



Capacitações completas para um mercado competitivo

**Pensamento Crítico e Analítico**

# Decisões Inteligentes

---

Módulo 3

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# Módulo 03

## Decisões Inteligentes

- ✓ **Lição 1: Objetivos deste módulo**
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# ▣ Objetivos deste Módulo

## Entenda

### Objetivo:

Nesse módulo, te ensinaremos as **etapas** necessárias para **tomar decisões** mais assertivas: como definir um problema, gerar soluções, selecionar opções e pensar nas consequências dessas opções. Além disso, você terá uma visão crítica e sistêmica das situações, ao utilizar **técnicas** como: Árvore de problemas, 5 porquês, ciclo PDCA, regra 80/20.

### Perguntas de orientação:

- Qual o seu **processo de pensamento** em tomadas de decisão?
- Como você **analisa** os **problemas** antes de tomar uma decisão?
- Como você **gera alternativas** para solucionar os problemas?

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

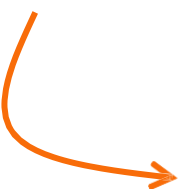
- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ **Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão**
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# ▣ A Tomada de Decisão

## O que é?

Segundo The Wall Street Journal, as pessoas tomam, em média, **35.000 decisões por dia**, algumas mais simples, outras complexas.



Consiste no processo decisório da **escolha dentre as alternativas possíveis**, ou seja, opções já pré-existentes.

Segundo Peter Drucker, executivos eficazes sabem quando uma **decisão** deve ser **baseada em princípios** e quando deve ser tomada de **forma pragmática**, de acordo com o mérito do caso.



# ▣ Para cada situação, uma tomada de decisão

Artigo sobre tomada d  
decisão

## Tipos

Leia o artigo da Voitto

- ✓ **Intuitiva:** Esse tipo de tomada de decisão acontece com base na sua intuição e instinto.
- ✓ **Com base em valores:** Esse é o tipo de decisão que a pessoa leva em conta seus valores pessoais que foram desenvolvidos ao longo da sua vida.
- ✓ **Racional:** Leva em conta uma série de fatores racionais e lógicos para se fazer uma escolha.
- ✓ **Colaborativa:** Esse tipo de decisão é feito no coletivo, por isso é tão comum vê-lo em empresas e organizações.
- ✓ **Especializada:** Esse tipo é feito por especialistas do setor em questão, quando nenhuma das opções de tomada de decisão acima forem suficientes para resolver um problema.



# ▣ Os 6 degraus para decisões efetivas

Veja

1

Classifique

Com qual tipo de problema estamos lidando?

2

Defina e Analise

Com o que estamos lidando?

3

Especifique

Quais são as "condições de contorno"?

# ▣ Os 6 degraus para decisões efetivas

Veja

4

Gere alternativas

Quais ações satisfazem as condições de contorno?

5

Converta decisão em ação

Escolha as ações geradas e implemente-as.

6

Acompanhe os resultados da ação

Acompanhe se a ação alcançou o resultado esperado.

## ▣ Pratique a tomada de decisão

Pare, Pense, Faça!

Pegue papel, caneta e anote:



**1.Pense** em uma **decisão** que  **você precisa tomar**. Por exemplo: mudar de emprego, começar uma pós- graduação.

**2.Anote-a** em um **lugar** de **fácil acesso**. Pode ser em um post-it ou em um caderno.

**3.**Se você não conseguiu pensar em uma situação, **não se preocupe**. Utilize o restante do módulo para pensar sobre isso.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ **Lição 3: Entenda a natureza dos problemas**
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



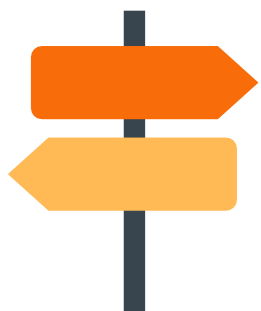
# ▣ A natureza do problema

Veja

Nessa etapa, você deve começar a **entender** o **problema**, sua origem e contexto.

## Pergunte-se:

- ✓ "O problema é genérico?"
- ✓ "É excepcional e único?"
- ✓ "Ou é a primeira manifestação de algo que ainda não possui regra?"



# ▣ Para cada evento, uma explicação

## Tipos

1

### Evento verdadeiramente genérico:

- ✓ A ocorrência individual é apenas um sintoma;
- ✓ **Exemplo:** Grupo de engenharia de produto normalmente lidará com centenas de problemas;

2

### Evento único e genérico

- ✓ Ocorre um evento único para a instituição individual e genérico;
- ✓ **Exemplo:** Uma empresa recebe uma oferta de fusão de outra maior;

# ▣ Para cada evento, uma explicação

## Tipos

3

### Evento verdadeiramente excepcional

- ✓ Eventos verdadeiramente únicos que ainda **não** se **tinha** registro de **ocorrência**;
- ✓ **Exemplo:** Pandemia de Covid-19 em 2020.

4

### Novo problema genérico

- ✓ Pergunte-se: isso é uma exceção verdadeira ou apenas a **primeira manifestação** de um **novo gênero**?
- ✓ Se ele não for um evento raro, é a manifestação de um novo problema genérico.



## ❑ Atividade prática: Classifique a natureza dos eventos

### Vamos praticar?

1. O motor de um carro aquece, pela primeira vez, e para resolver o problema é colocado água no reservatório. No entanto, o problema volta a acontecer.
2. Maria mora no Brasil e recebe uma oferta para trabalhar em uma empresa, cuja sede é no Canadá.
3. A tragédia da talidomida que levou ao nascimento de vários bebês deformados no início dos anos 1960.
4. Com a disseminação da internet, as pessoas passaram a relatar roubo de dados pessoais nesse novo meio.

# ■ Atividade prática: Classifique a natureza dos eventos

## Vamos praticar?

- 1.O motor de um carro aquece, pela primeira vez, e para resolver o problema é colocado água no reservatório. No entanto, o problema volta a acontecer.
2. Maria mora no Brasil e recebe uma oferta para trabalhar em uma empresa, cuja sede é no Canadá.
- 3.A tragédia da talidomida que levou ao nascimento de vários bebês deformados no início dos anos 1960.
- 4.Com a disseminação da internet, as pessoas passaram a relatar roubo de dados pessoais nesse novo meio.

1. Problema genérico. A ocorrência individual(aquecimento do motor) é apenas um sintoma.
- 2.Evento único e genérico. Esta é uma situação não recorrente no que diz respeito à Maria. Mas, é uma situação genérica que pode ocorrer com outras pessoas.
3. Evento excepcional. A probabilidade desse evento ocorrer era quase nula.
4. Apesar da internet ser algo novo, o roubo de dados pessoais é algo que já acontecia antes. Portanto, essa é uma nova manifestação de um problema genérico.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ **Lição 4: Investigue a situação em detalhes**
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# Olhe de perto

## Definição

Para que você possa entender o problema de forma eficaz, é preciso **esclarecer sua natureza** e ter alguma ideia sobre o tipo de resposta que está procurando.



### Pergunte-se:

- ✓ "O que é isso tudo?"
- ✓ "O que é pertinente aqui?"
- ✓ "Qual é a chave para esta situação?"

# ❑ Verifique todos os ângulos

## Analise

### O que? Como?

- ◆ Preocupa-se com "o que" e "o como" da questão.
- ◆ Coloque suas observações e experiências aqui.

### Quem? Por que?

- ◆ Quem ganha? Quem perde?
- ◆ Tente adivinhar o que está motivando todo mundo.

### Valores

- ◆ Refere-se a valores, se é mesmo uma boa coisa.
- ◆ Tenha em mente objetivos gerais e contexto.

### Aspectos Práticos

- ◆ Pergunte-se: "quando?" "onde?" "como?" e "quem?"

## ⚡ Verifique todos os ângulos

O que você faria?

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

O que? Como?

Quem? Por que?

## ☒ Verifique todos os ângulos

O que você faria?

Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?

Valores

Aspectos Práticos



# ❑ Verifique todos os ângulos

## Resolução

**Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?**

**O que? Como?**

Quero estar em uma grande estação, de abrangência nacional. Definitivamente não em uma rádio comunitária!

**Quem? Por que?**

Suponho que quero me sentir importante e ser popular! Além disso, é uma ótima maneira de ouvir música e encontrar pessoas legais.

# ❑ Verifique todos os ângulos

## Resolução

**Como conseguir um emprego de apresentador de rádio?**

### Valores

Talvez eu precise sair mais — fazer alguns novos amigos. Além disso, eu costumava querer ser um médico e ajudar a curar as pessoas.

