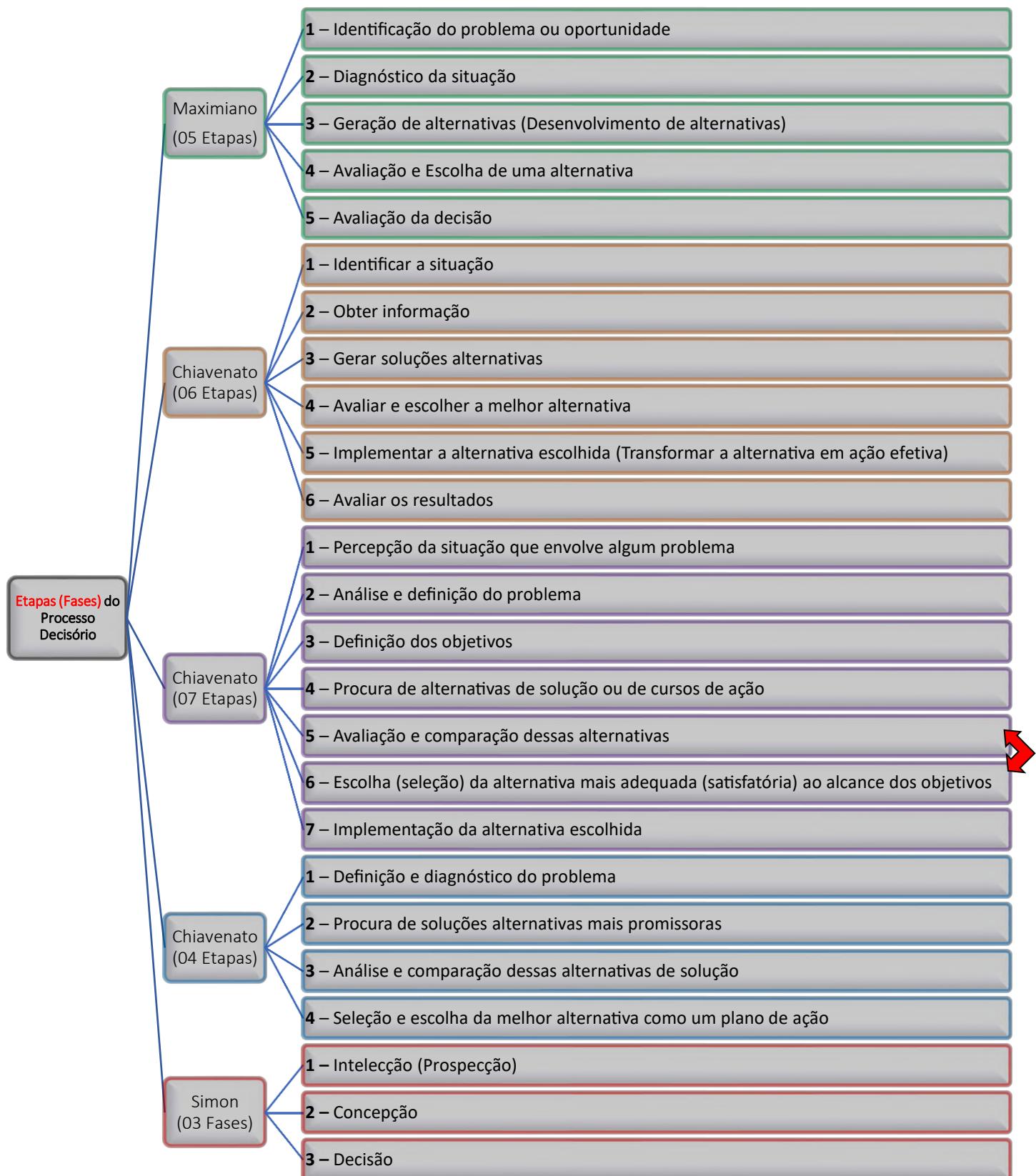
**Tomar decisões** é escolher entre **diversas alternativas existentes**, com o objetivo de **resolver problemas ou aproveitar oportunidades**.

