

# Solução de problemas empresariais

Este capítulo trata do processo de resolução de problemas empresariais, pensamento crítico e etapas do processo de tomada de decisões.



Os problemas empresariais são complexos por sua característica de inter-relação com vários ambientes.

Problemas mal resolvidos voltam amplificados.

Assim um problema empresarial não pode ser resolvido pela solução mais visível, pois diversos outros elementos podem estar envolvidos.

A melhor abordagem é o estudo da empresa desmembrada em 3 perspectivas:

- Perspectiva de pessoas  
Trabalhadores diretos ou indiretos e seus relacionamentos;
- Perspectiva de organização  
Normas, processos, procedimentos e políticas;
- Perspectiva de tecnologias  
Hardware, Software, Redes, Bancos de Dados etc. e seus relacionamentos.

O estudo de um problema dentro das perspectivas e vislumbrando seus relacionamentos pode auxiliar na busca da melhor e mais rápida solução definitiva do problema.

A falta de critério na resolução de um problema pode levar a sua camuflagem e não a sua solução.

Critério para a resolução de problemas:

- Admitir que o problema existe;
- Definir o que ele é;
- Definir quais são as suas prováveis causas;
- Definir o que pode ser feito para solucioná-lo;
- Definir quais recursos serão utilizados na resolução.

Na resolução de problemas é muito mais simples aceitar a definição já dada por alguém ou acatar a solução de outra pessoa ou de um grupo com autoridade do que promover um estudo para entender o problema.

Um administrador deve sempre buscar explicações sobre o problema que enfrenta utilizando o pensamento crítico em qualquer decisão de responsabilidade.

**Pensamento Crítico:** suspensão de julgamento precoce com a consciência da existência de múltiplas perspectivas e alternativas.

Ele envolve:

- Manutenção da dúvida e suspensão do julgamento precoce;
- Conhecimento das diferentes perspectivas envolvidas;
- Teste de alternativas e direcionamento conforme a experiência;
- Conscientização dos limites existentes de recursos humanos e organizacionais (diferença entre o que “deve fazer” e o que “pode fazer”).

**Tomada de decisões:** habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva.

A tomada de decisões deve sempre buscar a melhor solução dentro das possibilidades das estratégias da organização. Neste processo o conhecimento e a experiência de quem toma a decisão, a disponibilidade de informações, o tempo disponível para a tomada de decisão, o tipo de decisão, o risco envolvido na decisão, o conhecimento de ferramental facilitador e sua habilidade para usá-los, bem como a posição do tomador de decisão e o seu nível de autoridade na empresa.

# O que é a tomada de decisão nas organizações?

- ▶ A tomada de decisão pode ser definida como o processo de decidir sobre algo importante, especialmente em um grupo de pessoas ou em uma organização.
- ▶ Ela envolve a seleção de um curso de ação entre duas ou mais alternativas possíveis, a fim de se chegar a uma solução para um dado problema.
- ▶ O processo de tomada de decisão nas organizações é feito por um conjunto de profissionais com o objetivo de melhorar o funcionamento da empresa. Dessa forma, trata-se de uma atividade contínua e dinâmica que permeia todas as outras atividades pertencentes à organização.

Em um ambiente de gerenciamento, a decisão não pode ser tomada abruptamente. Nesse sentido, existem alguns passos que devem ser seguidos:

- ▶ Definir o problema;
- ▶ Coletar dados e informações;
- ▶ Analisar as alternativas;
- ▶ Escolher a melhor opção;
- ▶ Planejar e executar;
- ▶ Monitorar os resultados.

As decisões são tomadas para sustentar as atividades do negócio. E, assim, garantir o bom funcionamento organizacional em todos os níveis da administração a fim de alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos.

Descoberta do problema:  
Qual é o problema?

**Inteligência**

Descoberta da solução:  
Quais são as soluções possíveis?

**Concepção**

Escolha das soluções:  
Qual é a melhor solução?

