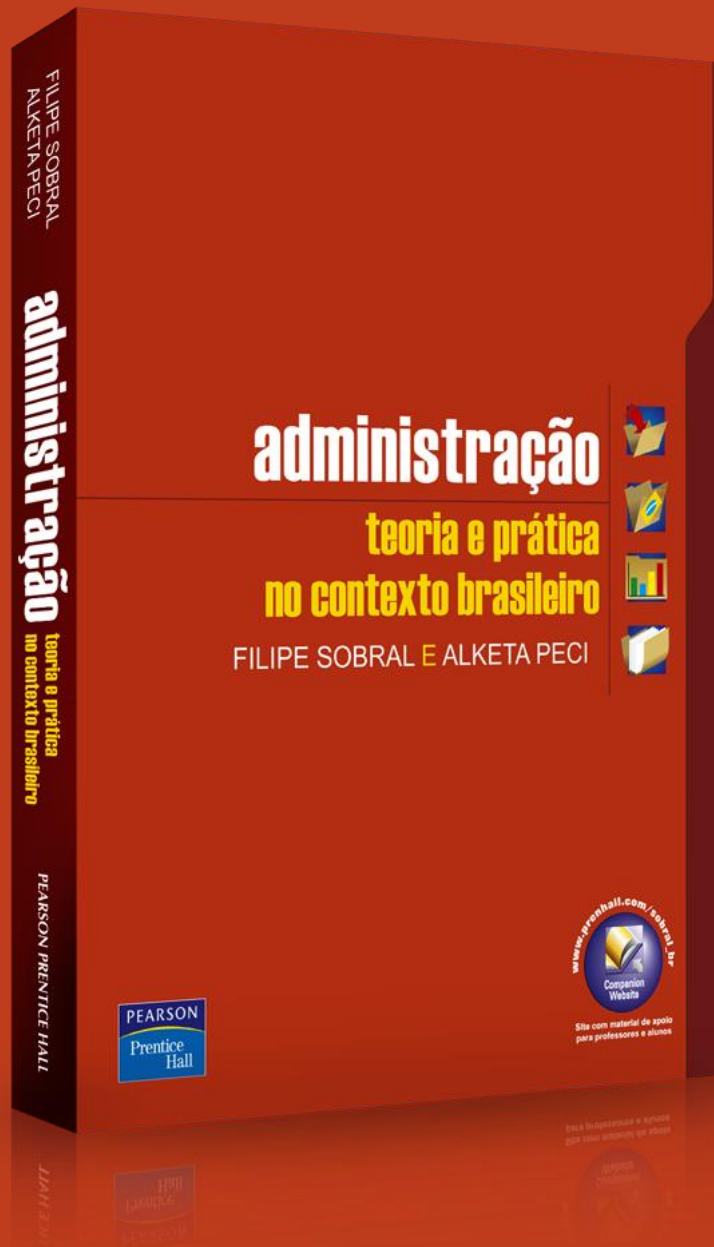


# Capítulo 4

## A tomada de decisão em administração



# Conteúdo do capítulo

- **A tomada de decisão em administração**
  - Fundamentos da tomada de decisão
  - Processo decisório
  - Racionalidade e intuição na tomada de decisão
  - Estilos de tomada de decisão
  - Tomada de decisão organizacional

# Objetivos de aprendizagem

- Explicar a importância da tomada de decisão para a administração.
- Descrever as etapas do processo de tomada de decisão.
- Identificar os pressupostos do modelo racional de tomada de decisões.
- Descrever o papel da intuição no processo de tomada de decisão.
- Identificar e descrever os diferentes estilos de tomada de decisão.
- Descrever as principais vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo.

# Fundamentos de tomada de decisão

- Uma **decisão** pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver **problemas** ou aproveitar **oportunidades**.
- Tomar decisões é a **essência** do trabalho de um administrador.
- A qualidade das decisões tomadas é uma medida da eficácia da gestão.
- **Pior do que uma má decisão é a indecisão.**