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



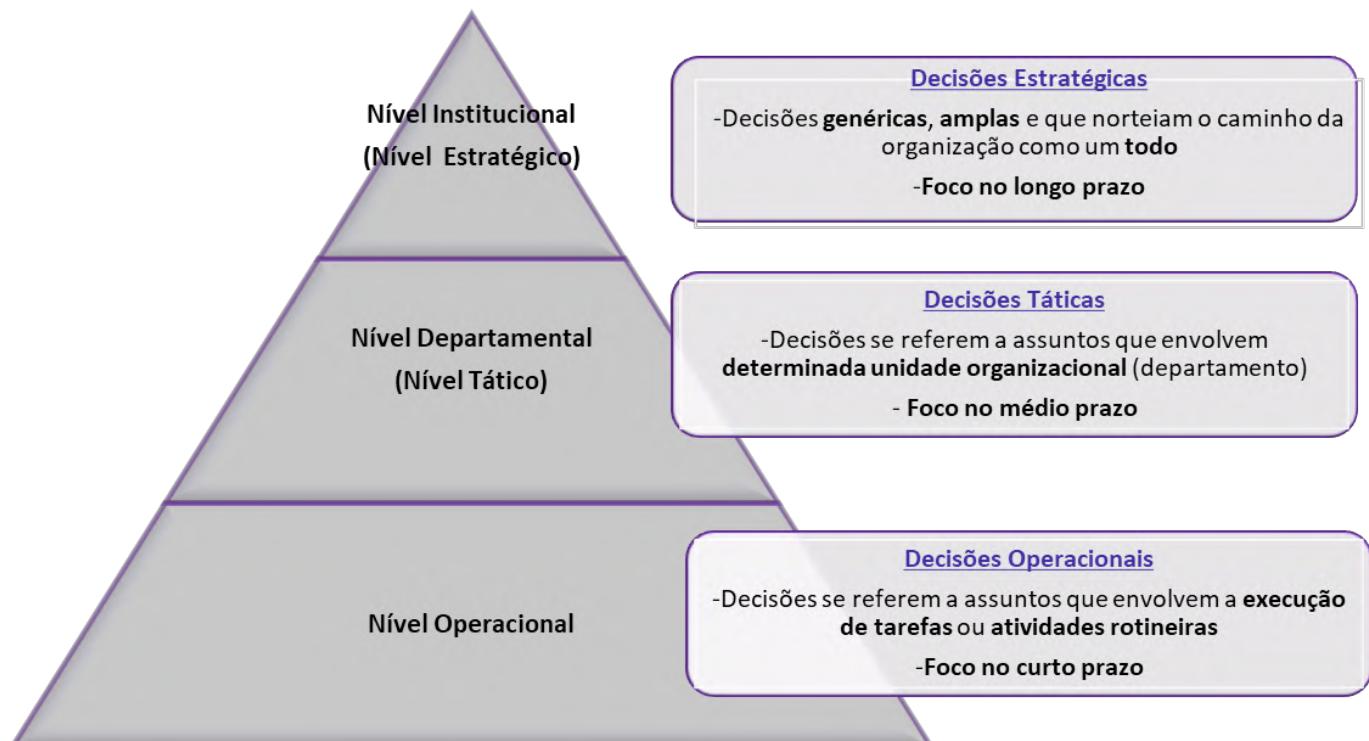
## Etapas do Processo Decisório (Fases do Processo Decisório)