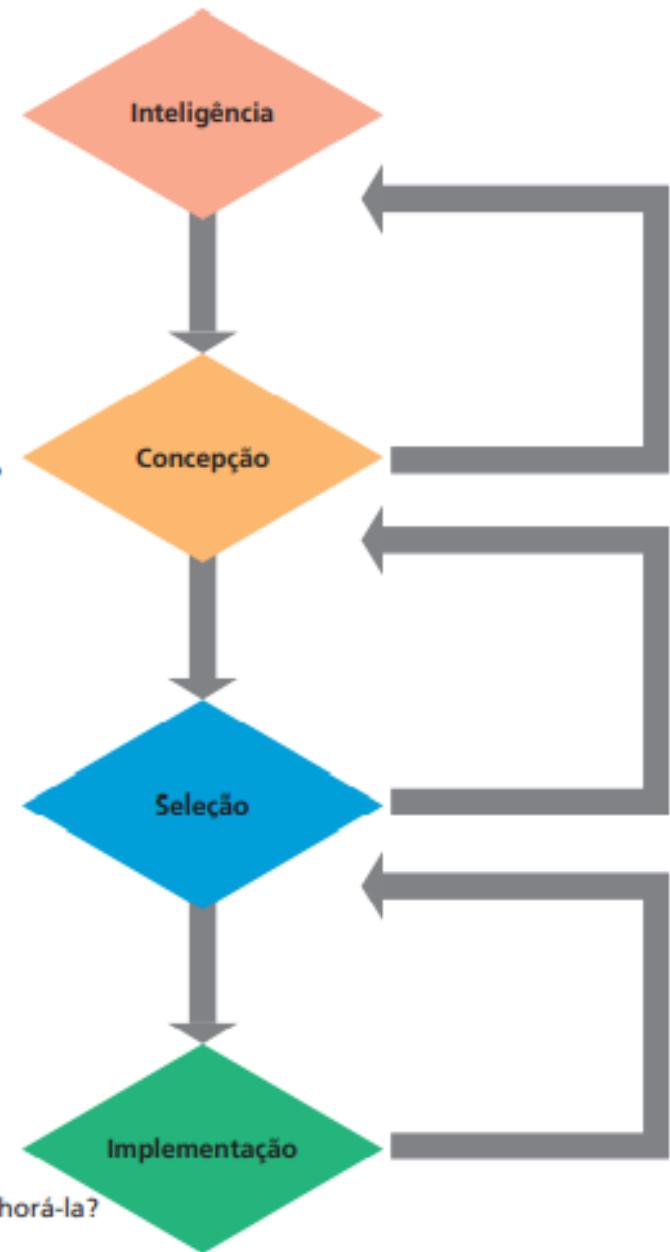
**Seleção**

Teste da solução:  
A solução está funcionando?  
O que podemos fazer para melhorá-la?

**Implementação**

**Figura 11.2** Estágios da tomada de decisão

O processo de tomada de decisão pode ser dividido em quatro estágios.





# A tomada de decisão e sua importância

- ▶ A velocidade com que as diversas situações ocorrem dentro de uma empresa, fazem com que seja tomada inúmeras decisões ao longo do dia, umas mais simples, ou um pouco mais complexas. Mas a verdade é que, independentemente, do grau de dificuldade de uma decisão, o fato é que ela sempre vai trazer consigo consequências, positivas ou negativas.
- ▶ Mesmo diante destas duas possibilidades, empresários, empreendedores, e gestores como um todo, não podem fugir da responsabilidade, uma vez que as decisões tomadas são de extrema importância para todos no ambiente empresarial.

# A tomada de decisão e sua importância

- ▶ Daí vem a grande importância da tomada de decisões nas organizações, pois são elas que fazem com que as empresas saiam do lugar e mantenham-se em constante movimentação no mercado em que atuam.
- ▶ Então, o primeiro passo para compreender a importância da tomada de decisão, e passar a tomá-la sem grandes sofrimentos, é entender que elas nos trarão grandes ensinamentos, para que assim nos tornemos cada vez mais experientes neste processo.

## ▶ Tomada de decisões

- ▶ **Processo** pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

## ▶ Processo

- ▶ Conjunto sequencial e peculiar de ações que objetivam atingir uma meta.
- ▶ Utilizado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

## ▶ Decisões

- ▶ São escolhas tomadas com base em propósitos
- ▶ São ações orientadas para determinado objetivo
- ▶ O alcance do objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão

▶ **A *decisão*** pode ser tomada a partir de probabilidades, possibilidades e/ou alternativas.

▶ Para toda ação existe uma reação e, portanto, são as reações que são baseadas as decisões.

## ▶ ***Probabilidade***

▶ Deriva do Latim probare (provar ou testar).

▶ Provável é uma das muitas palavras utilizadas para eventos incertos ou conhecidos, sendo também substituída por “risco”, “**incerteza**”, “duvidoso”.

## ▶ ***Decisão***

▶ Mais do que a simples escolha entre alternativas

▶ É necessário prever os efeitos futuros da escolha

▶ Considerar todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro

- ▶ É impossível encontrar num processo de decisão a melhor alternativa
- ▶ O que se busca são alternativas satisfatórias,
- ▶ Ou a alternativa que, mesmo não sendo a melhor, leve para o alcance do objetivo da decisão.



## ► ***Certeza***

- Condição para tomada de decisão em que os administradores têm informações precisas, mensuráveis 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 tem as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos.