### Aspectos Práticos

Posso tentar descobrir como os famosos DJs conseguiram seus empregos. Também posso ir à minha estação de rádio local e perguntar se oferecem trabalho.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ **Lição 5: Use os 5 porquês para entender os problemas**
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# ❏ 5 porquês – Encontre a causa raiz do seu problema

Veja

Consiste em perguntar cinco vezes "Por que?" ao problema até **chegar** a **causa raiz**.

## Por que usar?

- ✓ Entender o porquê dos erros acontecerem para compreendermos como resolvê-los.
- ✓ Entender a causa raiz dos problemas para solucioná-lo de forma efetiva.

## Quando usar?

- ✓ Em problemas simples ou de complexidade moderada
- ✓ Em diversas áreas: marketing, qualidade, operações, RH, entre outras

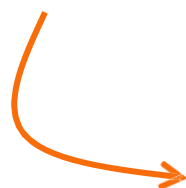
# ▣ “Baby Steps”

Veja

Artigo sobre os 5  
porquês

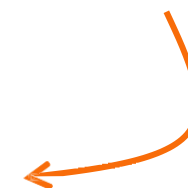
[Clique aqui](#)

Você pode querer subdividir o **problema em partes menores e mais gerenciáveis**, cada uma com seus próprios procedimentos de coleta de informações.



Dividir um problema maior em problemas menores nos **ajuda** a **identificar** facilmente qual **etapa** devemos dar a **seguir**.

Essas etapas individuais podem ser facilmente esquecidas. Por isso, **anote tudo!**



# ❖ 5 porquês – Encontre a causa raiz do seu problema

## Exercício

Uma agência renomada está enfrentando um problema sério. Um cliente ameaçou cancelar o contrato devido ao crescente atraso nas entregas. A agência convoca uma reunião dos gerentes e executivos responsáveis. Com isso, o que você faria para encontrar a causa raiz desse problema?

# 5 por quês – Encontre a causa raiz do seu problema

## Resolução

**Por que?**

Por que o cliente levantou a questão de atrasos nas entregas?

Houve um caso de entrega atrasada.

**Explicação**

**Por que?**

Por que houve um atraso nessas entregas?

As entregas não foram aprovadas pelo Head de Projetos (HP) de acordo com a programação.

**Explicação**

**Por que?**

Por que as entregas não foram aprovadas dentro do período estipulado?

O HP ficou de licença médica por dois dias.

**Explicação**



# ❏ 5 por quês – Encontre a causa raiz do seu problema

## Resolução

Por que?

Por que as responsabilidades do HP não foram delegadas a um substituto?

Explicação

Um HP substituto não foi nomeado na organização.

Por que?

Por que um HP substituto não foi nomeado?

Explicação

A situação não foi prevista e os clientes estão se tornando mais exigentes quanto aos seus prazos.

**Solução:** Designar um substituto para o HP.

## Módulo 03

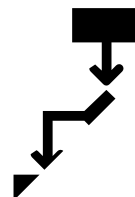
### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ **Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas**
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# ▣ Diagrama de Árvore

Veja



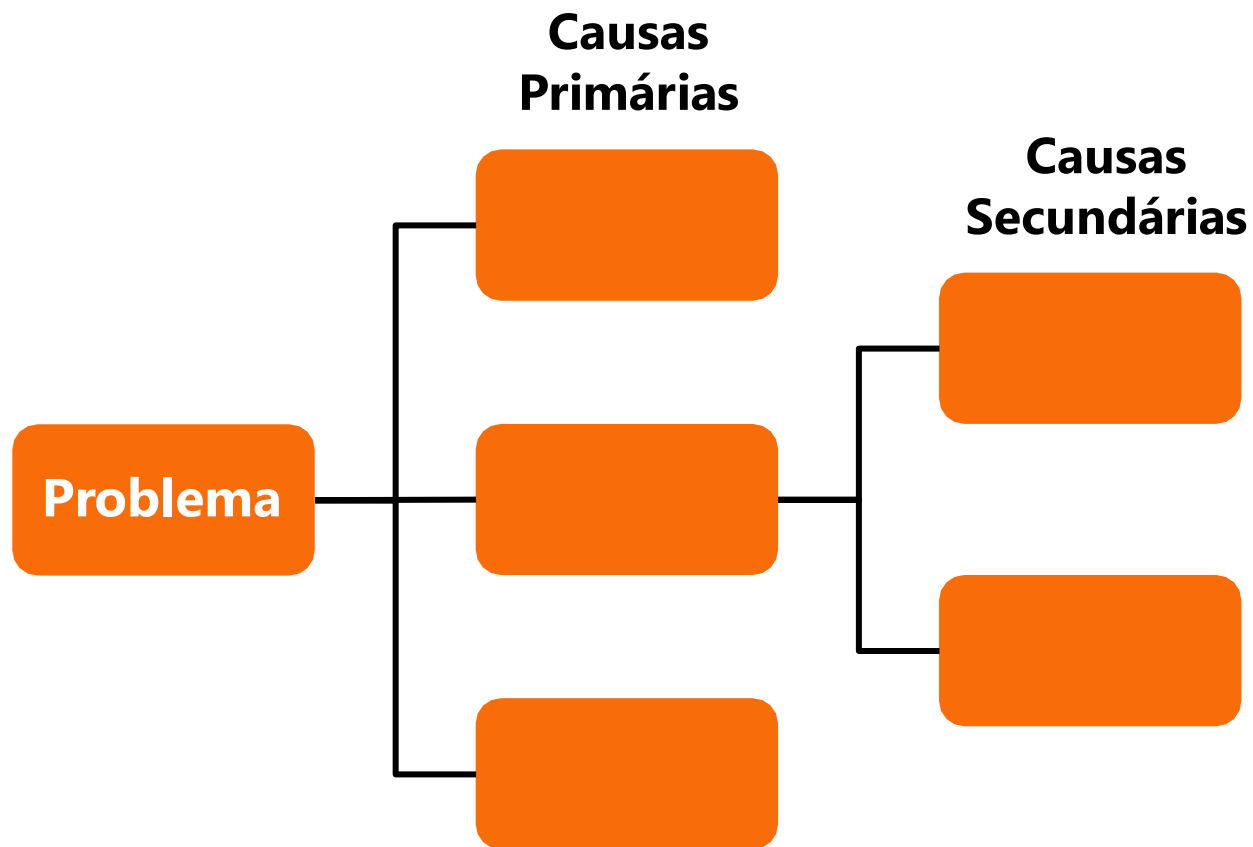
É uma **ferramenta** de tomada de decisões, onde é possível não só representar possíveis problemas, mas também **identificar as causas** relacionadas a eles e buscar por soluções. Possui um alto nível de **análise, detalhamento** e visualização do problema e suas causas.

# ❏ Como fazer o diagrama de árvore?

Artigo sobre o  
diagrama de árvore

[Clique aqui](#)