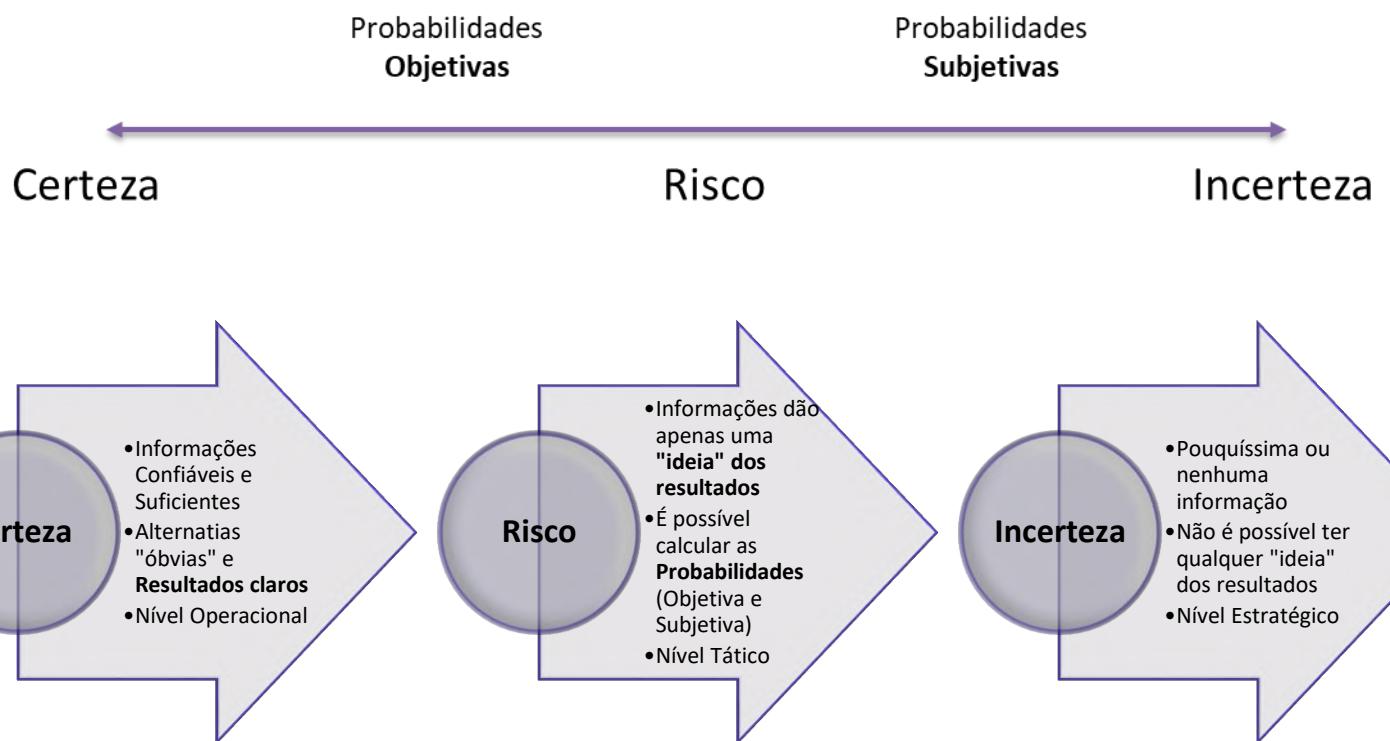
## Decisões Programadas x Decisões Não Programadas

Decisões Programadas	Decisões Não Programadas
Decisões rotineiras e <b>repetitivas</b> (decisões “ <b>padronizadas</b> ”)	Decisões “ <b>novas</b> ” e não repetitivas.
Decisões baseadas em um “ <b>acervo de soluções</b> ” da organização	Decisões mais <b>complexas</b>
Dados <b>adequados</b> e <b>repetitivos</b>	Dados <b>inadequados</b> , “ <b>únicos</b> ” e <b>novos</b>
Condições <b>estáticas</b> e <b>imutáveis</b>	Condições <b>dinâmicas</b> e <b>mutáveis</b>
<b>Previsibilidade</b> e <b>certeza</b>	<b>Risco, Imprevisibilidade</b> e <b>incerteza</b>
Baseadas em <b>regras</b> e <b>métodos pré-estabelecidos</b>	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>

