

Unidade 1: Fundamentos da Administração

Aula 6: A tomada de decisão em Administração

Disciplina: ADM 100

Prof.ª Dr.ª Luana Ferreira dos Santos

	Contribui para a estratégia da empresa	Dificulta a estratégia da empresa
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças

Matriz SWOT/FOFA Exemplo: Hamburgueria

- Pode ser utilizada como técnica de análise do ambiente organizacional. Essa matriz permite compreender estrategicamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do negócio, considerando os ambientes externo e interno.

	Contribui para a estratégia da empresa	Dificulta a estratégia da empresa
	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Bom cozinheiro Organização na produção Ótimos equipamentos Higiene Ambiente adequado Trabalho em equipe Alimentos de qualidade Bom marketing Rápida entrega Segurança Logística	Má organização Alta taxa de resíduos Má comunicação entre equipes Falhas na gerência Cultura organizacional fraca Localização ruim Falta de equipamentos Falta de mão de obra
	Oportunidades	Ameaças
	Bom feedback dos clientes Demanda do produto (alta) Falta de concorrência Baixos impostos Satisfação dos clientes Parcerias Bons fornecedores Investimentos externos	Aumento do preço dos produtos Concorrência Inflação Crises econômicas Insatisfação do cliente Criminalidade Desastre natural

Matriz SWOT/FOFA Exemplo: Hamburgueria

- Pode ser utilizada como técnica de análise do ambiente organizacional. Essa matriz permite compreender estrategicamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do negócio, considerando os ambientes externo e interno.

Fundamentos da Tomada de decisão

- Tomar decisões erradas é um risco a que todas as organizações estão sujeitas.
- Por isso, é importante o conhecimento de técnicas e ferramentas para auxiliar os administradores a melhorar a qualidade de suas decisões e evitar erros que possam impactar de maneira significativa o desempenho das organizações.
- Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.



TOMADA DE DECISÕES

- Os administradores têm de calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham suas decisões.
- **CERTEZA** » Situação na qual toda a informação necessária para a tomada de decisão se encontra disponível.
- **RISCO** » Situação na qual não é possível prever com certeza os resultados associados a cada alternativa, mas há informação suficiente para estimar uma probabilidade de que determinado evento venha a acontecer.
- **INCERTEZA** » Situação na qual a informação sobre as alternativas e suas consequências é incompleta e imprecisa.