Veja

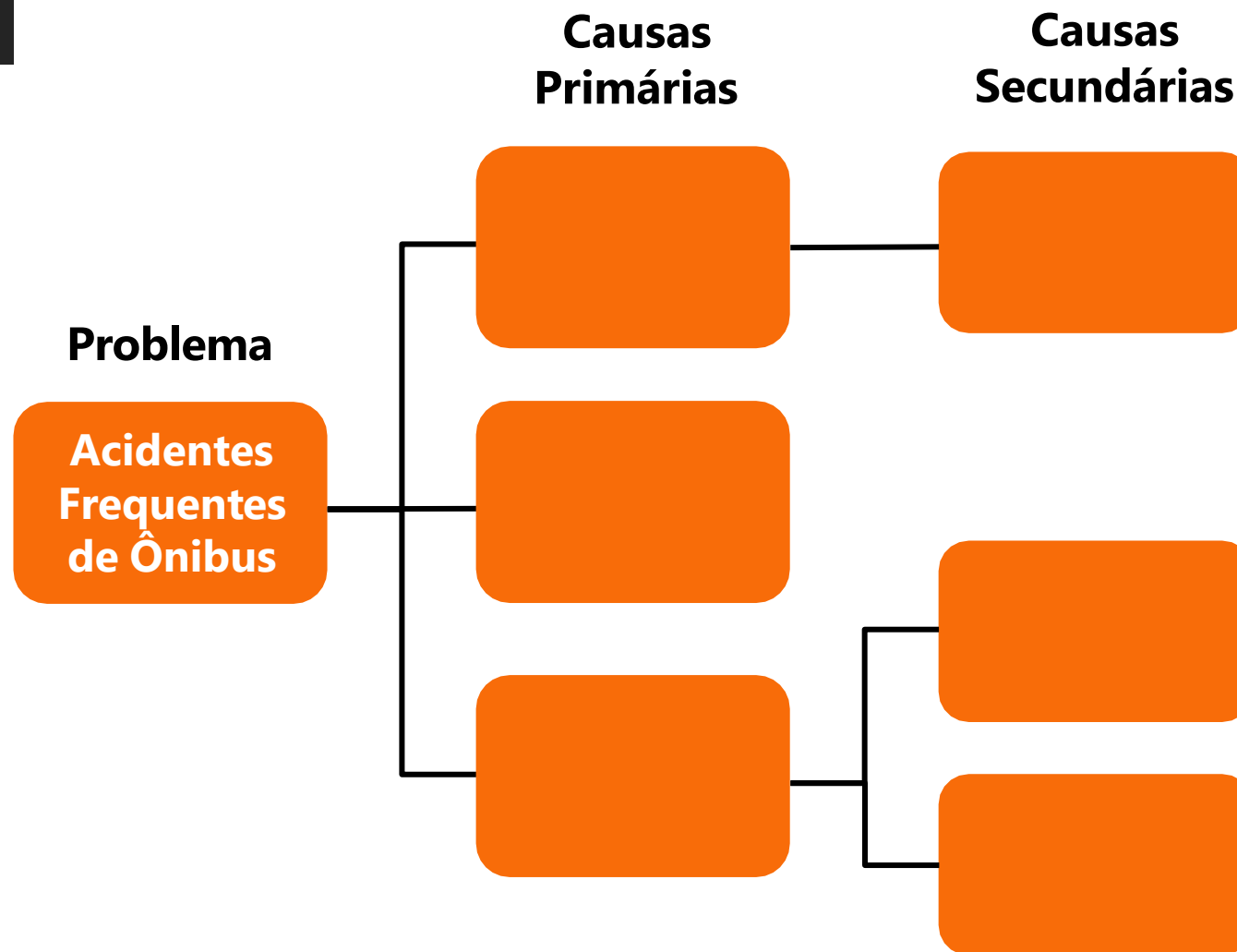


**Para responder as figuras em branco  
tente responder a pergunta:**

Por que a situação anterior está  
acontecendo?

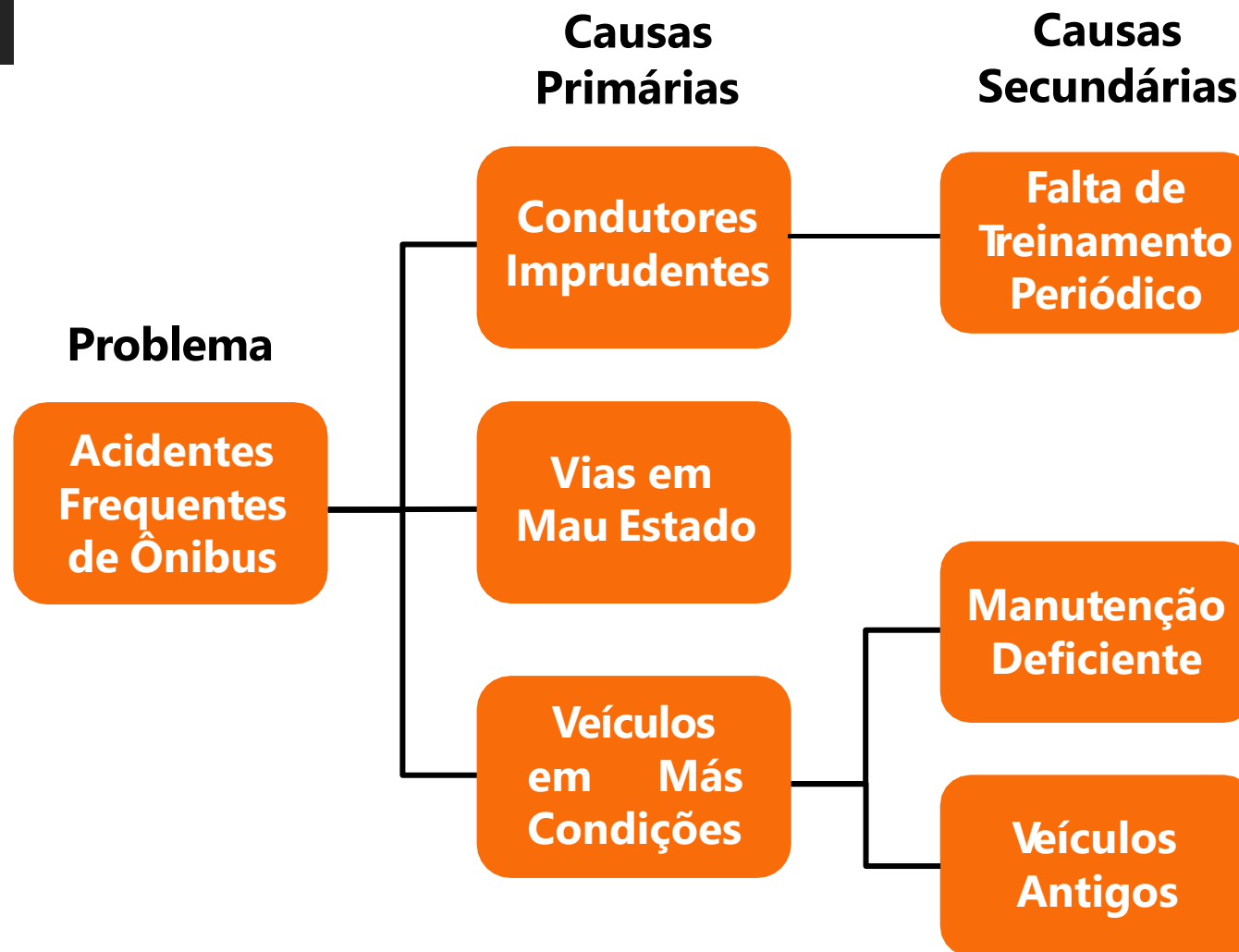
# ▣▣ Aplicando o diagrama de árvore à problemas

## Exemplo



# ▣▣ Aplicando o diagrama de árvore à problemas

## Resolução



## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ **Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão**
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento





# ■ A decisão satisfaz suas necessidades?

## Definição

Uma **decisão**, para ser **eficaz**, precisa **satisfazer** as especificações (**critérios**). Quando não se define quais os critérios, não é possível saber quais os limites ou onde se quer chegar.

Para isso, você pode fazer **três perguntas essenciais**:

- 1 Quais são os objetivos que a decisão deve alcançar?
- 2 Quais são os objetivos mínimos que deve atingir?
- 3 Quais são as condições que ela deve satisfazer?

# ❏ Roosevelt e a mudança de postura

## Exemplo



**Franklin D. Roosevelt**  
32º presidente dos Estados Unidos

- ✓ **Mudou** sua **postura** de candidato **conservador**, em 1932, **para** presidente **radical** em 1933.
- ✓ O súbito **colapso econômico** ocorrido entre o verão de 1932 e a primavera de 1933 **mudou as especificações**.

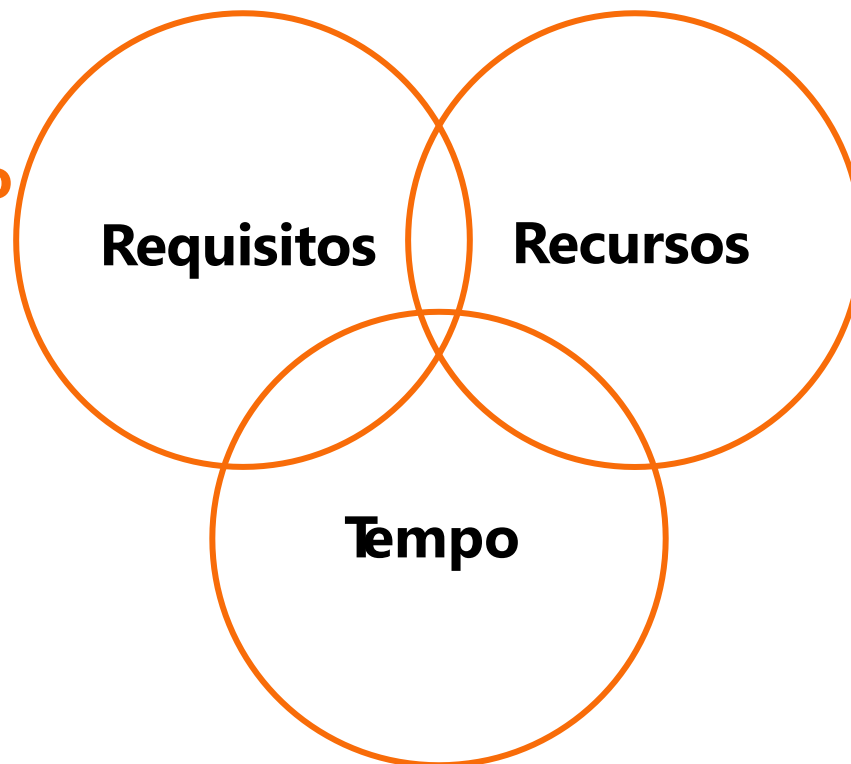
# ■ 3 critérios que podem impactar sua decisão

Artigo sobre os 3  
critérios

[Clique aqui](#)

Veja

O que é **necessário**  
para ocorrer a  
**mudança**?