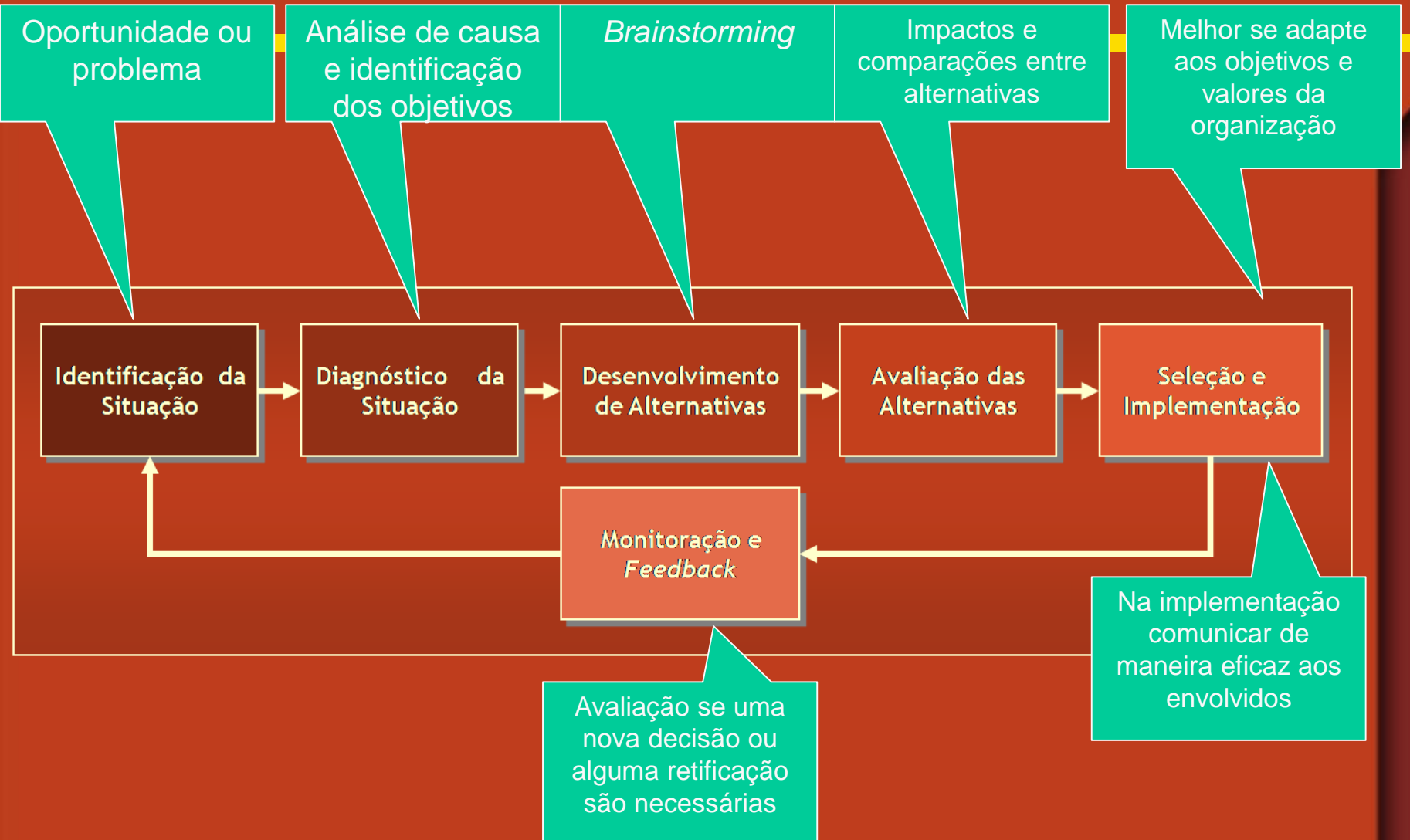
# Tipos de decisões



# Decisões programadas e não programadas

	Decisões Programadas	Decisões Não Programadas
<b>Classificação da Decisão</b>	Rotineiras; Recorrentes; Programáveis; Genéricas	Singulares; Inovadoras; Específicas
<b>Natureza da Situação</b>	Bem definidas; Estruturadas	Ambíguas; Desestruturadas
<b>Ambiente de Decisão</b>	Condições estáticas; Informação confiável e precisa	Condições dinâmicas; Pouca informação disponível
<b>Método de decisão</b>	Regras; Procedimentos; Políticas	Julgamento e princípios do tomador de decisão
<b>Técnicas de Apoio à Decisão</b>	Modelos matemáticos; Planilhas; Orçamentos; Pesquisa operacional	Sistemas de apoio à decisão corporativa; Simulações, Análise de cenários; Intuição

# Processo decisório



# Desenvolvimento de alternativas

- Duas técnicas utilizadas no desenvolvimento de alternativas:
  - *Brainstorming.*
  - **Conflito construtivo.**
- As **boas alternativas** devem apresentar as seguintes características:
  - Devem ser abrangentes.
  - Devem ser genuínas.
  - Devem ser exequíveis.
  - Devem ser numerosas.