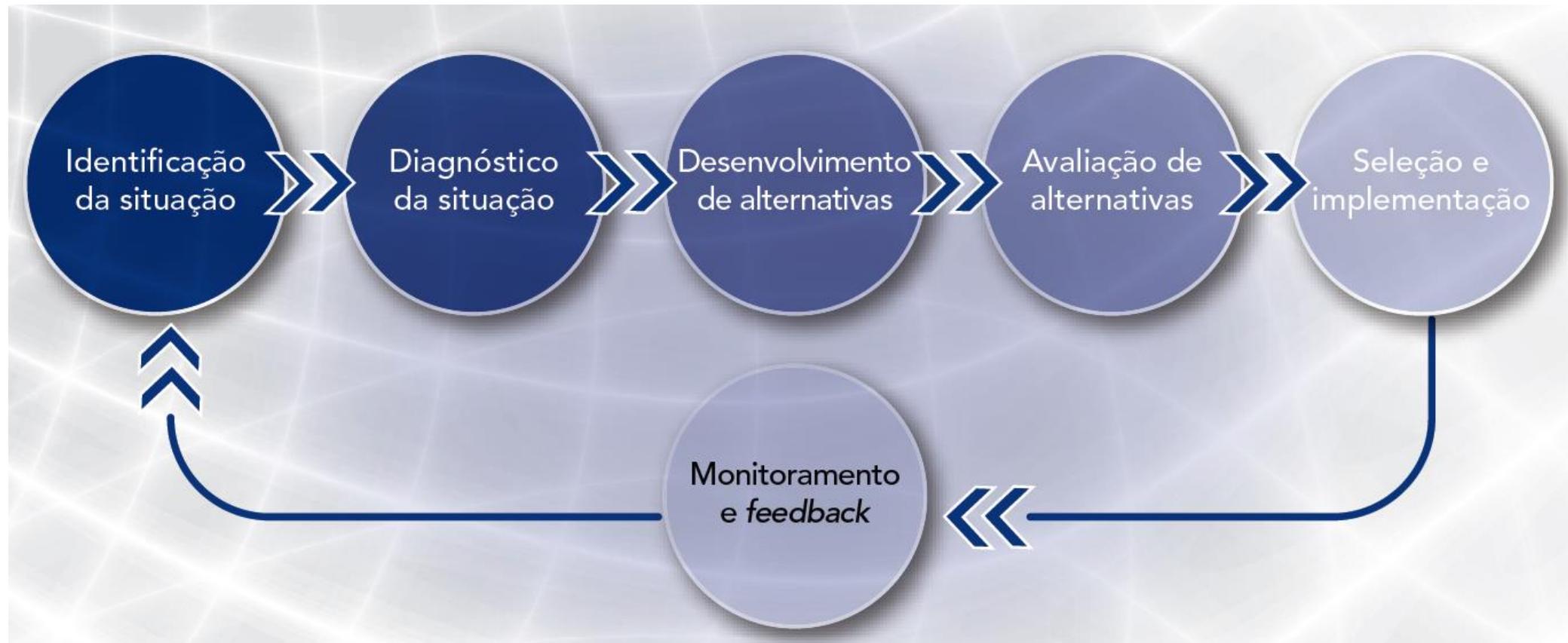
TIPOS DE DECISÕES

- **Decisões programadas** - Soluções para situações repetitivas e estruturadas, determinadas por abordagens específicas para as quais a organização já desenvolveu mecanismos de atuação e controle.
- **Decisões não programadas** - Soluções específicas para resolver situações desestruturadas e pouco frequentes, para as quais a informação é incompleta e ambígua.

COMPARAÇÃO DOS TIPOS DE DECISÕES

	Decisões programadas	Decisões não programadas
Classificação da decisão	Rotina Recorrentes Genéricas	Singulares Inovadoras Específicas
Natureza da situação	Bem definida Estruturada	Ambígua Desestruturada
Ambiente de decisão	Condições estáticas Informação confiável e precisa	Condições dinâmicas Ausência de informação
Método de decisão	Regras Procedimentos Políticas	Julgamento Intuição Princípios do decisor
Técnicas de apoios à decisão	Modelos matemáticos Orçamentos Pesquisa operacional	Sistemas corporativos de apoio à decisão Simulações Análise de cenários

O PROCESSO DECISÓRIO



O processo decisório

1) Identificação da situação

- Todas as decisões derivam da correta identificação do problema ou da oportunidade à qual se pretende responder.

2) Análise e diagnóstico da situação

- Essa etapa do processo decisório consiste no estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar com a decisão e na análise das causas que estão na origem da situação.