O que **eu tenho**  
para executar a  
mudança?

**Quanto tempo** será alocado para  
que a mudança ocorra e seja eficaz?

## ❑ Determine critérios que a sua decisão deve atender

### Exercício

Maria é uma jovem de 25 anos, recém formada em administração e está em busca de um emprego. Durante sua graduação ela teve algumas experiências profissionais, uma parte delas não atendeu as suas expectativas, e a outra parte atendeu positivamente seus anseios.

Com isso, Maria sabe que precisa **definir critérios** para selecionar algumas empresas em que participará de processos seletivos, para que a sua decisão seja a mais assertiva possível.

Diante desse cenário, **quais critérios você elencaria para ajudá-la nessa situação?**

# ❑ Determine critérios que a sua decisão deve atender

## Resolução

**Quero encontrar um bom lugar para trabalhar.**

### 1. Bom salário

- ✓ Salário ideal: R\$2000,00.
- ✓ Abaixo disso: Aceito até R\$1800,00.

### 2. Horários flexíveis

- ✓ Quero uma rotina de trabalho mais flexível e menos intensa.
- ✓ Quero estar em uma companhia que priorize as entregas, em vez dos horários cumpridos

### 3. Crescer de cargo

- ✓ A empresa deve ter um plano de carreira claro.
- ✓ A descrição do cargo deve estar clara para que eu saiba o que preciso para crescer na empresa.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ **Lição 8: Gere alternativas**
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



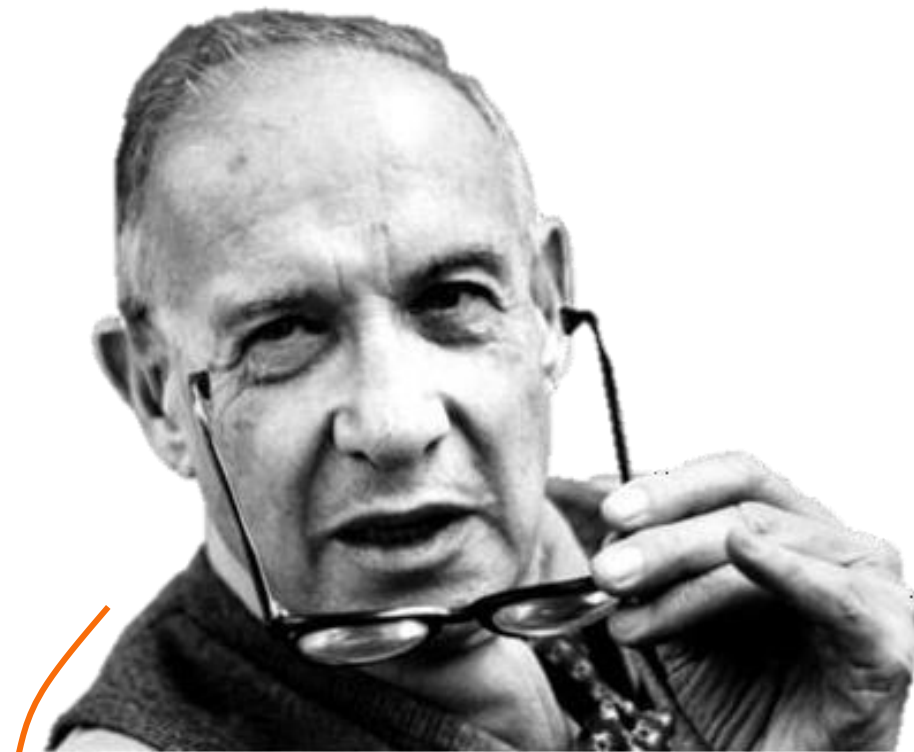
## ■ Preocupe-se somente em gerar ideias

Veja

Artigo sobre tomada de decisão

[Clique aqui](#)

“ No **processo inicial de resposta**, é importante o tomador de decisão se preocupar em **gerar opções**, para **depois escolhê-las**. O tomador de decisão não ganha nada começando com a pergunta: "O que é aceitável?" ”



**Peter Drucker**

Considerado o pai da administração moderna.

# Brainstorming - Individual

Veja

O Brainstorming, também caracterizado como uma "tempestade de ideias", é um método usado para criar e **explorar a geração de ideias** de **indivíduos** ou **grupos**.

Para o **brainstorming individual**, você pode:

- 1 **Usar a técnica "What-if":** Nesse caso, você pode pensar no problema e falar: "E se eu fizer isso?"
- 2 **Usar restrição de tempo:** Consiste em você delimitar um tempo e, assim, gerar uma pressão para criar respostas.
- 3 **Falar com outras pessoas:** Peça a opinião de várias pessoas sobre um assunto. Assim, você aumenta a quantidade de ideias geradas.

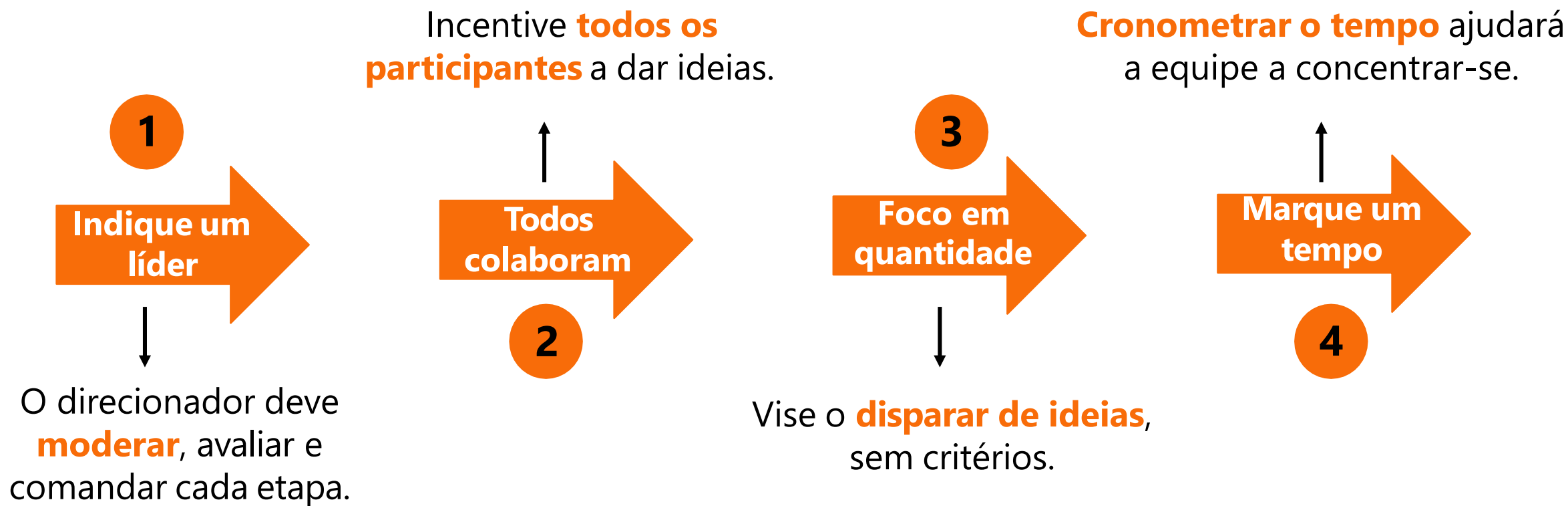


# As 7 etapas do Brainstorming em grupo

Artigo sobre  
brainstorming

[Clique aqui](#)

Veja



# As 7 etapas do Brainstorming em grupo

Veja

Artigo sobre  
brainstorming

[Clique aqui](#)

O Brainstorming busca **solucionar problemas** e não encontrar culpados.



**Registre as ideias** para que nada seja esquecido.



Analise as ideias sugeridas e **selecione as melhores**.