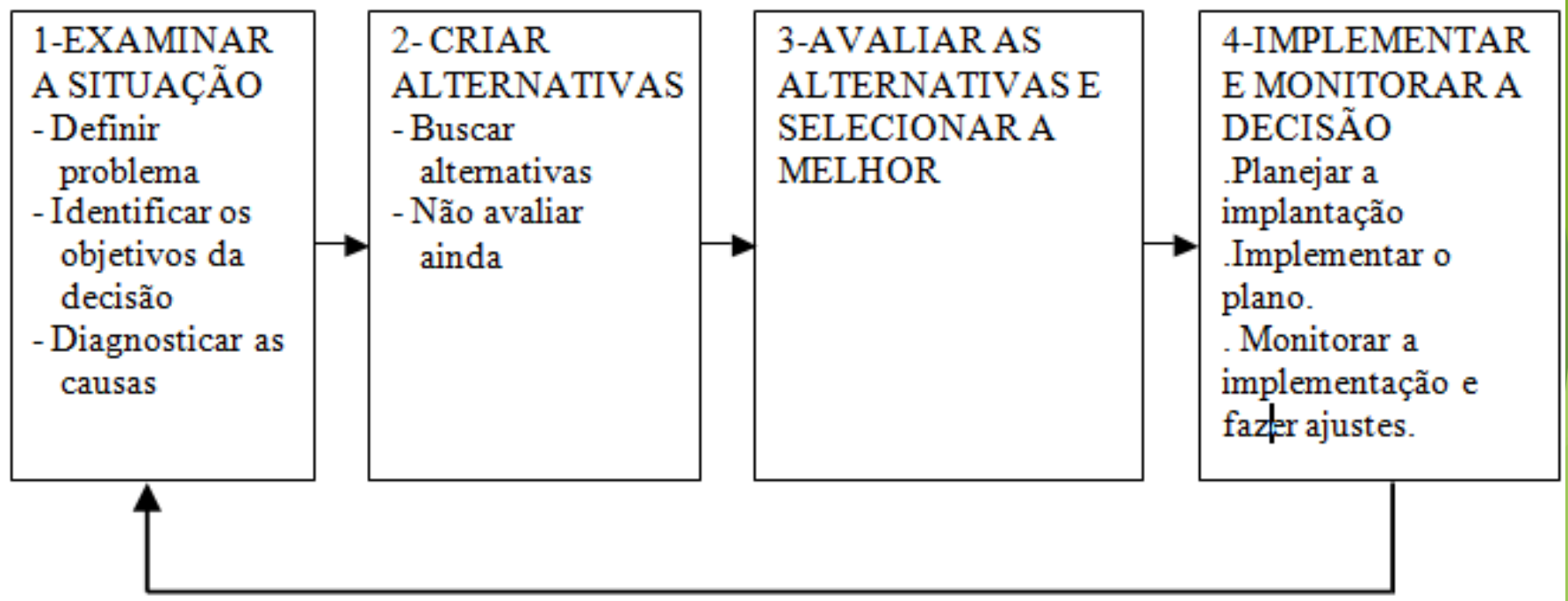
## ► ***Turbulência***

- Condição para tomada de decisão que ocorre quando as metas não são claras ou quando o meio ambiente muda muito depressa.

# Fases do processo da tomada de decisões

- ▶ Identificação do problema;
- ▶ Criação de alternativas;
- ▶ Avaliação e seleção da melhor alternativa;
- ▶ Implementação da melhor alternativa.

# Processo de Tomada de Decisão

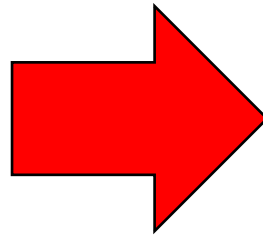




# 1º Estágio: Examinar a Situação

- ▶ 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
- ▶ Identificando os objetivos da decisão

PROBLEMA DEFINIDO



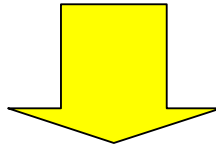
ENCONTRAR A SOLUÇÃO

# 1º Estágio: Examinar a Situação

- ▶ Diagnosticar as causas
  - ▶ Diagnosticado as causas, determinar as ações necessárias para solucionar.

# 2º Estágio: Criar Alternativas

## 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 e Selecionar a melhor alternativas

**A alternativa é realizável?**

Há recursos para implementar esta alternativa?

A alternativa atende às obrigações legais e éticas da organização?

**Esta alternativa é uma solução satisfatória?**

Ela atende às metas da decisão?

A alternativa tem probabilidade de dar certo?

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

Como esta conseqüência afetará as áreas?

Eliminar as conseqüências negativas.