O processo decisório

3) Desenvolvimento de alternativas

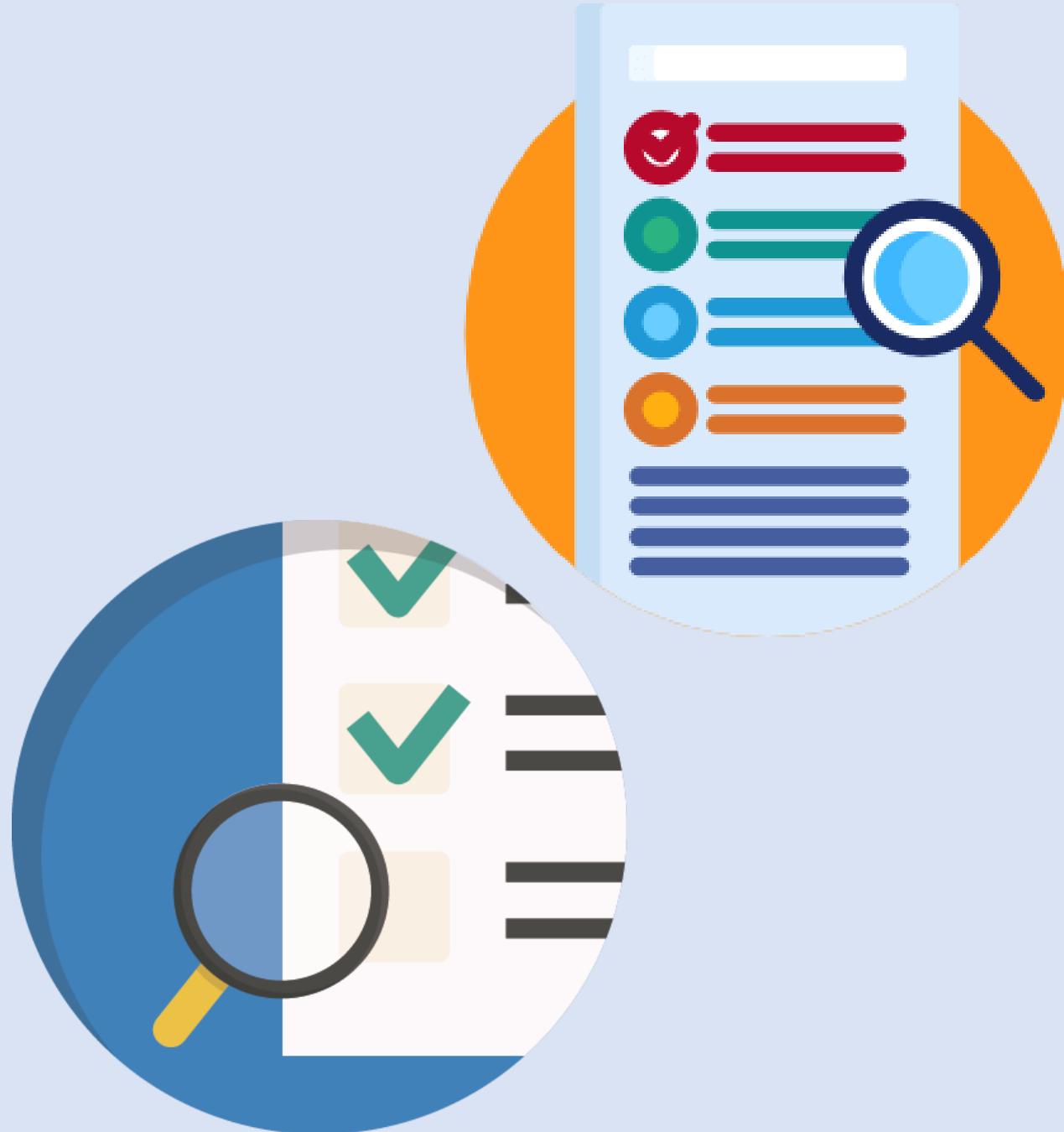
- Consiste na geração de possibilidades de ação que permitam responder às necessidades da situação e solucionar as causas subjacentes.



O processo decisório

4) Avaliação de alternativas

- O processo de avaliação começa com a identificação dos principais impactos de cada alternativa na organização:
- ✓ Impacto financeiro.
- ✓ Benefícios.
- ✓ Ativos intangíveis.