# ■ Determine critérios que a sua decisão deve atender

## Exercício

A Voitto Food é uma lanchonete que, para o ano de 2021, deseja atrair mais clientes. Para atingir esse objetivo, ela estabeleceu alguns critérios: aumentar a visibilidade da sua marca, na cidade em que está instalada, e aumentar a receita do negócio. Diante desse cenário, **quais ideias você sugere à Voitto Food?**

# ❏ Exercício

Veja

Como atrair  
mais clientes?

Lançar  
novos  
produtos

Oferecer  
mais  
formas de  
pagamento

Parceria com  
outras  
empresas

Publicidade  
em mídias  
locais

Ingressar  
em mais  
redes  
sociais

Fazer  
promoções

Campanhas  
de  
fidelização

Parceria com  
influenciadores  
digitais

Campanha de  
indicação de  
clientes

Fazer entrega a  
domicílio.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ **Lição 9: Converta decisão em ação**
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



## ▣▣ Avalie cada alternativa

Veja

Após a fase de criação de ideias, é importante **ponderar cada alternativa**. Com isso, você pode avaliar se cada alternativa atinge as necessidades (citadas no enunciado do exercício da lição 7) requeridas para a sua decisão.

Para essa etapa, você pode pensar em dois **aspectos**:

- 1 Avalie:** Pense nos pontos positivos e negativos de cada alternativa.
- 2 Consequências:** Qual a consequência se eu implementar essa ação?

## ▣▣ Avalie cada alternativa para a Voitto Food

Veja

Usando o exemplo do brainstorming, vemos que os **itens** que possuem **mais pontos positivos do que riscos são**:

- |   |                                   |   |                                       |
|---|-----------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1 | Oferecer mais formas de pagamento | 4 | Fazer promoções                       |
| 2 | Parcerias com outras empresas     | 5 | Fazer planos de fidelização           |
| 3 | Ingressar em mais redes sociais   | 6 | Parceria com influenciadores digitais |

## ❏ Selecione a melhor solução

Veja

Para fazer melhores escolhas, **analise todas as suas opções juntas**. Para isso, você pode utilizar a **matriz de decisão**, onde é possível escolher alternativas com base nos fatores cruciais para a decisão.

Na **matriz de decisão** você deve:

- 1 **Listar:** Liste suas **opções** como **linhas** em uma tabela e os **fatores** que você precisa considerar como **colunas**.
- 2 **Ponderar:** Atribua um peso para cada fator.
- 3 **Pontuar:** Pontua cada opção de acordo com o fator.



# ❏ Selecione a melhor solução para a Voitto Food

Veja

Usando o exemplo do brainstorming, vemos que os **itens** que possuem as **três maiores pontuações na matriz de decisão** são:

- 1 **Publicidade em mídias locais**
- 2 **Ingressar em mais redes sociais**
- 3 **Parceria com influenciadores digitais**

# ■ A melhor solução para a Voitto Food

Veja

Usando o exemplo do brainstorming, vemos que os **itens** que possuem as **três maiores pontuações na matriz de decisão** são:

- 1 **Publicidade em mídias locais**
- 2 **Ingressar em mais redes sociais**
- 3 **Parceria com influenciadores digitais**

Fazendo a correlação com os pontos positivos, **a melhor alternativa é:**

**Ingressar em mais redes sociais**

## Módulo 03

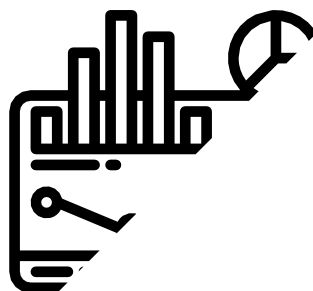
### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ **Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão**
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



## ■ Monitore os resultados da sua ação

Veja



Depois que você tomar a decisão, é importante **monitorar os resultados** dessa ação para avaliar se as suas necessidades estão sendo atendidas.

# ■ ■ Use a tecnologia para monitorar seus resultados

## Aplicativos



### Trello

É um **gerenciador de tarefas** que permite a criação de colunas e cartões, que representam cada uma das tarefas que você deve realizar.



### Google Agenda

É uma **agenda virtual**, em que você pode adicionar os compromissos, definir horários específicos e receber notificações como lembrete.



### Google Keep

Aplicativo para criação de **listas e notas** do Google. É possível adicionar notificações no Google Agenda, pois ele é sincronizado ao Google Drive.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

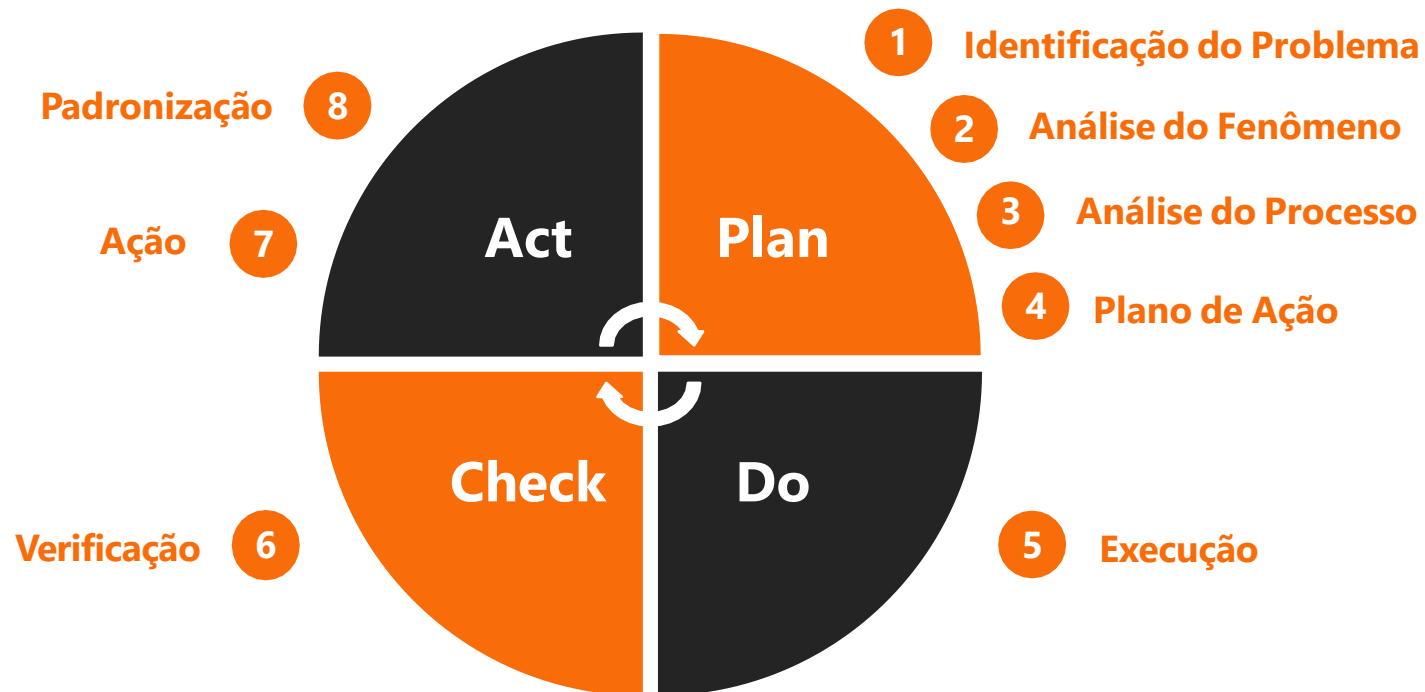
- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ **Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?**
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento



# ☐ O Ciclo PDCA

## PDCA

É um **método estruturado** para a tomada de decisão, resolução de problemas e gerenciamento de projetos.



O que é o ciclo PDCA?

8

7

[Clique aqui](#)

# ❏ Passo a passo para definir o problema

## PLAN

### 1 Identificação do Problema

2 Análise do Fenômeno

3 Análise do Processo

4 Plano de Ação

PLAN

### **Objetivo:**

**Definir claramente o problema** e reconhecer a sua importância.

### **Pergunte-se:**

**O que está acontecendo?**



# Passo a passo para definir o problema

## PLAN

1 Identificação do Problema

2 **Análise do Fenômeno**

3 Análise do Processo

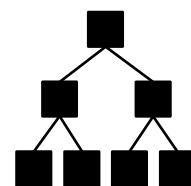
4 Plano de Ação

PLAN

### **Objetivo:**

Investigar quais são as **características específicas** do problema.