## Decisões Estratégicas x Decisões Táticas x Decisões Operacionais



## Condições Ambientais: Certeza x Risco x Incerteza x Turbulência

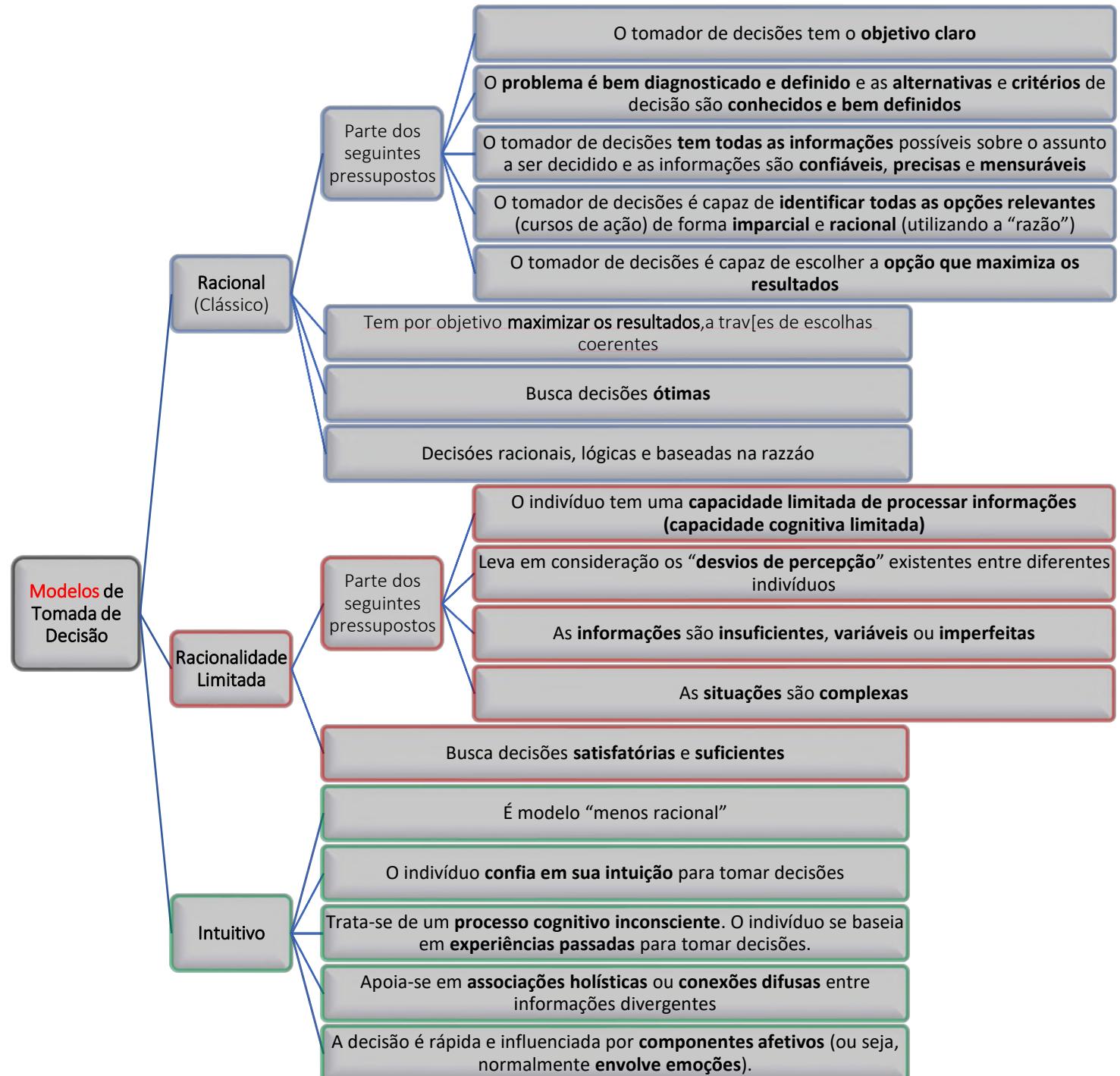


**Turbulência (ambiguidade):** trata-se do ambiente onde os **objetivos não são claros** e **não são bem definidos**. A turbulência também ocorre quando o **ambiente muda rapidamente**.

## Classificação das Decisões de Acordo com as Condições Ambientais

	COMPUTAÇÃO	JULGAMENTO	COMPROMISSO	INSPIRAÇÃO
Ambiente	Certeza	Risco	Incerteza	Turbulência
Alternativas	Adequadas e Suficientes	Incertas e Discutíveis	Certas	Incertas, desconhecidas e insuficientes
Resultados	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