# Avaliação de alternativas

- Para avaliar as alternativas desenvolvidas, podem ser utilizadas diversas **técnicas de apoio à decisão**, tais como:
  - **Análise de prós e contras.**
  - **Matriz de prioridades.**
  - **Árvores de decisão.**
  - **Matriz de resultados.**
  - **Sistemas especialistas.**

# Árvore de decisão

## Exemplo



# Modelo racional de tomada de decisão

- As **premissas** subjacentes ao modelo racional de tomada de decisão são:
  - 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.
  - 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, permanecendo estáveis e constantes no tempo.
  - O tomador de decisão é racional; ele usa a lógica para avaliar e ordenar as alternativas, escolhendo aquela que maximiza o alcance dos objetivos estabelecidos.

# Limitações à racionalidade na tomada de decisão

- Na prática, os tomadores de decisão desviam-se do processo lógico, consistente e sistemático que a racionalidade infere.
- Esses desvios são explicados pela **teoria da racionalidade limitada**, de Herbert Simon.
- De acordo com Amos Tversky e Daniel Kahneman, as pessoas usam **princípios heurísticos** para simplificar o processo de tomada de decisão.

# Teoria da racionalidade limitada



# Armadilhas psicológicas na tomada de decisão



# Papel da intuição na tomada de decisão

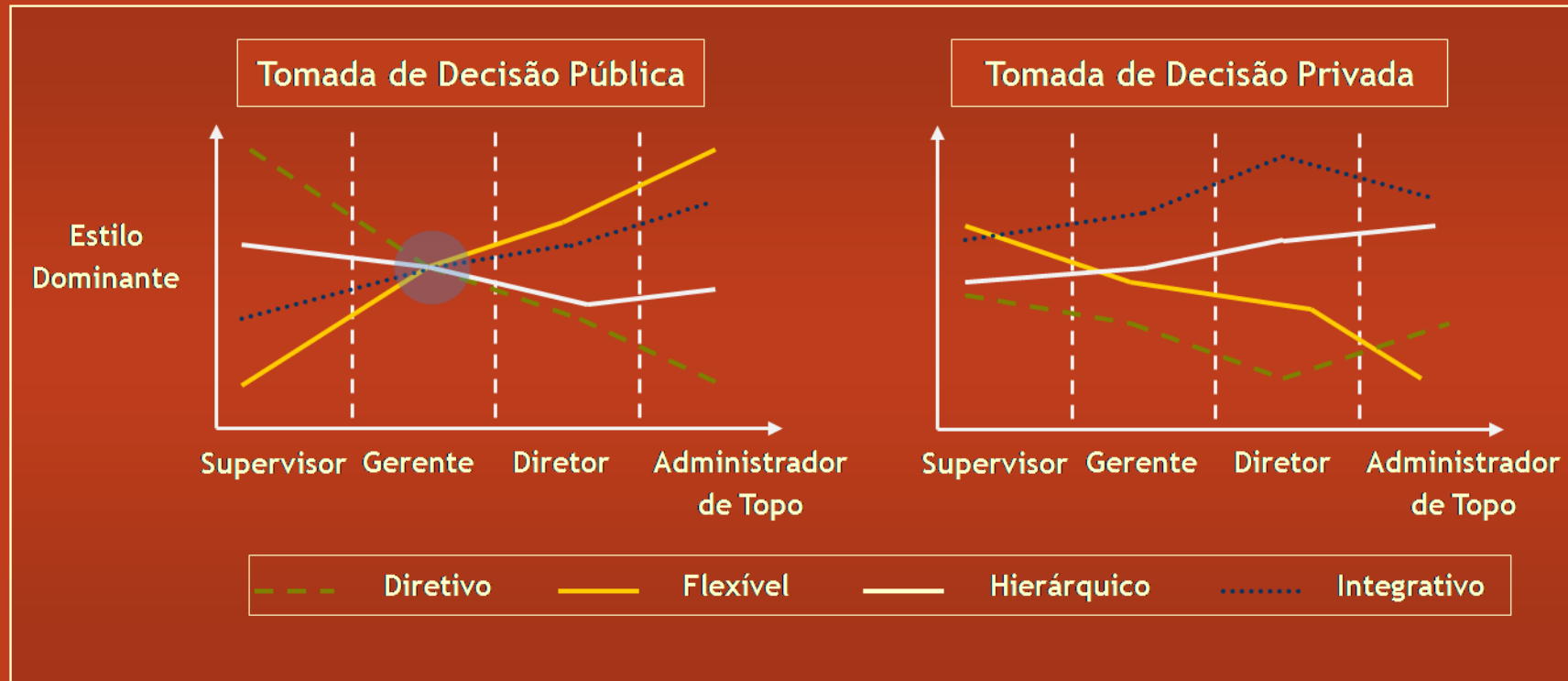
- A **intuição** pode ser definida como o processo de interpretar e chegar a conclusões sobre uma situação, sem recorrer a um pensamento consciente.
- No entanto, isso não significa que seja uma forma **irracional** e **arbitrária** de tomar decisões.
- A intuição é baseada nas experiências passadas das pessoas, permitindo-lhes reconhecer os aspectos críticos de um problema e chegar a uma solução sem passar por uma análise demorada e trabalhosa.

