



ADM 100 – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

AULA 3: TOMADA DE DECISÃO

PROF.^a DAIANE ROQUE

TOMADA DE DECISÃO

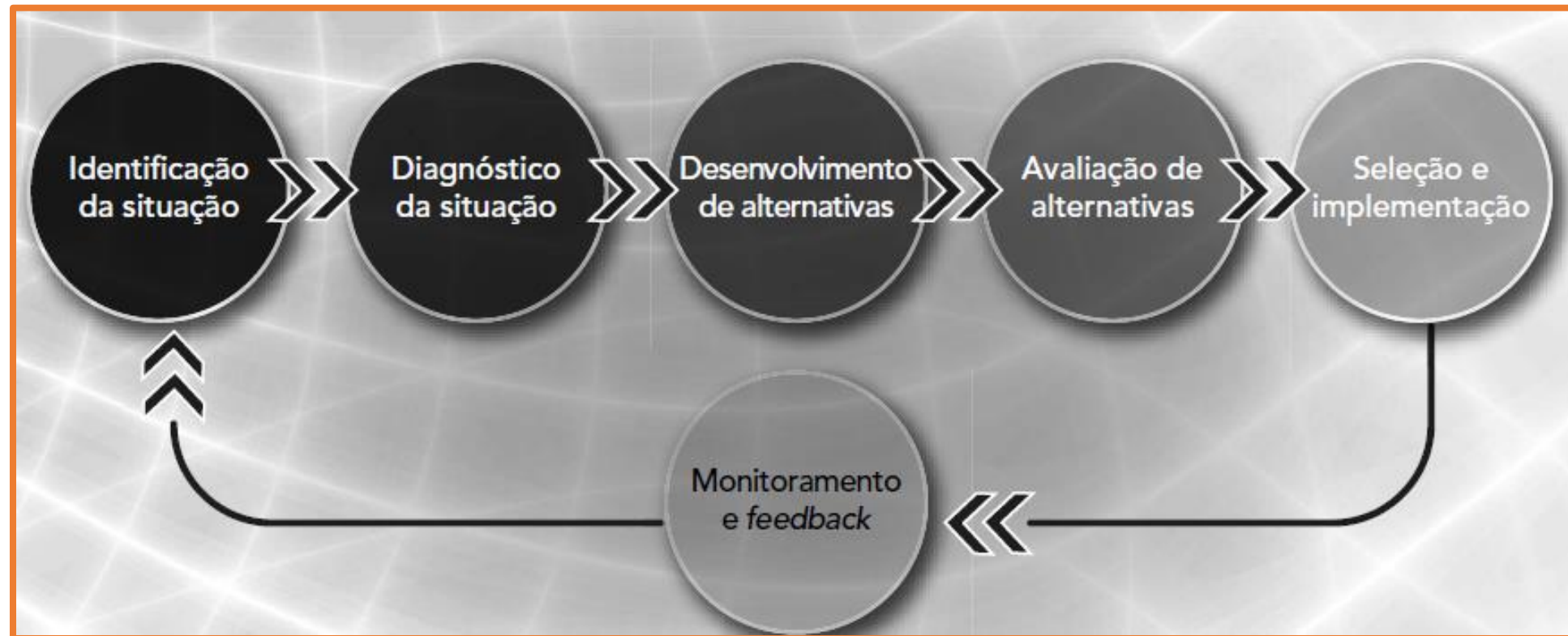
- **Decisão:** Escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.
- **Decisões programadas:** são soluções para situações repetitivas e estruturadas, determinadas por abordagens específicas para as quais a organização já desenvolveu mecanismos de atuação e controle.
 - Ex: Um lote não passou no teste de qualidade
- **Decisões não programadas:** são soluções específicas para resolver situações desestruturadas e pouco frequentes, para as quais a informação é incompleta e ambígua. Seu processo decisório envolve maior planejamento, maior análise e mais tempo
 - Ex: Montagem de uma nova fábrica ou lançamento de um novo produto