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



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

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

## Processos Heurísticos

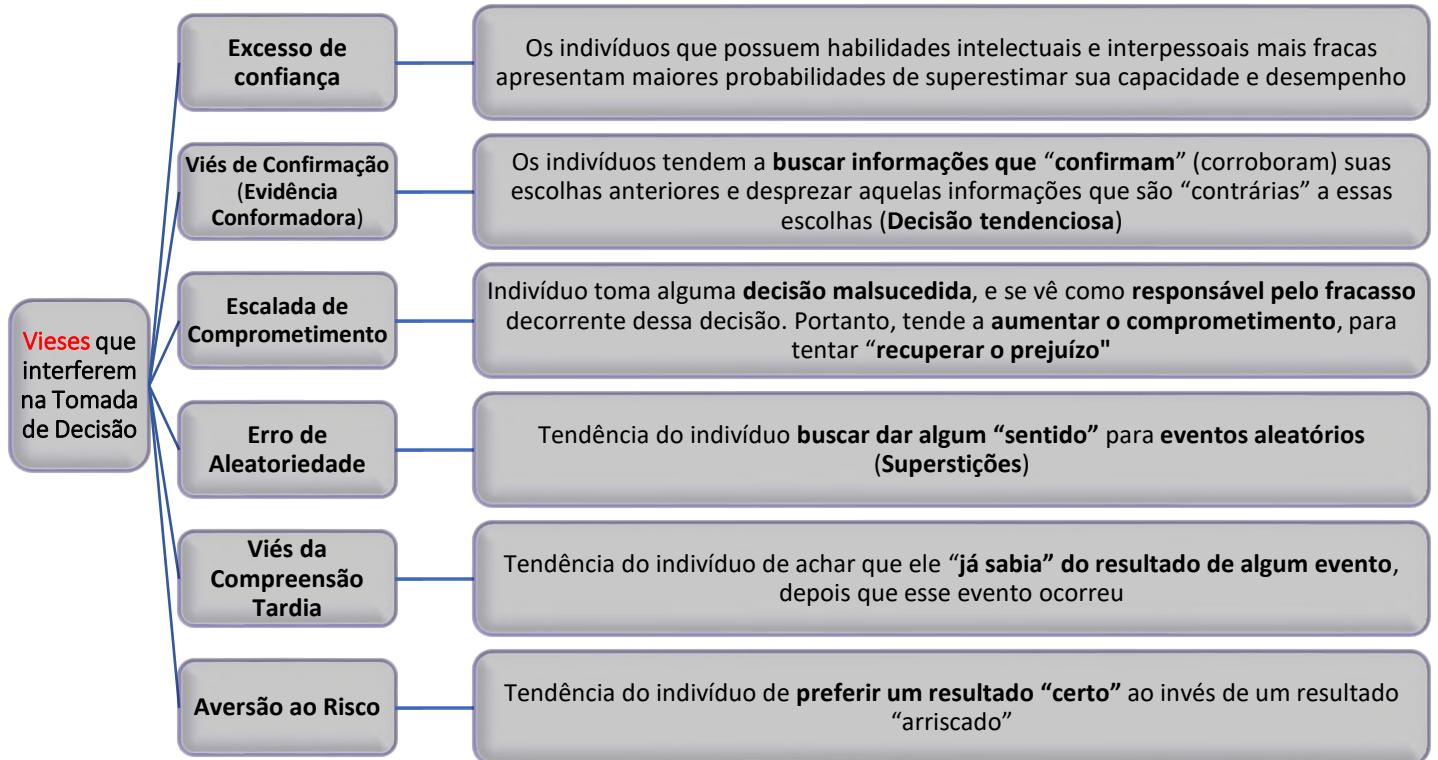
Os processos heurísticos consistem em “**guias de bolso**” (“regras simplificadoras”) utilizados para **reduzir as demandas de processamento de informações, reduzir o tempo e os recursos** empreendidos no processo decisório e, consequentemente, **facilitar e simplificar o processo de tomada de decisão**.

Heurística de Disponibilidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em experiências e eventos passados que estão “<b>prontamente disponíveis</b>” na memória</li> <li>• Em razão da frequência ou das “emoções” que o evento desperta</li> <li>• Ex: Indivíduo acredita que é mais fácil sofrer um acidente de avião (quando, na verdade, é mais provável sofrer um acidente de carro)</li> </ul>

Heurística de Representatividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em “<b>estereótipos</b>”</li> <li>• Casos “<b>semelhantes</b>”</li> <li>• Modelos mentais de referência</li> <li>• Ex: gestor que não contrata indivíduos de determinada universidade por acreditar que todos os profissionais que estudaram naquela universidade são péssimos profissionais</li> </ul>

Heurística de Âncora e Ajustamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em alguma referência</li> <li>• Base de comparação</li> <li>• O tomador de decisão parte de um valor inicial (“valor âncora”) e faz os ajustes necessários</li> <li>• Ex: o vendedor que mostra o tênis mais caro para, depois, apresentar os tênis com preço menor, mas que ainda são caros (contudo, parecem “baratos”, se comparados ao primeiro)</li> </ul>

## Vieses que Interferem no Processo de Tomada de Decisão



## MASP x PDCA

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

## **Ferramentas de Auxílio ao Processo Decisório**