- ✓ Tempo.
- ✓ Recursos.
- ✓ Risco.



O processo decisório

5) Seleção e implementação da melhor alternativa

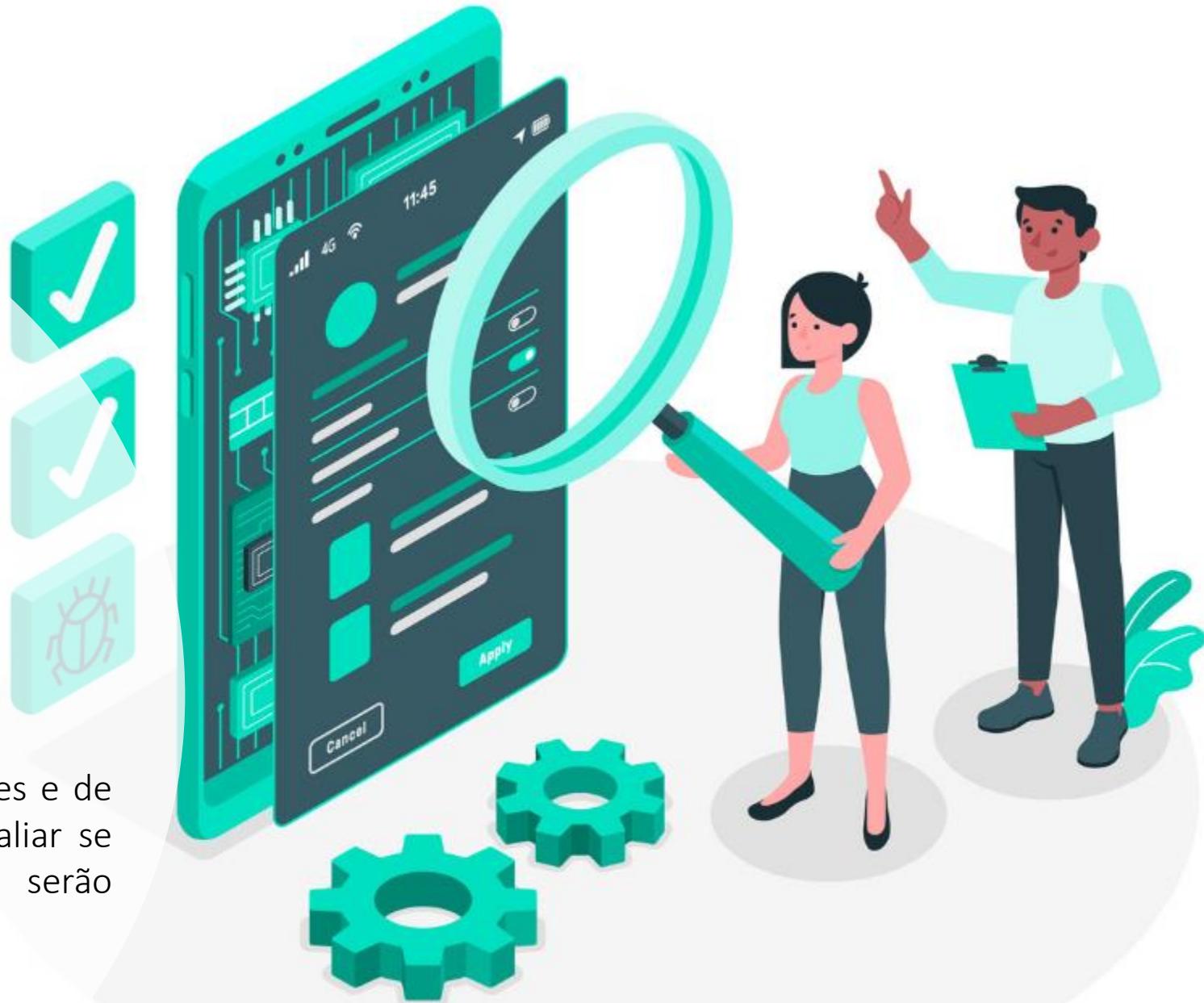
- A implementação consiste em um conjunto de ações que possibilitam a realização dos objetivos ou a resolução do problema.
- Na maioria das decisões organizacionais, o sucesso de sua implementação depende da capacidade do administrador em comunicar de maneira eficaz a decisão aos envolvidos.