DECISÃO NÃO PROGRAMADA



A Lupo, empresa do interior de São Paulo nacionalmente conhecida pela fabricação de meias, tomou uma decisão não programada de fabricar produtos que não faziam parte da sua história, em uma tentativa de reverter o processo de envelhecimento que a tradicional marca enfrentava. A Lupo, que até então fabricava 3 mil tipos de meias soquetes e meias-calças, ampliou a produção para mais de 10 mil itens, investindo na criação de novas linhas de produto – com destaque para *lingeries* e camisetas femininas. Essa decisão estratégica gerou resultados positivos. O faturamento da empresa, após o lançamento dos novos produtos, cresceu 97%.⁶

O PROCESSO DECISÓRIO



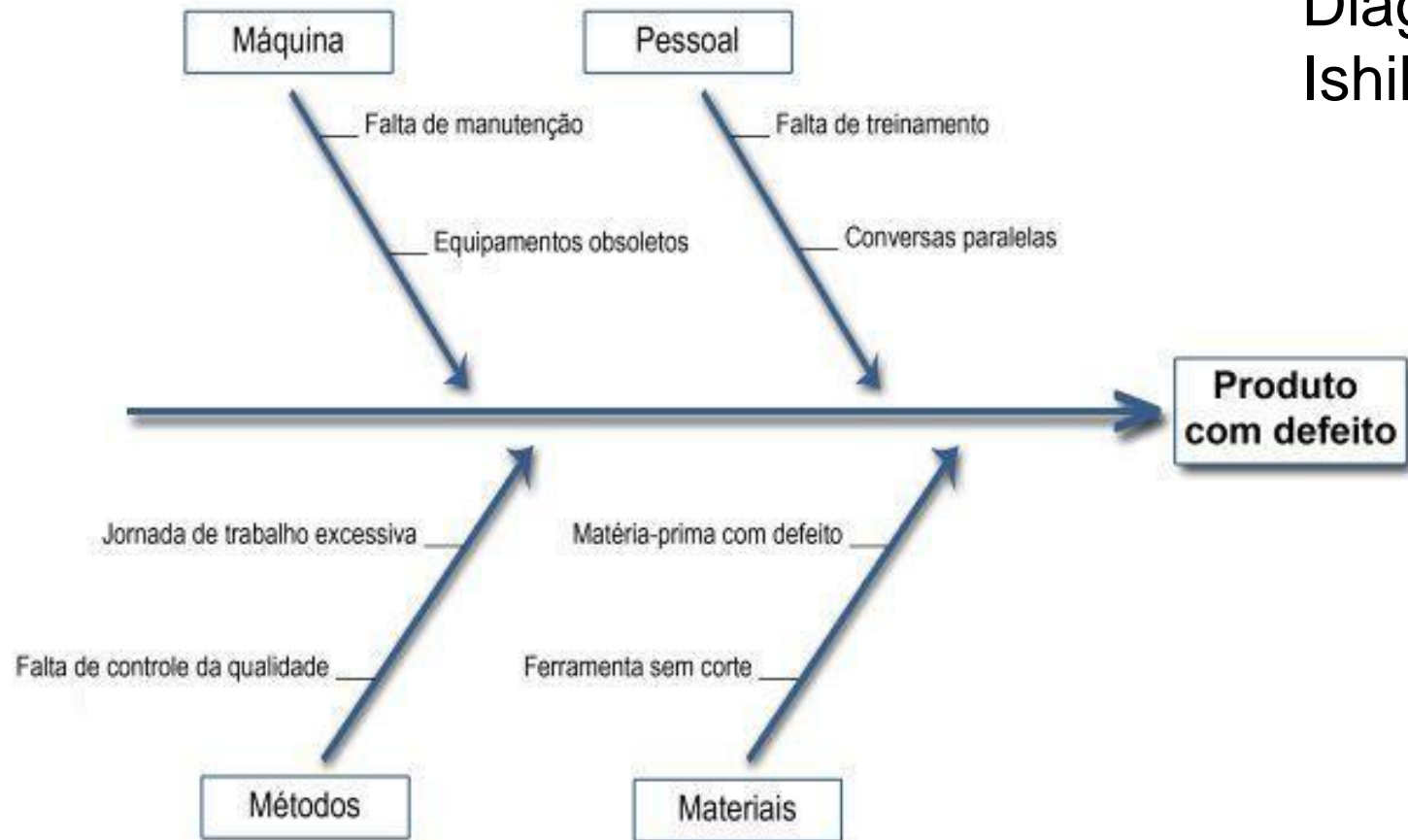
O PROCESSO DECISÓRIO

- IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO

- Todo o processo de tomada de decisão começa com a identificação de uma oportunidade ou de um problema.
- **Oportunidade**: situação em qual a organização pode superar metas estabelecidas.
- **Problema**: desempenho organizacional não é satisfatório, ameaçando o alcance dos objetivos
- A identificação da situação é algo ambíguo e subjetivo.
- A identificação inadequada da situação pode levar decisões equivocadas.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diagrama
Ishikawa



O PROCESSO DECISÓRIO

- **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

- consiste no *estabelecimento dos **objetivos*** que se pretende alcançar com a decisão e na ***análise das causas*** que estão na origem da situação.
- Sem objetivos claros, é difícil pensar em alternativas que permitam resolver os problemas. Os objetivos possibilitam avaliar uma solução eficaz para a situação.
- A análise das causas que estão na origem do problema ou da oportunidade é fundamental para enquadrar corretamente a situação.

IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA



O processo decisório que levou a Toshiba, fabricante japonesa de eletrônicos, a abandonar em 2008 o formato de filmes de alta definição HDDVD se iniciou com uma análise da situação em que a empresa se encontrava para identificar o que causava o fraco desempenho de vendas de seus leitores de DVD. Durante essa análise inicial, os administradores da Toshiba perceberam que a redução nas vendas estava relacionada à perda do apoio de estúdios de cinema e grupos de varejo importantes que optaram pela tecnologia rival Blu-Ray, promovida pela Sony. Uma vez identificado o problema e diante dos resultados bem abaixo do esperado, os administradores da empresa, dispostos a reverter os prejuízos, não tiveram outra alternativa que não fosse a decisão de encerrar o projeto do padrão HD-DVD.⁸

