

## O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.

**PROBLEMA: SITUAÇÃO QUE OCORRE QUANDO O ESTADO ATUAL DAS COISAS É DIFERENTE DO ESTADO DESEJADO DAS COISAS.**

QUATRO SITUAÇÕES QUE GERALMENTE ALERTAM OS ADMINISTRADORES PARA POSSÍVEIS PROBLEMAS:

### 1- UM DESVIO EM RELAÇÃO A EXPERIÊNCIA DO PASSADO.

- PADRÃO ANTERIOR FOI QUEBRADO.
- VENDAS MAIS BAIXAS
- TURNOVER MAIOR, ETC.

### 2- DESVIO EM RELAÇÃO AO PLANO:

- PROJEÇÕES E EXPECTATIVAS NÃO ESTÃO SENDO ALCANÇADAS.
- LUCROS MENORES.
- ESTOUROS DE ORÇAMENTOS.
- PROJETOS ATRASADOS.

### 3- OUTRAS PESSOAS TRAZEM PROBLEMAS PARA O ADMINISTRADOR:

- CLIENTES INSATISFEITOS.
- PROBLEMAS CRIADOS POR OUTRAS PESSOAS AO DEPARTAMENTO.
- DEMISSÃO DE SUBORDINADOS.

### 4- O DESEMPENHO DE COMPETIDORES:

- O CONCORRENTE DESENVOLVE NOVOS PROCESSOS MELHORES.
- COMPETIDORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.
- NOVOS LANÇAMENTOS.
- MELHOR ATENDIMENTO.

## PATAMAR COGNITIVO PARA O RECONHECIMENTO DOS PROBLEMAS

ALGUNS TIPOS DE PERGUNTAS QUE OS ADMINISTRADORES DEVEM FAZER PARA DEFINIR UMA SITUAÇÃO DE PROBLEMA:

- QUAL É O TAMANHO DO HIATO ENTRE O ESTADO ATUAL DAS COISAS E O QUE SE DESEJA?
- COMO ESSE HIATO AFETA NOSSAS CHANCES DE ALCANÇAR E SUPERAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?
- ESSE HIATO É UM PROBLEMA? QUAL A DIFICULDADE EM RESOLVÊ-LO?
- QUAL A RAPIDEZ QUE DEVEMOS AGIR?

ESTABELECENDO PRIORIDADES: É IMPORTANTE PARA O ADMINISTRADOR ESTABELECER PRIORIDADES. E DIANTE DE UM PROBLEMA DEFINIDO, FAZER AS SEGUINTE PERGUNTAS:

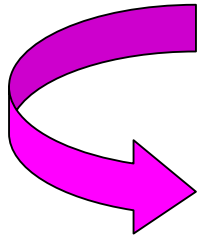
- 1- É UM PROBLEMA FÁCIL DE SER ENFRENTADO?
- 2- O PROBLEMA PODERIA SE RESOLVER SOZINHO?
- 3- ESTA DECISÃO DEVE SER TOMADA POR MIM?

## **A NATUREZA DA TOMADA DE DECISÕES PELOS ADMINISTRADORES**

QUESTÕES ROTINEIRAS OU DE MENOR IMPORTÂNCIA PODEM SER RESOLVIDAS ATRAVÉS DE UM PROCEDIMENTO.



PROBLEMAS DIFERENTES REQUEREM DIFERENTES TIPOS DE TOMADAS DE DECISÃO.

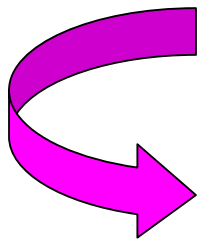


## DECISÕES PROGRAMADAS

SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS ROTINEIROS, DETERMINADAS POR REGRAS, PROCEDIMENTOS OU HÁBITOS.

- SÃO TOMADAS DE ACORDO COM POLITICAS, PROCEDIMENTOS OU REGRAS, ESCRITAS OU NÃO.
- SIMPLIFICAM A TOMADA DE DECISÃO EM SITUAÇÕES REPETITIVAS.
- LIMITAM NOSSA LIBERDADE, PORQUE A ORGANIZAÇÃO DECIDE O QUE FAZER.

**EXEMPLO DE UMA DECISÃO PROGRAMADA:** LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO: CARRO, ALIMENTICIO, PACOTE DE VIAGEM.



## DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS

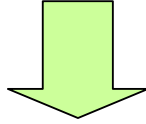
SOLUÇÕES ESPECIFICAS CRIADAS ATRAVÉS DE UM PROCESSO NÃO-ESTRUTURADO PARA RESOLVER PROBLEMAS NÃO-ROTINEIROS.

DESTINAM-SE A PROBLEMAS INCOMUNS OU EXCEPCIONAIS



Se um problema não surge com frequência suficiente para ser resolvido por uma política, ele deve ser resolvido por uma decisão não-programada.