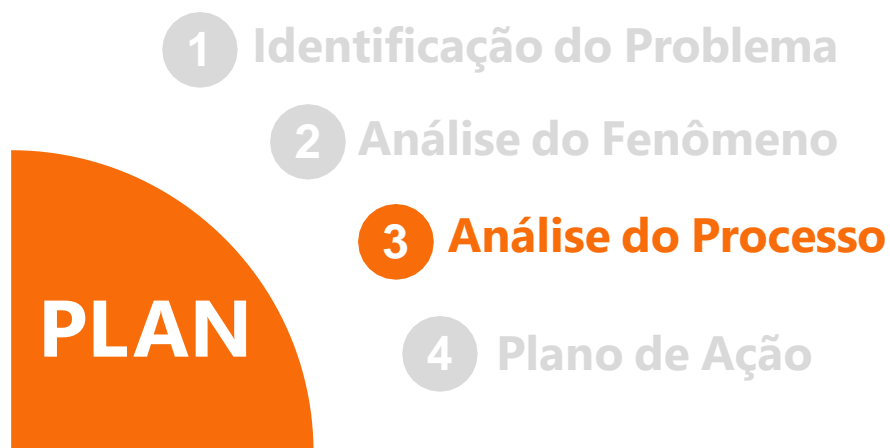
### **Ferramentas**



### **Diagrama de árvore**

# Passo a passo para definir o problema

## PLAN



### *Objetivo:*

Identificar a **causa raiz** do problema.

### *Pergunte-se:*

**Por que esse problema está acontecendo?**

### *Ferramentas*

**5 porquês**

# Passo a passo para definir o problema

## PLAN

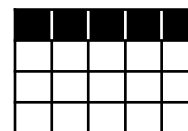
- 1 Identificação do Problema
- 2 Análise do Fenômeno
- 3 Análise do Processo
- 4 Plano de Ação

PLAN

### Objetivo:

**Elaborar planos de ação** para eliminar ou mitigar os problemas.

### Ferramentas



**5W2H**

5W2H



Baixe este template para elaborar planos de ação.

## Passo a passo para executar o plano de ação

DO

DO

5

Execução do  
Plano de Ação

**Objetivo:**

**Execução das ações** traçadas no planejamento e o alcance dos resultados pretendidos.

**O que deve ser feito:**

**Acompanhar e anotar** os resultados obtidos.

# Passo a passo para checar os resultados obtidos

## CHECK

Verificação dos  
Resultados

6

CHECK

**Objetivo:**

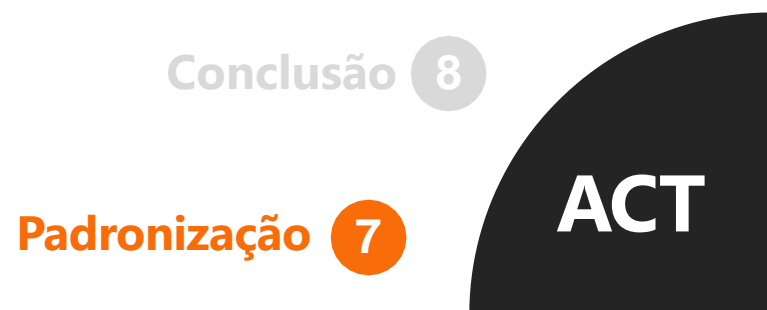
**Avaliar** os resultados obtidos.

**O que deve ser feito:**

- ✓ **Comparar** resultados alcançados com o planejado.
- ✓ Se os resultados forem satisfatórios, deve-se seguir para a próxima etapa. Caso não sejam, deve-se retornar ao planejamento.

# ▣ O que fazer ao término do ciclo PDCA?

ACT



## *Objetivo:*

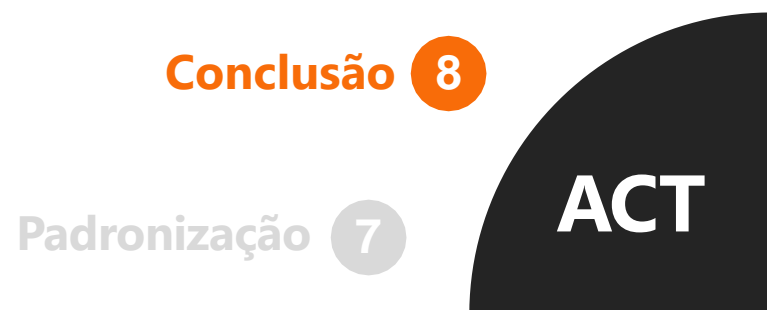
**Padronizar** os resultados positivos.

## *O que deve ser feito:*

- ✓ **Documentos** que descrevam a execução do processo padrão.
- ✓ **Comunicar** as alterações para todos os envolvidos.

## ▣ O que fazer ao término do ciclo PDCA?

ACT



### *Objetivo:*

**Reflexão** sobre todos os resultados.

### *O que deve ser feito:*

**Documentar** o que deu certo e o que não deu.

# ▣ Colocando o ciclo PDCA em prática

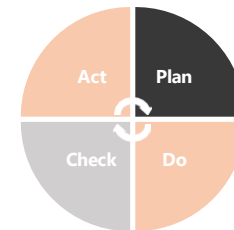
## Exercício

A Voitto Market é uma empresa do ramo de supermercados. Ao longo dos três últimos anos o RH da companhia percebeu que o turnover está aumentando ano após ano. Os colaboradores que saem da empresa alegam que suas equipes estavam sobrecarregadas, fazendo muitas horas extras o que acarreta no esgotamento profissional. As horas extras, por sua vez, também tem impactado no aumento de custos para a empresa. Em virtude disso, no momento, não há como inserir novos colaboradores.

Diante desse cenário, como você estruturaria um **ciclo PDCA para ajudar a Voitto Market a resolver esse problema?**



# ▣ Colocando o ciclo PDCA em prática



## Plan

### PLAN

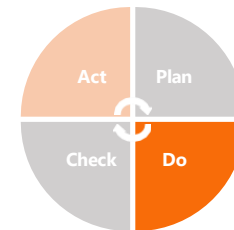
**IDENTIFICAÇÃO:** Os colaboradores que deixam a empresa alegam que estavam sobrecarregados fazendo muitas horas extras, o que acarreta no esgotamento profissional. As horas extras tem impactado no aumento de custos para a empresa.

**ANÁLISE DO PROCESSO:** Por que o problema está acontecendo? Porque os colaboradores estão sobrecarregados, fazendo muitas horas extras.

### PLANO DE AÇÃO:

- Reduzir o volume de tarefas que demandam muito esforço e pouco resultado à empresa e redistribuir algumas funções.
- **Objetivo:** Aumento da produtividade por meio da satisfação dos colaboradores.
- **Meta:** Reduzir as horas extras em 50% em 4 meses.

# ▣ Colocando o ciclo PDCA em prática



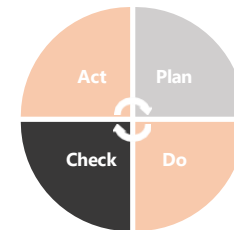
Do

## DO

**AUTOMATIZAR TAREFAS:** Atividades muito operacionais que permitam automatização, devem ser mudadas para liberar os colaboradores para atividades mais complexas.

**GESTÃO DE ROTINA:** Implementar aplicativos ou softwares que permitam as equipes gerenciar o tempo e os projetos da melhor maneira possível. Assim, o gestor terá mais conhecimento das tarefas que demandam mais tempo.

# ▣ Colocando o ciclo PDCA em prática



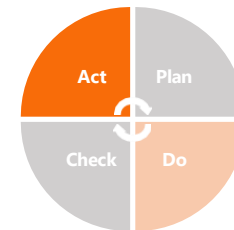
## Check

### CHECK

**ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES:** Ter um ponto de contato semanal para acompanhar a satisfação dos colaboradores, volume de tarefas e checar se as horas extras diminuíram.

**ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DA ÁREA:** Através do acompanhamento individual, checar como a área está evoluindo

# ▣ Colocando o ciclo PDCA em prática



Act

## ACT

**RESISTÊNCIA NA AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS:** Alguns colaboradores apresentaram resistência em automatizar algumas tarefas. Construir junto a eles uma solução para esse problema.

**COMPLEMENTO DA RENDA:** As horas extras complementavam a renda de alguns colaboradores. Por isso, deve-se rever o plano de salários junto ao RH e ao financeiro.