O PROCESSO DECISÓRIO

- **DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS**
- O desenvolvimento de alternativas consiste na geração de possibilidades de ação que permitam e solucionar as causas ou aproveitar a oportunidade;
- Só depois de avaliar os méritos de uma variedade de alternativas os administradores estarão aptos a tomar uma decisão que realmente satisfaça as necessidades da organização.
- **Brainstorming**: técnica de geração de ideias

O PROCESSO DECISÓRIO

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

O objetivo é comparar e selecionar a melhor alternativa.

- **Impacto financeiro:** Quais são os custos e benefícios financeiros associados a cada alternativa? Qual é o “valor atual” de cada alternativa?
- **Benefícios:** Quais são as vantagens que a implementação de cada alternativa vai trazer à organização (exemplo: aumento de qualidade, melhoria da produtividade, satisfação dos clientes)?
- **Ativos intangíveis:** Qual é o impacto de cada alternativa nos ativos intangíveis da organização (exemplo: reputação, marca, lealdade e satisfação de clientes e trabalhadores)?

O PROCESSO DECISÓRIO

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

- **Tempo**: Quanto tempo demora a implementação de cada alternativa? Qual é a probabilidade de atrasos e adiamentos?
- **Recursos**: Quais são os recursos necessários para a implementação de cada alternativa (capital, pessoas, tecnologia etc.)? Qual é a necessidade de recorrer a empréstimos bancários ou de recrutar e treinar novos trabalhadores?
- **Risco**: Quais são os riscos associados a cada alternativa? Qual é a probabilidade de sucesso de cada uma? Como os concorrentes vão reagir à decisão?

O PROCESSO DECISÓRIO

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS: técnicas de apoio ao processo decisório

1. ANÁLISE DE PRÓS E CONTRAS: consiste na listagem das vantagens e das desvantagens de cada possibilidade de decisão. Depois de listados os prós e os contras, eles são ordenados de acordo com sua relevância. É a ferramenta mais simples de apoio à decisão, mas também a mais usada por causa da praticidade.
2. MATRIZ DE PRIORIDADES: consiste na construção de uma matriz que permite comparar as alternativas por meio da atribuição de pesos, que representam as prioridades do tomador de decisão.