O processo decisório

6) Monitoramento e *feedback*

O monitoramento permite a coleta de informações e de *feedback* sobre a decisão, o que possibilitará avaliar se uma nova decisão ou alguma retificação serão necessárias.



EXEMPLO:



1971



Inauguração da Usina Piloto de Laticínios.

2014



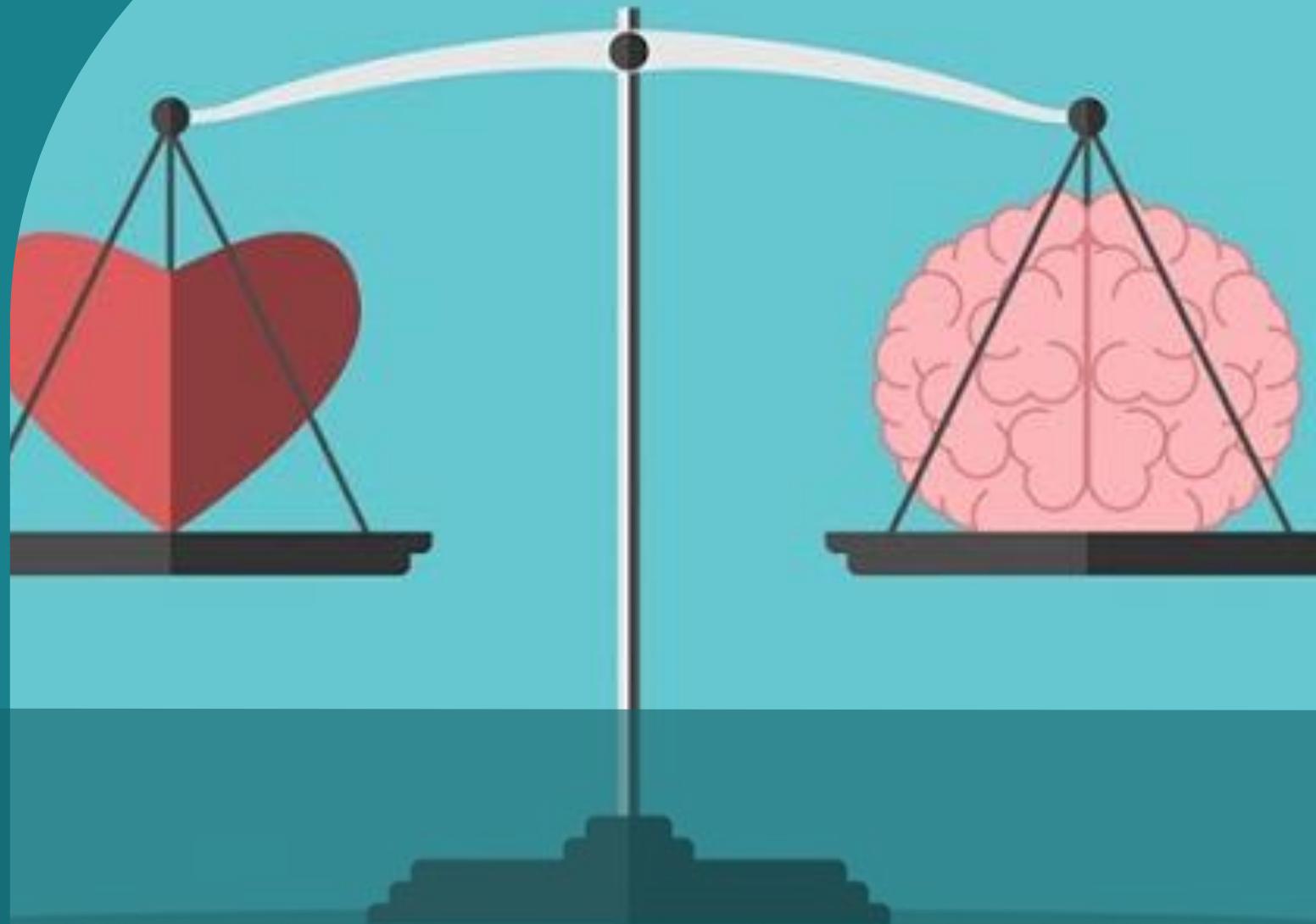
Início da construção da nova fábrica.