# Estilos de tomada de decisão





# Estilos de tomada de decisão e o nível organizacional



# Tomada de decisão em grupo

## Vantagens

- Maior qualidade e precisão da decisão;
- Maior partilha de informação entre os seus membros;
- Maior diversidade de experiências e perspectivas sobre os diversos assuntos;
- Permitem a identificação de mais alternativas;
- Pessoas sentem-se mais motivadas;
- Maior aceitação e legitimidade da decisão;
- Maior e melhor controle sobre as ações subseqüentes à decisão.

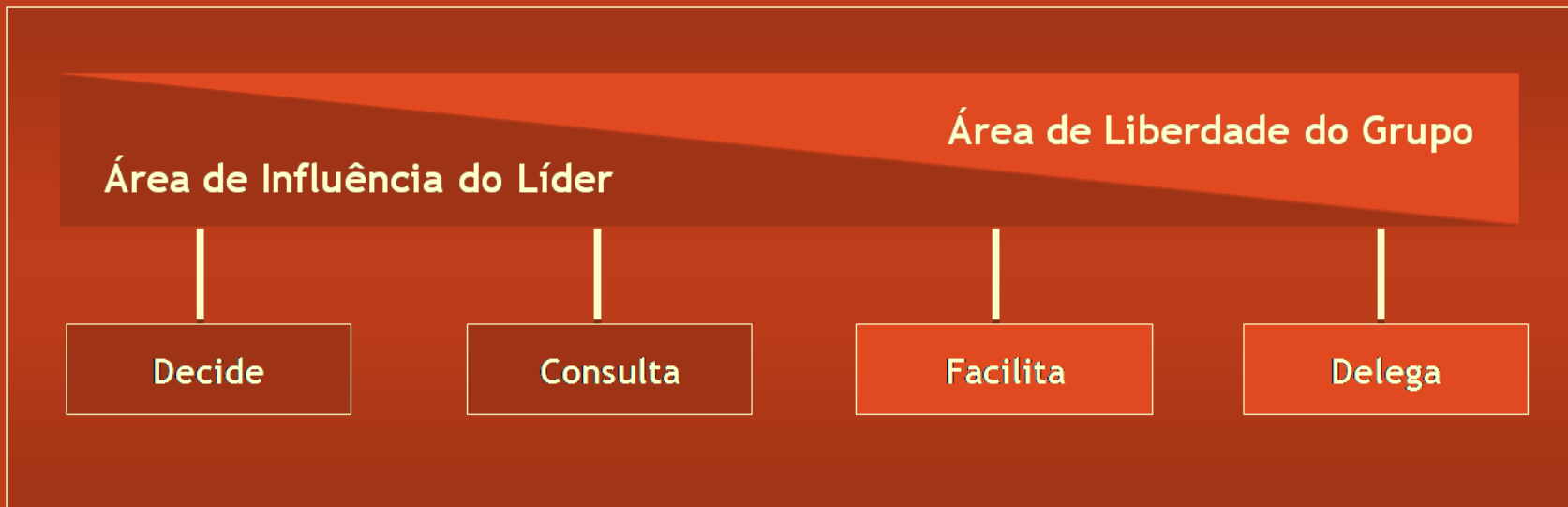
# Tomada de decisão em grupo

## Desvantagens

- Processo mais demorado;
- Maior ineficiência (consome mais recursos);
- Possibilidade de gerar um impasse prolongado;
- Maior pressão para aceitar os pontos de vista do grupo;
- Decisões menos criativas e ousadas;
- Prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado - *groupthinking*;
- Diluição de responsabilidades quanto aos resultados da decisão.

# Estilos de participação do líder

## Modelo de Vroom-Jago



# Melhorando a eficácia das decisões organizacionais

- Certas decisões contam mais que outras.
- A ação é a meta, não a decisão em si.
- Ambigüidade é o inimigo.
- Agilidade e capacidade de adaptação são cruciais.
- Papéis de decisão valem mais que organograma.
- Uma organização alinhada reforça papéis.
- Prática é melhor que sermão.