**Deve-se escolher uma alternativa baseada na quantidade de tempo e na qualidade da informação disponível**

## 4º 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.

# Processo de tomada de decisão nas organizações: racional e intuitivo

O processo de tomada de decisão nas organizações nem sempre segue uma metodologia padronizada ou um processo modelado rigidamente e definido com precisão.

Essa inconsistência metodológica (e, portanto, de processos) ocorre em um grau cada vez maior, conforme o nível hierárquico do decisor aumenta.

E é fácil de se entender o motivo para isso!

Toda pessoa que deve tomar uma decisão, seja em uma organização ou em sua vida pessoal, leva dois aspectos em consideração:

- ▶ Aspectos racionais e analíticos
- ▶ Aspectos emocionais e de temperamento pessoal

Não podemos esquecer, também, da famosa intuição, que não deixa de ser um viés do aspecto emocional, mas que alguns sabem usar muito bem e com resultados brilhantes e outros, nem tanto...

Ao levar em conta estes 2 aspectos, a pessoa que se encontra em um processo de tomada de decisão nas organizações ainda é pressionado por um terceiro fator: o tempo.

É como diz aquela frase antiquíssima:

- ▶ “Se você não tomar nenhuma decisão, já tomou uma, e ela está errada”.

- ▶ Portanto, conforme o nível hierárquico aumenta, as características psicológicas e de personalidade do líder, sua autoconfiança e experiência, podem levá-lo a pender mais para os aspectos emocionais e de temperamento, mesclados com a intuição, principalmente se não tiver tempo suficiente para analisar as informações ou mesmo de recebê-las dos níveis hierárquicos inferiores e dos sistemas que o deveriam prover delas.
- ▶ Nesse contexto, os 4 tipos de personalidade muitas vezes influenciam fortemente o processo de tomada de decisão nas empresas.



# Tipos de personalidade:

- Analítico: baixa assertividade e baixa emotividade.



**ARQUITETO**

Pensadores criativos e estratégicos, com um plano para tudo



**LÓGICO**

Criadores inovadores com uma sede insaciável por conhecimento.



**COMANDANTE**

Líderes ousados, criativos e enérgicos, sempre dando um jeito em tudo.



**INOVADOR**

Pensadores espertos e curiosos que não resistem um desafio intelectual.

- **Pragmático:** assertivo e controlado.



**LOGÍSTICO**

Indivíduos práticos e extremamente confiáveis.



**DEFENSOR**

Protetores dedicados e acolhedores, estão sempre prontos para defender seus amados.



**EXECUTIVO**

Administradores excelentes, inigualáveis em gerenciar coisas – ou pessoas.



**CONSUL**

Pessoas extraordinariamente atenciosas, sociais e populares, sempre prontas para ajudar.

- **Integrador:** emotivo e com baixa assertividade.



**ADVOGADO**

Idealistas quietos e místicos, porém muito inspiradores e incansáveis.



**MEDIADOR**

Pessoas poéticas, bondosas e altruistas, sempre prontas para ajudar uma boa causa.



**PROTAGONISTA**

Líderes inspiradores e carismáticos, que conseguem hipnotizar sua audiência.



**ATIVISTA**

Espíritos livres, criativos, sociáveis e entusiasmáticos, sempre encontrando uma razão para sorrir.

► **Expressivo:** assertivo e emotivo.



**VIRTUOSO**

Experimentadores práticos e ousados, mestres em todos tipos de ferramentas.



**AVENTUREIRO**

Artistas flexíveis e charmosos, sempre prontos para explorar e experimentar algo novo.



**EMPRESÁRIO**

Pessoas inteligentes, enérgicas e perceptivas, que realmente gostam de arriscar.



**ANIMADOR**

Animadores entusiasmados, enérgicos e espontâneos – a vida nunca fica entediante perto deles.

Não existe um estilo de personalidade ideal para o tomador de decisão, isso dependerá do posicionamento, dos valores, da cultura e mesmo do momento que a organização atravessa.

É por isso que cada vez mais as organizações buscam melhorar a modelagem de seus processos de inteligência e de seleção de lideranças, em busca do melhor desempenho nos dois fatores fundamentais para a tomada de decisão organizacional:

- ▶ Líderes preparados para tomar decisões de risco utilizando fatores emocionais e de personalidade com responsabilidade e cautela.
- ▶ Sistemas de informação que proporcionem a maior agilidade, confiabilidade e precisão no auxílio aos processos de tomada de decisões nas organizações.

# Teste de personalidade

- ▶ <https://www.16personalities.com/free-personality-test>

## Vídeo Resumo do processo decisório

- <https://www.youtube.com/watch?v=D0o4FQkrGGc>

## Vídeo Resumo Brainstorm

<https://www.youtube.com/watch?v=CnKZpFP0p4k>