2016



Fim da construção da nova fábrica e início da produção na nova unidade.

Racionalidade e intuição na tomada de decisão

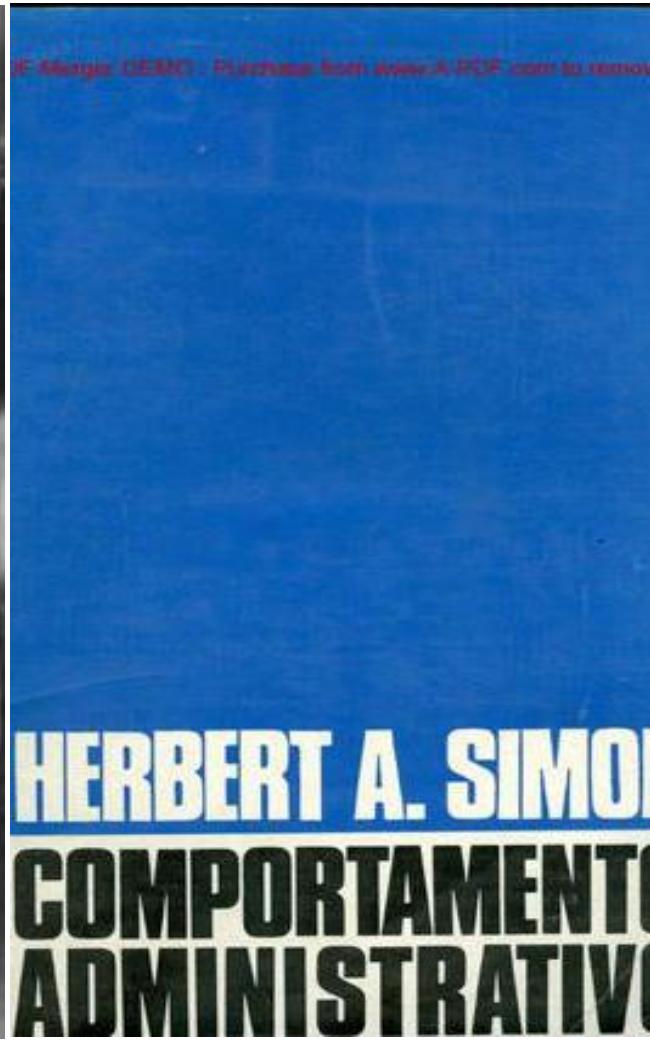


O modelo racional de tomada de decisão



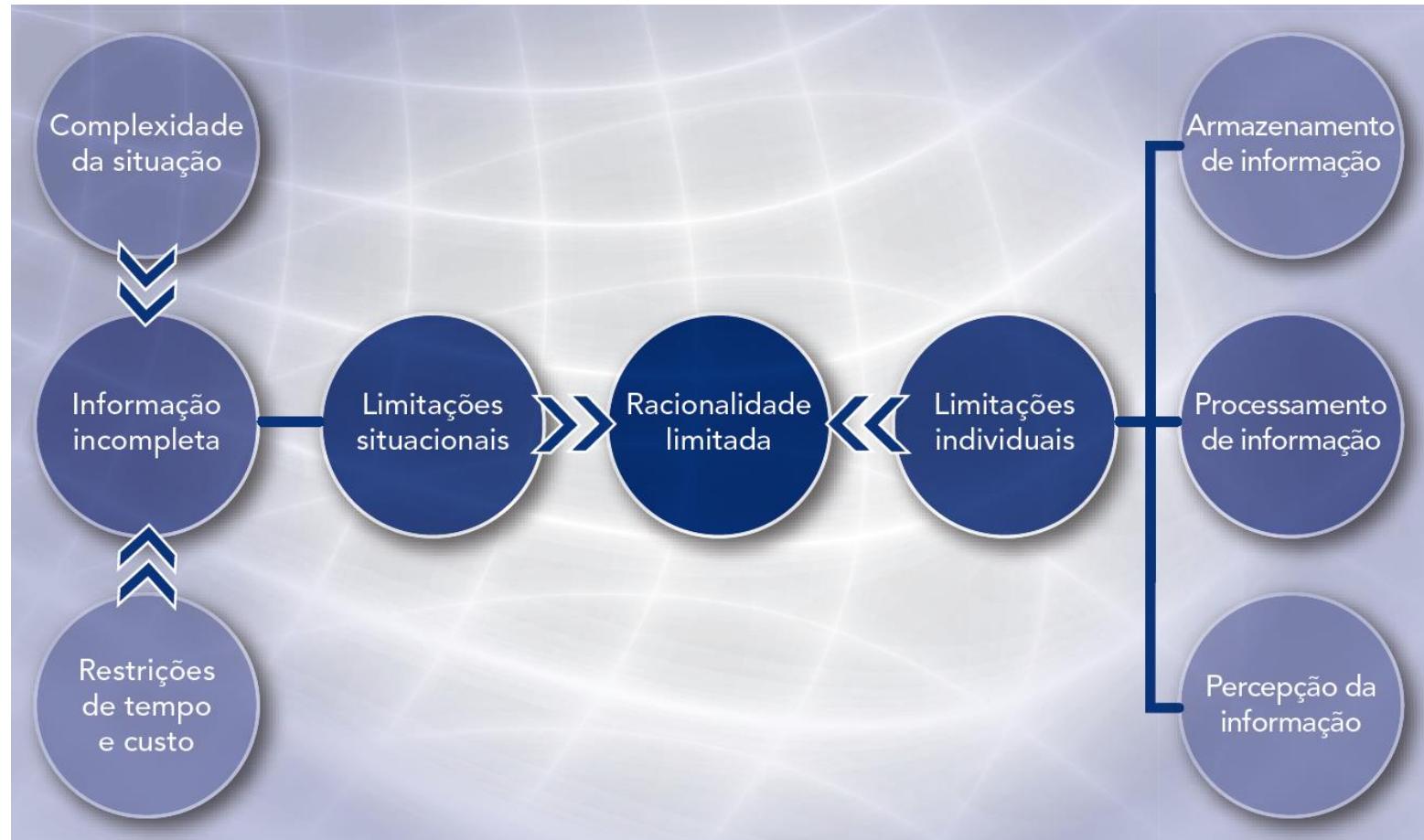
- Modelo que prescreve como os administradores devem se comportar para maximizar os resultados das suas decisões.
- As premissas subjacentes ao modelo racional de tomada de decisão são:
 - ✓ a situação é bem definida e está corretamente formulada;
 - ✓ as metas e objetivos a alcançar são claros e conhecidos;
 - ✓ não há restrições de tempo ou de recursos;
 - ✓ existe informação precisa, mensurável e confiável sobre todas as alternativas e os resultados potenciais de cada uma;
 - ✓ todos os critérios e preferências para avaliar as alternativas são perfeitamente identificados;
 - ✓ o decisor é racional.