## Módulo 03

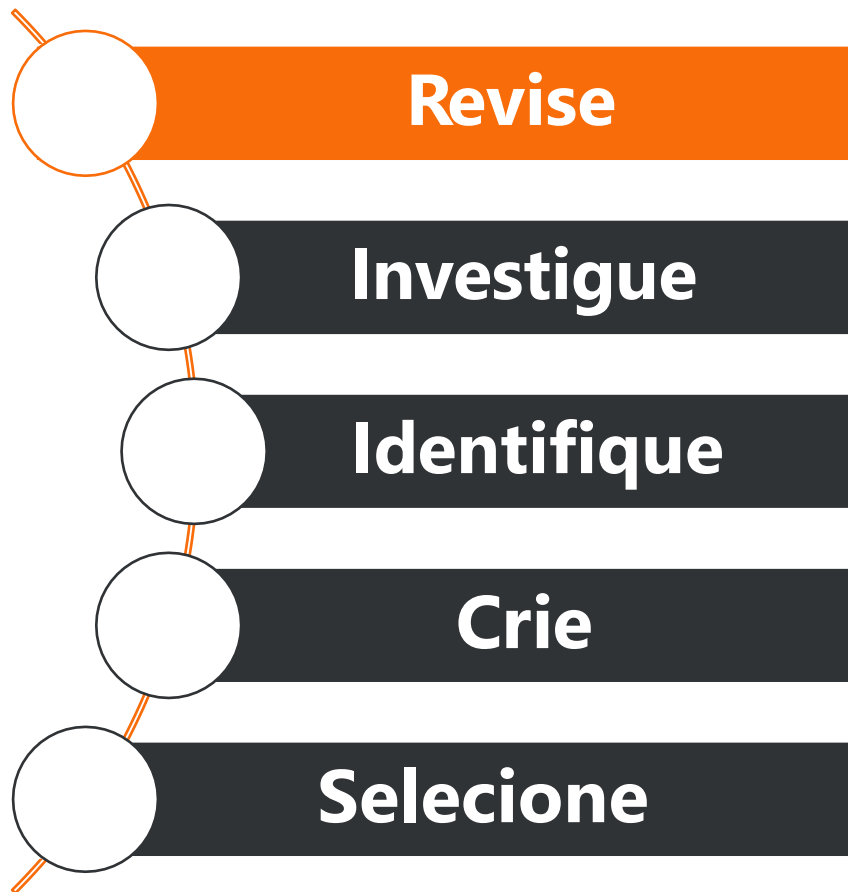
### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ **Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu**
- ✓ Lição 13: Consolidando o conhecimento

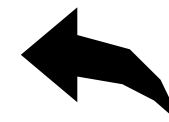


## ❏ 5 passos para praticar o que você aprendeu

Para Praticar



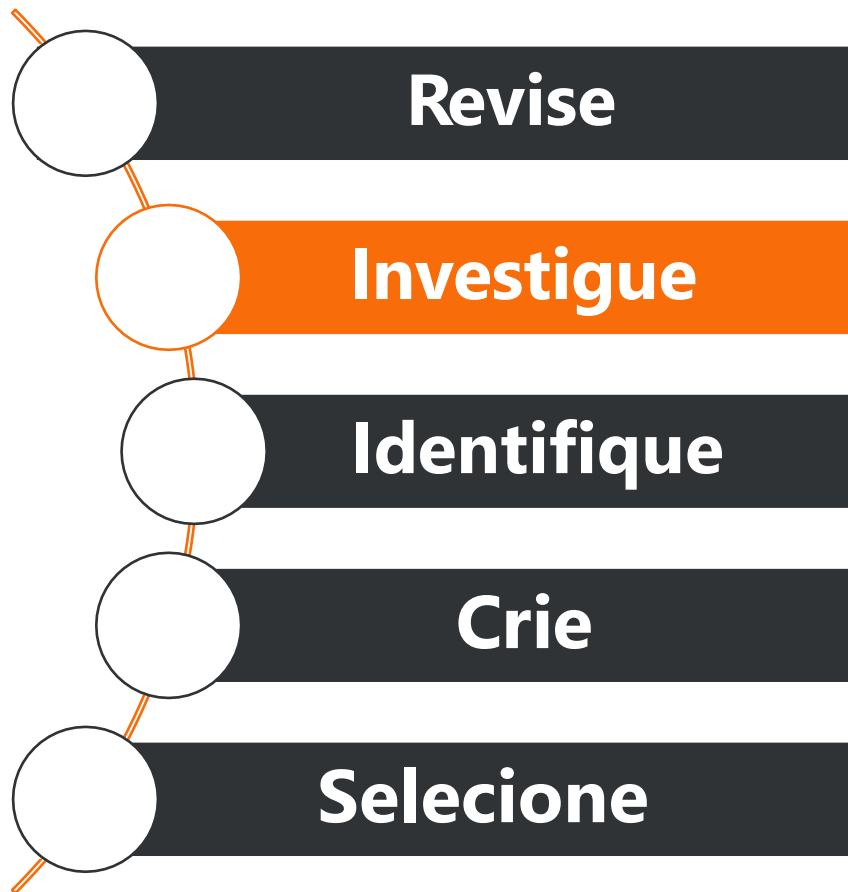
**Revise**



**Revise a decisão** que você escreveu na lição 2. Se, naquela ocasião, você não havia decidido, aproveite esse momento.

## ❑ 5 passos para praticar o que você aprendeu

Para Praticar



**Investigue**

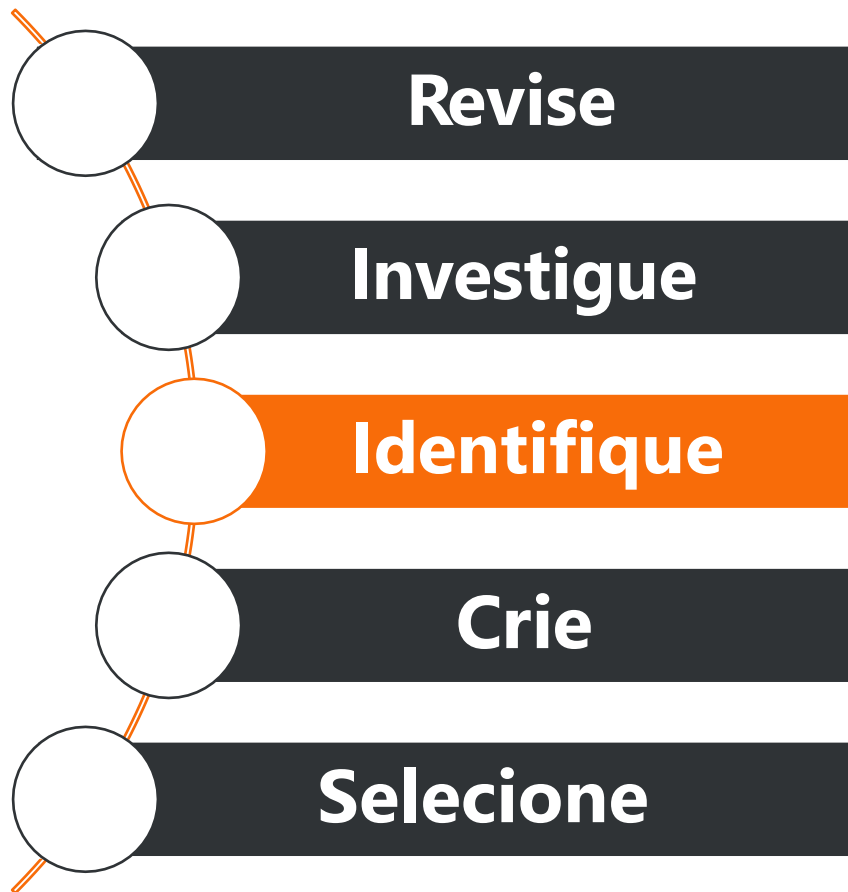


**Investigue a situação em detalhes:**

Pergunte-se "O que é isso tudo?" para que você esclareça a situação.