O PROCESSO DECISÓRIO

AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS: técnicas de apoio ao processo decisório

Quadro 4.4 » Matriz de prioridades

	Preço (10)	Qualidade (8)	Prazo de entrega (5)	Assistência pós-venda (4)	Total de pontos
Fornecedor A	5	9	5	7	175
Fornecedor B	7	7	8	2	174
Fornecedor C	4	5	10	10	170

O PROCESSO DECISÓRIO

SELEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA MELHOR ALTERNATIVA

- Depois de avaliar deve-se escolher a alternativa que melhor se adapte aos objetivos e valores da organização e que permita resolver o problema ou aproveitar a oportunidade que estiver na origem da decisão.
- A implementação consiste em um conjunto de ações que possibilitam a realização dos objetivos ou a resolução do problema.
- Ações como: **comunicação da decisão aos envolvidos**; alocação de recursos; delegação de responsabilidade; definição de cronogramas e orçamentos.

O PROCESSO DECISÓRIO

MONITORAMENTO E FEEDBACK

O tomador de decisão deve monitorar a implementação da decisão e avaliar sua eficácia no alcance das metas estabelecidas.

O monitoramento permite a coleta de informações e de feedback sobre a decisão.

Em sua maioria, as decisões organizacionais são interligadas, e suas consequências implicam novas decisões.

os problemas mais complexos são resolvidos tentando-se a implementação de diversas alternativas – O PROCESSO DE DECISÃO É CONTÍNUO

O PROCESSO DECISÓRIO

MONITORAMENTO E FEEDBACK



A sul-coreana LG Display pretende investir cerca de 3 bilhões de dólares na produção em massa de painéis da tecnologia OLED (orgânico emissor de luz) a partir do segundo semestre de 2014, na expectativa de que esses painéis, que consomem menos energia e oferecem imagens com melhor definição, irão substituir os LCDs como a tecnologia dominante em televisores e outros aparelhos. Dentro dos planos da empresa está inicialmente a produção de uma pequena quantidade de painéis – cerca de 30 mil unidades ao mês – que serão utilizados em televisores fabricados e vendidos por uma empresa do grupo. Após o monitoramento das vendas e custos, e com o *feedback* acerca da eficácia da implementação da decisão de investir nessa nova tecnologia, a empresa avaliará os resultados e tomará uma decisão definitiva sobre levar ou não adiante o grande investimento previsto.¹⁶

RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

MODELO RACIONAL DE DECISÃO

Modelo que prescreve como os administradores devem se comportar para maximizar os resultados das decisões.

PREMISSAS:

- a situação, seja problema ou oportunidade, 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*;

RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

MODELO RACIONAL DE DECISÃO

- existe informação *precisa, mensurável e confiável* sobre todas as alternativas e os resultados potenciais de cada uma;
- todos os critérios para avaliar as alternativas são *perfeitamente identificados*, permanecendo estáveis e constantes no tempo;
- o decisor é racional; *ele usa a lógica para avaliar e ordenar as alternativas*, escolhendo aquela que maximiza o alcance dos objetivos estabelecidos.

MODELO RACIONAL DE DECISÃO

As decisões pelos pecuaristas pantaneiros



Os avanços tecnológicos têm ajudado os pecuaristas pantaneiros a tomar decisões mais racionais. Com o auxílio de um sistema de monitoramento e alerta para cheias e secas do Pantanal, desenvolvido pela Embrapa Pantanal, os pecuaristas têm conseguido evitar prejuízos relacionados ao deslocamento do gado. O Sismonpan (Sistema de Monitoramento do Pantanal) é uma tecnologia baseada na série temporal de imagens de satélite, modeladas por equações aplicadas a séries sazonais. Os cálculos realizados pela ferramenta permitem monitorar, mapear e elaborar cenários de inundação no Pantanal com base na série de dados. Assim, a decisão de retirar ou não o gado de áreas que podem ser inundadas – críticas para pecuaristas – fica cada vez mais baseada em informações com alto grau de certeza e confiabilidade, aproximando-se do modelo racional de tomada de decisão.¹⁷

RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

MODELO RACIONAL DE DECISÃO

- Essas premissas, no entanto, raramente são observadas no mundo dos negócios.
- Na realidade, o modelo de tomada de decisão racional não tem a pretensão de descrever como as decisões são tomadas, mas sim como deveriam ser tomadas.
- Sua principal vantagem é ajudar os administradores a estruturar o processo de tomada de decisão, tornando-o mais racional.

RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

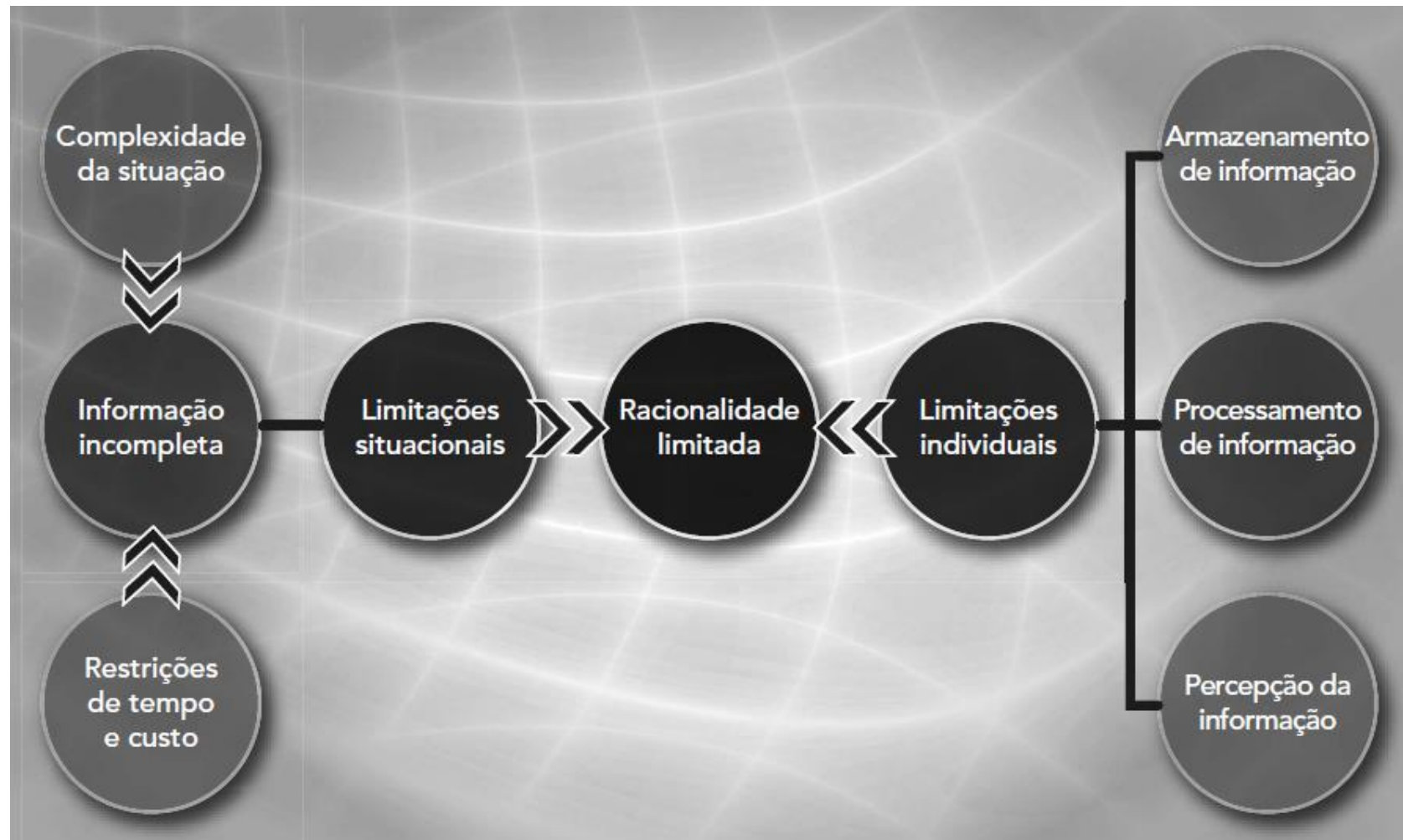
- De acordo com Simon, a complexidade da situação, as restrições de tempo e de recursos e uma capacidade limitada de processamento de informação restringem a racionalidade do tomador de decisão.
- Os administradores possuem também restrições individuais de armazenamento (memória), processamento (inteligência) e percepção da informação disponível.
- A teoria propõe que os administradores tomem as decisões mais racionais que conseguirem dentro das restrições impostas por informações incompletas e capacidades individuais limitadas

RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

- Para Simon, na prática, os administradores simplificam o modelo racional de tomada de decisão, entretanto **continuam a comportar-se de forma racional dentro dos limites e restrições**;
- Os administradores procuram por **soluções satisfatórias**;
- Diante da imperfeição do processo decisório, procura-se soluções aceitáveis e satisfatórias, em vez de buscar a decisão que maximize os resultados possíveis.
- contentam-se em uma solução que lhes permita um **nível aceitável de desempenho**, mesmo presumindo a existência de soluções melhores.

RACIONALIDADE LIMITADA



O PAPEL DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

- Incapazes de analisar os problemas em toda sua complexidade, muitos executivos tomam decisões com base na intuição.
- Um estudo conduzido por uma consultora norte-americana revelou que *45% dos executivos afirmam que seu processo de tomada de decisão é mais influenciado pela intuição* do que pela análise racional de fatos e dados.
- O uso da intuição não significa uma decisão irracional e arbitrária
- A intuição é baseada nas experiências passadas, que lhes permite reconhecer os aspectos críticos de um problema e chegar a uma solução sem passar por uma análise trabalhosa.

O PAPEL DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

- Diversos autores defendem que a intuição está no “centro do processo de decisão” e que a análise é apenas “uma ferramenta de suporte para se tomar decisões intuitivas”.
- Na prática não existe essa dicotomia entre a razão e a intuição;
- Nenhum administrador ignorará fatos ou informações relevantes, mas em alguns momentos, apelará para a intuição.
- Vários estudos têm comprovado que, de modo geral, a intuição produz bons resultados.

DINÂMICA – A ILUSÃO DA REALIDADE

- Imagine que você seja um analista de projetos em uma construtora e esteja avaliando a compra de um terreno onde, no futuro, um prédio poderá ser construído. Sua meta é encontrar locais com grande potencial de valorização para que a empresa pague barato por uma área que, futuramente, valerá muito mais.
- Você é responsável pela região sul da cidade de Porto Horizonte. Nesse setor municipal você visitou, nesse mês, mais de 50 terrenos possíveis de ser adquiridos. Após essas visitas, você selecionou alguns deles, e montou um quadro com informações sobre cinco deles que considerou mais atraente.
- O problema é que essas atividades consumiram 19 dias e, de acordo com determinação de seu gerente, você deve analisar a compra do terreno em 20 dias para que o departamento financeiro e jurídico possa finalizar a aquisição até o final do mês.
- A grande questão, porém, é que **faltam apenas 10 minutos para que seu prazo se esgote**. Seu chefe não tolera nenhum tipo de atraso. Em vista disso, analise o quadro abaixo e, em 10 minutos, escolha um terreno para recomendar a seu gerente.

Terreno	Preço do m²	Área total	Habitantes/km²	Comércio	Lazer	Distância do centro	Trânsito
Floresta Negra	R\$ 600	1.000 m²	7 mil	Ruim	Bom	7 km	Bom
Tupi	R\$ 450	1.600 m²	12 mil	Bom	Ruim	4 km	Muito ruim
Novo Horizonte	R\$ 250	5.000 m²	3,5 mil	Muito ruim	Muito ruim	10 km	Muito bom
Adega Azul	R\$ 3 mil	350 m²	35 mil	Muito bom	Muito bom	2 km	Muito ruim
Bromélias II	R\$ 300	10.000 m²	4 mil	Ruim	Muito bom	15 km	Muito bom

Responda

1. Qual foi a decisão de vocês?
2. Quais fatores dificultaram a escolha: tempo para decidir, disponibilidade de informações e número de alternativas.
3. Vocês acham que esse é um contexto ideal de tomada de decisão?
4. Você acha que esse ambiente de tomada de decisão é comum no dia a dia das empresas?