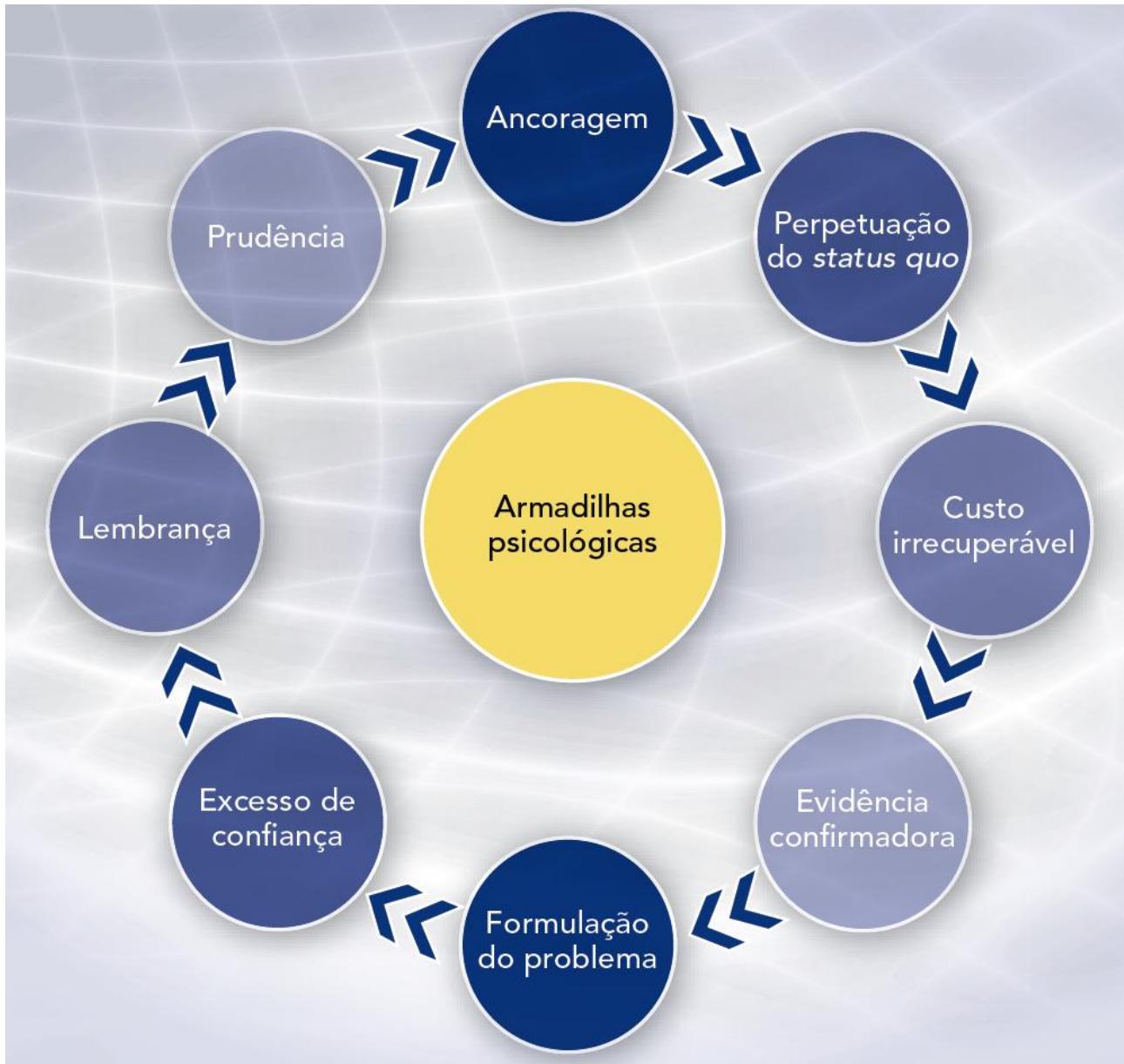
➤ **Herbert Simon:**

- Seu livro “Comportamento Administrativo” (1947) propõe o conceito de **racionalidade limitada**: a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.
- Considerando a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam em obter um número limitado de informações que lhes permitam identificar os problemas e as soluções possíveis.



RACIONALIDADE LIMITADA

A teoria da racionalidade limitada pretende reconhecer as restrições humanas e ambientais à tomada de decisão gerencial, descrevendo a maneira como as decisões geralmente são tomadas.



ARMADILHAS PSICOLÓGICAS

Para que a eficácia e a qualidade das decisões gerenciais melhorem, os administradores necessitam aprender a reconhecer e a evitar essas armadilhas psicológicas.