“A MAIORIA DOS PROBLEMAS QUE UM ADMINISTRADOR IRÁ ENFRENTAR, USUALMENTE REQUER UMA DECISÃO NÃO-PROGRAMADA”.



POR ISSO, A MAIORIA DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE ADMINISTRADORES TENTA MELHORAR A CAPACIDADE DOS ADMINISTRADORES TOMAREM DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS, M GERAL, ENSINANDO-OS A ANALISAR OS PROBLEMAS SISTEMATICAMENTE E A TOMAR DECISÕES LÓGICAS.

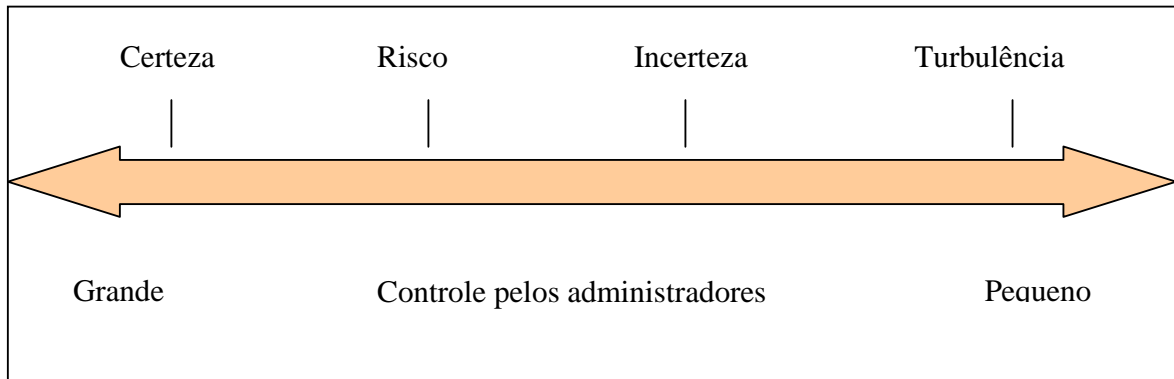
### **CERTEZA, RISCO E INCERTEZA**

**CERTEZA**: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO EM QUE OS ADMINISTRADORES TÊM INFORMAÇÕES PRECISAS, MENSURAVEIS E CONFIÁVEIS SOBRE OS RESULTADOS DAS VÁRIAS ALTERNATIVAS QUE ESTÃO SENDO CONSIDERADAS.

**RISCO**: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO EM QUE OS ADMINISTRADORES CONHECEM A PROBABILIDADE DE QUE UMA DETERMINADA ALTERNATIVA LEVE A UM OBJETIVO OU RESULTADO DESEJADO.

**INCERTEZA**: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO NA QUAL OS ADMINISTRADORES ENFRENTAM SITUAÇÕES EXTERNAS IMPREVISÍVEIS OU NÃO TÊM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA ESTABELECEM A PROBABILIDADE DE DETERMINADOS EVENTOS.

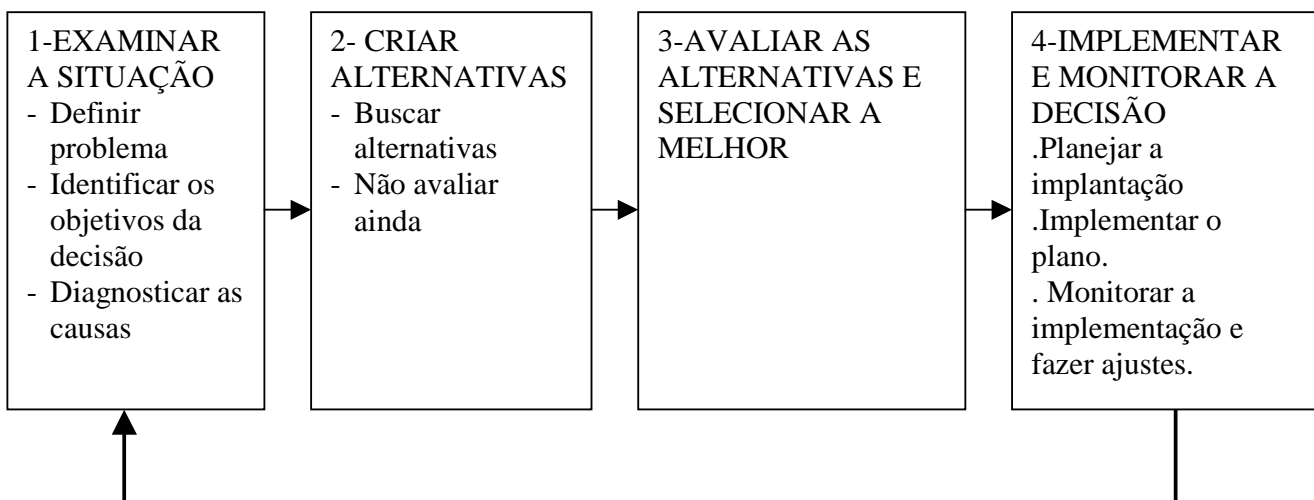
**TURBULÊNCIA**: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO QUE OCORRE QUANDO AS METAS NÃO SÃO CLARAS OU QUANDO O MEIO AMBIENTE MUDA MUITO DEPRESSA.



### MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO.

**ORGANIZAÇÕES QUE PESAM SUAS OPÇÕES E CALCULAM NÍVEIS DE RISCO ÓTIMOS ESTÃO USANDO O *MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO*.**

**O MODELO RACIONAL É O PROCESSO DE QUATRO ETAPAS QUE AJUDAM OS ADMINISTRADORES A PESAR ALTERNATIVAS E ESCOLHER A QUE TIVER MELHOR CHANCE DE SUCESSO.**



# 1º ESTÁGIO: - EXAMINAR A SITUAÇÃO

## 1.1 - DEFININDO O PROBLEMA:

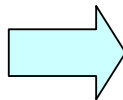
A DIFICULDADE DE IDENTIFICAR O PROBLEMA EXISTE PORQUE OS ACONTECIMENTOS PODEM SER SINTOMAS DE OUTRO PROBLEMA DISSEMINADO NA ORGANIZAÇÃO.



CUIDADO PARA NÃO CONFUNDIR SINTOMA COM PROBLEMA

## 1.2 - IDENTIFICANDO OS OBJETIVOS DA DECISÃO

PROBLEMA DEFINIDO



DECIDIR A SOLUÇÃO

- MUST
- SHOULD

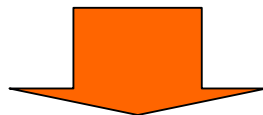
## 1.3 - DIAGNÓSTICAR AS CAUSAS.

DIAGNOSTICADO AS CAUSAS, DETERMINAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA SOLUCIONAR.

# 2º ESTÁGIO - CRIAR ALTERNATIVAS

## 2.1 – CRIAR ALTERNATIVAS.

SUGERE-SE AQUI A REALIZAÇÃO DE UM BRAINSTORM.



**BRAINSTORM: TÉCNICA PARA A TOMADA DE DECISÃO E PARA O PROCESSO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS EM QUE INDIVÍDUOS OU MEMBROS DE UM GRUPO TENTAM AUMENTAR A CRIATIVIDADE PROPONDO ALTERNATIVAS COM ESPONTANEIDADE, SEM PREOCUPAÇÃO COM A REALIDADE OU A TRADIÇÃO.**

### **3º Estágio - Avaliar as alternativas e Selecionar a melhor**

**Após criar as alternativas o administrador deve avaliar cada uma delas com base em três perguntas fundamentais.**

**1- Esta alternativa é exeqüível?**

- Há recursos para implementar esta alternativa?
- A alternativa atende às obrigações legais e éticas da organização?

**2- Esta alternativa é uma solução satisfatória?**

- Ela atende às metas da decisão?
- A alternativa tem probabilidade de dar certo?

**3- Quais são as conseqüências possíveis para o resto da organização?**

- Como esta conseqüência afetará as áreas
- Eliminar as conseqüências negativas

**Escolha uma alternativa baseada na quantidade de tempo e na qualidade da informação disponível**

## **4**º Estágio: IMPLEMENTAR E MONITORAR A DECISÃO

- Implementar uma decisão envolve mais do que dar ordens.
- Os recursos devem ser alocados corretamente.
- Estabelecer orçamentos e cronogramas para o cumprimento de ações.
- Atribuir responsabilidades.
- Não esquecer dos riscos e incertezas possíveis.
- Monitorar as ações.
- Estar atento ao ambiente externo e interno.
- É um processo contínuo.
- É um desafio contínuo.





# Modelo de Newman

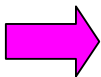
## Planejamento de alternativas

- Diagnóstico.
- Planejamento.
- Projeção das conseqüências.
- Avaliação.

## Considerar:

- Experiência anterior.
- Prática da concorrência.
- Sugestões das partes.

# Modelo de Simon



Qual o problema, quais as alternativas e qual a melhor alternativa.

## PROGRAMADAS

Pesquisa Operacional  
Modelos  
Processamento eletrônico

## NÃO-PROGRAMADAS

Indivíduos treinados  
Intuição  
Criatividade

## Exemplos:

Repetitivas e rotineiras

Novas, não estruturadas e de importantes conseqüências.

## **METODOS TRADICIONAIS**

- **História.**
- **Feeling.**
- **Rotina.**

## **NOVAS TÉCNICAS:**

- **Banco de dados.**
- **Inteligência artificial.**

## **ASPECTOS RELEVANTES**

- **Mudança estrutural/Tecnológica (Novos conceitos e paradigmas)**
- **Visão sistêmica.**
- **Tomada de Decisão com base em informações.**
- **Montagem de cenários.**