## ❑ 5 passos para praticar o que você aprendeu

Para Praticar



**Identifique**



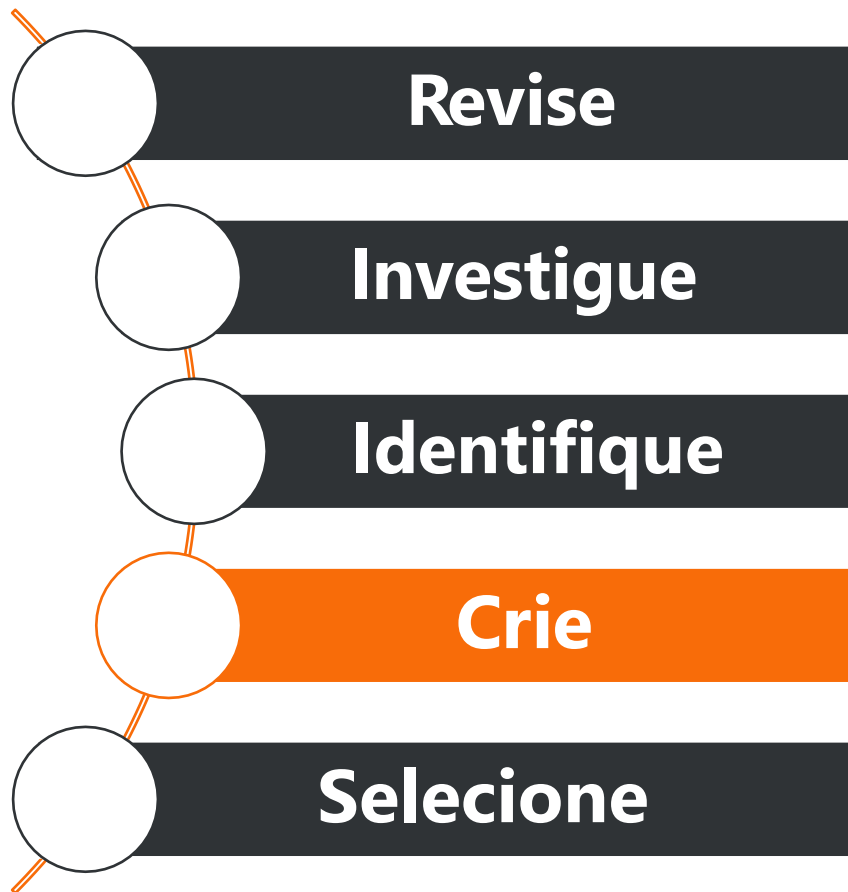
**Identifique os critérios da sua decisão:**

Coloque os limites, ou seja, onde se quer chegar com aquela decisão.

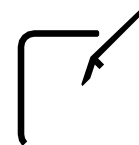


## ❏ 5 passos para praticar o que você aprendeu

Para Praticar



Crie

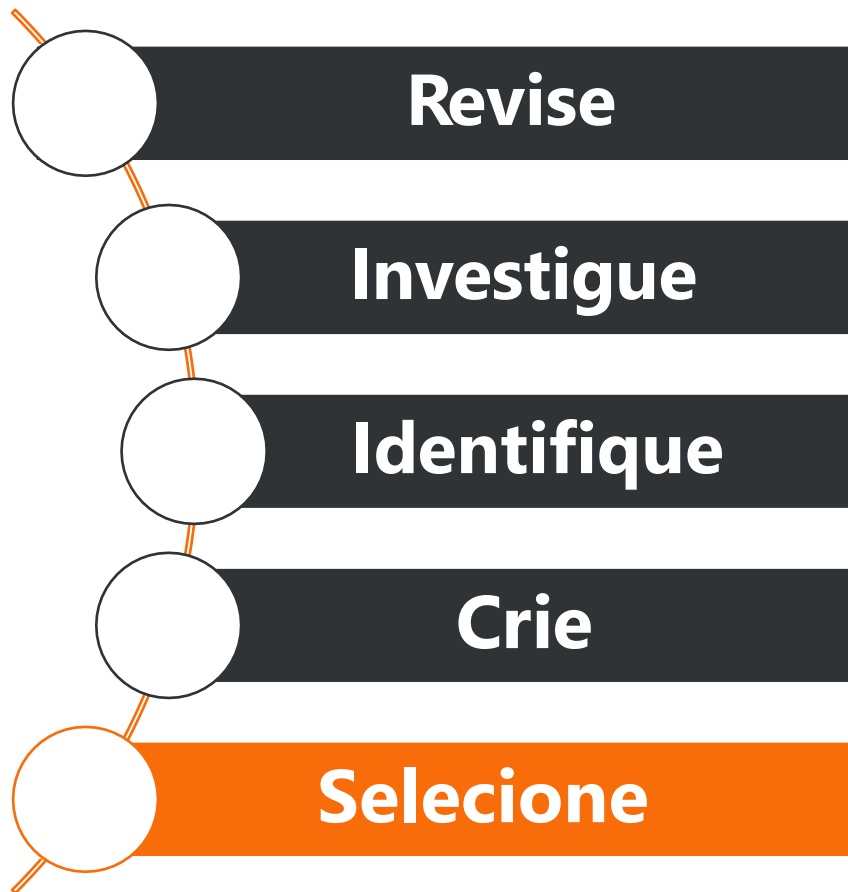


**Crie soluções para a sua decisão:**

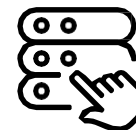
Crie alternativas para a sua decisão.

## ❏ 5 passos para praticar o que você aprendeu

Para Praticar



**Selecione**



**Selecione as melhores ideias:**

Avalie se cada alternativa atinge as necessidades. Então, selecione as melhores.

## Módulo 03

### Decisões Inteligentes

- ✓ Lição 1: Objetivos deste módulo
- ✓ Lição 2: As 6 etapas para tomar uma boa decisão
- ✓ Lição 3: Entenda a natureza dos problemas
- ✓ Lição 4: Investigue a situação em detalhes
- ✓ Lição 5: Use os 5 por quês para entender os problemas
- ✓ Lição 6: Use o diagrama de árvore para entender os problemas
- ✓ Lição 7: Identifique as necessidades da sua decisão
- ✓ Lição 8: Gere alternativas
- ✓ Lição 9: Converta decisão em ação
- ✓ Lição 10: Acompanhe os resultados da sua decisão
- ✓ Lição 11: Como o ciclo PDCA pode estruturar suas decisões?
- ✓ Lição 12: 5 passos para praticar o que você aprendeu
- ✓ **Lição 13: Consolidando o conhecimento**



# ❏ Consolidando o conhecimento

## Questão 1

### 1. Quais as etapas para tomar uma decisão efetiva?

a) Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas, Converta decisão em ação  
Ler nas entrelinhas;

b) Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas, Converta decisão em ação,  
Acompanhe os resultados

c) Ter curiosidade, Ler nas entrelinhas; Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas

d) Ter curiosidade, Ler nas entrelinhas, Discordar de tudo, Classifique, Defina e analise, Especifique

# ❏ Consolidando o conhecimento

## Questão 1

### 1. Quais as etapas para ter uma decisão efetiva?

a) Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas, Converta decisão em ação  
Ler nas entrelinhas;

**b) Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas, Converta decisão em ação, Acompanhe os resultados**

c) Ter curiosidade, Ler nas entrelinhas; Classifique, Defina e analise, Especifique, Gere alternativas

d) Ter curiosidade, Ler nas entrelinhas, Discordar de tudo, Classifique, Defina e analise, Especifique

## ❏ Consolidando o conhecimento

### Questão 2

**2. Os 5 porquês é uma técnica que ajuda a encontrar a causa raiz dos problemas.**

Certo

Errado

## ❏ Consolidando o conhecimento

### Questão 2

**2. Os 5 porquês é uma técnica que ajuda a encontrar a causa raiz dos problemas.**

**Certo**

Errado

## ❏ Consolidando o conhecimento

### Questão 3

**3. O diagrama de árvore é uma ferramenta de tomada de decisões que possui um alto nível de análise, detalhamento e visualização do problema e suas causas.**

Certo

Errado



## ❏ Consolidando o conhecimento

### Questão 3

**3. O diagrama de árvore é uma ferramenta de tomada de decisões que possui um alto nível de análise, detalhamento e visualização do problema e suas causas.**

**Certo**

Errado

## ❏ Consolidando o conhecimento

### Questão 4

**4. Após a fase de criação de ideias, não é importante ponderar cada alternativa, nem avaliar se elas atingem as necessidades requeridas para a sua decisão.**

Certo

Errado

## Consolidando o conhecimento

### Questão 4

**4. Após a fase de criação de ideias, não é importante ponderar cada alternativa, nem avaliar se elas atingem as necessidades requeridas para a sua decisão.**

Certo

**Errado**

## Consolidando o conhecimento

### Questão 5

#### 5. Quais as etapas do PDCA?

- a) *Plan, Do, Check, Act;*
- b) *Plan, Do, Organize, Act;*
- c) *Curiosity, Organize, Do, Act;*
- d) *Organize, Listen, Curiosity, Act;*

## Consolidando o conhecimento

### Questão 5

5. Quais as etapas do PDCA?

***a) Plan, Do, Check, Act;***

*b) Plan, Do, Organize, Act;*

*c) Curiosity, Organize, Do, Act;*

*d) Organize, Listen, Curiosity, Act;*

# grupoVoitto

[www.voitto.com.br](http://www.voitto.com.br)



[/grupovoitto](https://www.facebook.com/grupovoitto)



[@grupovoitto](https://www.instagram.com/grupovoitto)



[grupovoitto](https://www.youtube.com/grupovoitto)