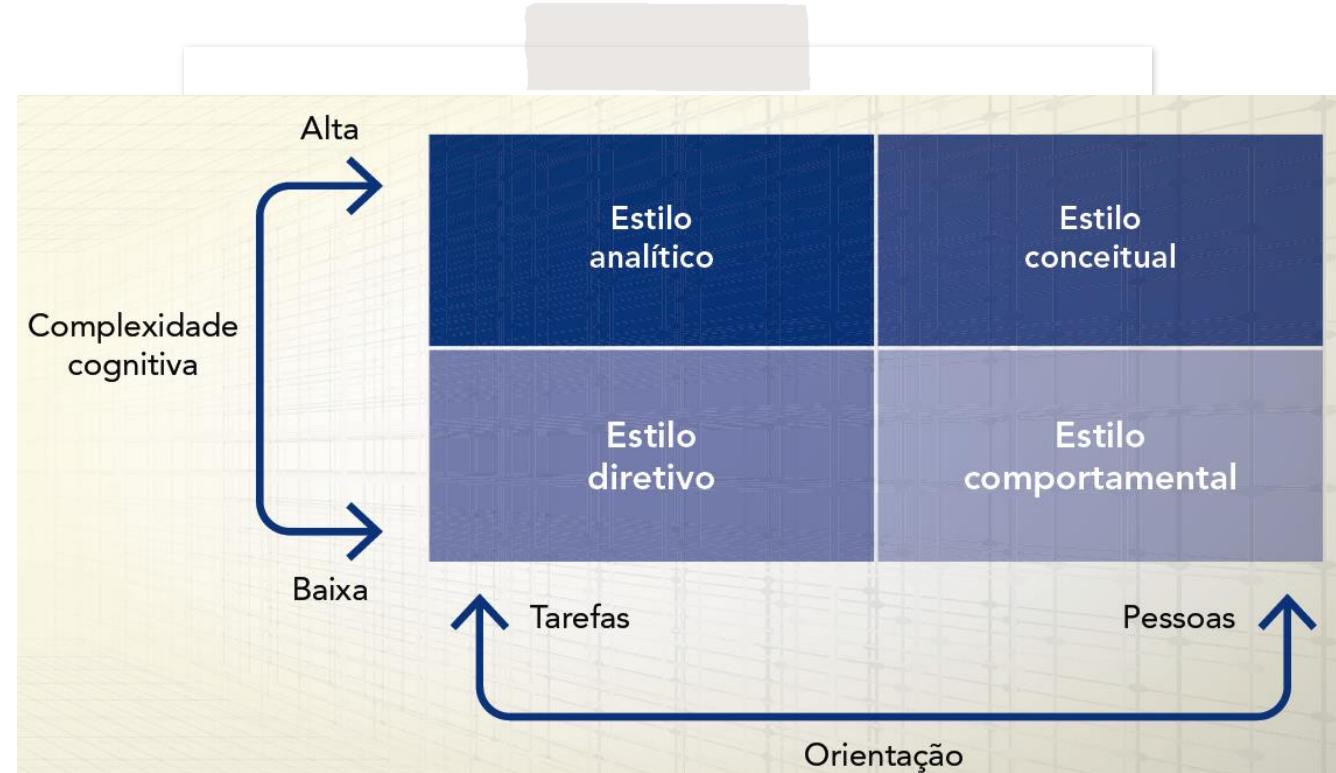
O papel da intuição na tomada de decisão



- A intuição pode ser definida como o processo de interpretar e chegar a conclusões sobre uma situação, sem recorrer a um pensamento consciente.
- Quanto maior o nível organizacional ocupado pelo administrador, maior sua dependência da intuição.
- A intuição está associada à coragem e à confiança.
- A intuição é algo pessoal e intransferível.
- As decisões intuitivas são baseadas na reflexão constante, no hábito, na experiência adquirida, na percepção de oportunidades temporal e política, e não só no tratamento de determinados objetivos.

ESTILO DE DECISÃO: Característica de personalidade que reflete a preferência de uma pessoa por uma determinada abordagem ao processo decisório.

- **DIRETIVO** » é característico de pessoas orientadas para o desempenho e que se sentem confortáveis em situações estruturadas.
- **COMPORTAMENTAL** » representa uma forma de tomar decisões na qual a principal preocupação é o bem-estar das pessoas, em situações estruturadas.
- **ANALÍTICO** » é representativo de pessoas orientadas para tarefas e que são tolerantes a situações com elevada incerteza.
- **CONCEITUAL** » é característico de pessoas que tomam decisões socialmente orientadas e que são tolerantes à incerteza.



Obrigada!

luana.f.santos@ufv.br

Bibliografia:



UFV

Universidade Federal de Viçosa