

Como alcançar resultados de forma inteligente.

#### jornada do curso

MÓDULO 01\_O PRINCÍPIO DE TUDO

MÓDULO 02\_DADOS, INFORMAÇÕES E INTELIGÊNCIA

MÓDULO 03\_OS DADOS CONTAM HISTÓRIAS

MÓDULO 04\_APRESENTAR OS DADOS E AS DECISÕES



**AULA 12\_TOOLKIT: TOMADA DE DECISÃO** 

AULA 13\_TOOLKIT: VISUALIZAÇÃO DOS DADOS AULA 14\_ LABORATÓRIO #02 AULA 15\_CONTANDO A HISTÓRIA AULA 16\_CASE #02 AULA 17\_FINISH LINE









## AND SOR MADE SOR MADE



A Harvard Business Review realizou uma pesquisa sobre o preparo e a disponibilidade dos dados para a tomada de decisão na linha de frente.

- **87%** das respostas indicaram que a empresa seria mais bem sucedida se a **linha de frente tivesse mais autonomia** para tomar decisões importantes no momento certo.
- **72%** indicaram que a **produtividade aumentou** devido à autonomia dos(as) profissionais da linha de frente.

#### Perfil dos(as) respondentes:

- 20% Profissionais com autonomia e ferramentas necessárias.
- 37% "Seguidores/as", com nível intermediário de autonomia e ferramentas.
- 43% "Em atraso", com nível baixo de autonomia para a tomada de decisão.

Fonte: Harvard Business Review Analytic Services, 2020.

Atualmente, a sua empresa fornece autonomia, gera apenas seguidores (as) ou está em atraso?





#### missão da aula

Compreender melhor a temática **tomada de decisão e as ferramentas** que auxiliam no processo, para que seja possível traçar a melhor estratégia em diferentes contextos.

12

I

S

S

Ã



0



interativo! 3

## tomada de decisão: conhecendo melhor

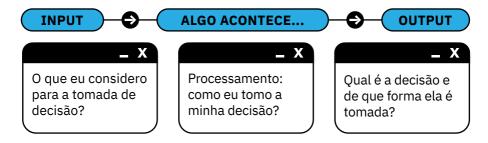


#### tomada de decisão é troca!

\_ X

Uma escolha em detrimento de outra.

Visão sistêmica geral, aplicada também para a tomada de decisão.

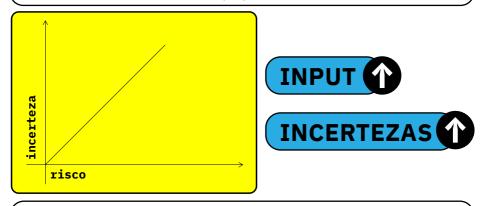


por que (ou quando) é difícil tomar uma decisão?



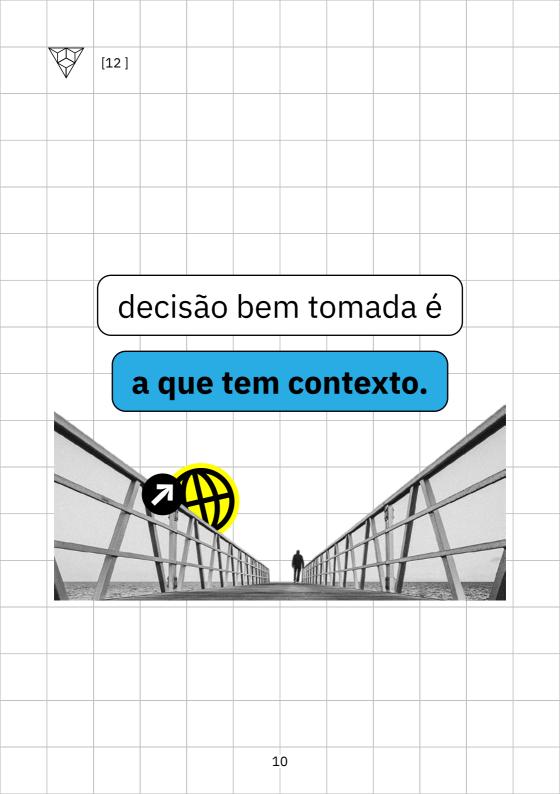
#### complexidade na tomada de decisão

Risco e incerteza são diretamente proporcionais.



- O que comprar para um lanche?
- Onde morar?
- Acabar, ou não, com um relacionamento?
- Para onde viajar no feriado?
- Para onde viajar em 20 dias de férias na Europa?

#### mas como tomar uma decisão?



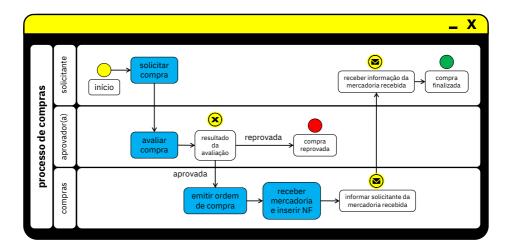


#### como reconhecer o contexto?

#### fluxos & diagramas

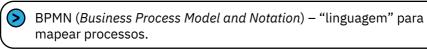


A principal entrega de um fluxograma não é o fluxo mapeado, mas a reflexão feita para se chegar nele.

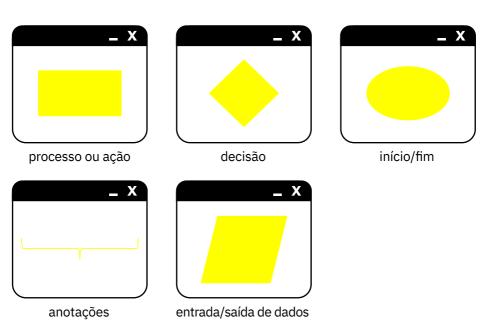


















## pulo do gato xxxxx

Ao criar um fluxograma de processo, é interessante inserir **divisões com os setores e as pessoas** envolvidos nele.

No exemplo do processo de compra, você conseguirá observar **o(a) solicitante, o(a) aprovador(a), as compras e cada etapa** em que essas partes se envolvem.

Dessa maneira, fica muito mais fácil de organizar as **interações entre as partes** e observar quais precisam de **mais atenção**.

Você pode usar algumas ferramentas para construir fluxogramas. Por exemplo:



Microsoft Power Point



Google Apresentações



LucidChart



Miro



Whimsical



Diagrams.net (extensão do *Google*)

## mão ha

Crie um fluxograma do processo descrito no e-mail a seguir:

\_ X

De: henrique@maonamassa.com.br

Para: julia@maonamassa.com.br

"Olá, Julia. Segue abaixo o que você precisa fazer para baixar o relatório de vendas do sistema:

- Abra o sistema e faça login com o seu e-mail institucional. A senha é o seu número de matrícula;
- No menu inicial, clique no item 'relatórios';
- Selecione o intervalo das datas que contém os dados que você precisa;
- Caso queira que o resultado seja apenas de um produto específico, selecione, no campo 'produto', aquele que você deseja;
- Caso a data final no sistema seja posterior ao dia atual, o relatório dará erro. A data final tem que ser, no máximo, o dia corrente;
- > Ao clicar em carregar, o relatório será apresentado na tela. Então, é só clicar em 'baixar';
- Como o arquivo é em .csv, no Excel, será necessário fazer a separação dos dados por ponto e vírgula.

Qualquer dúvida, só me avisar. Atenciosamente, Henrique."

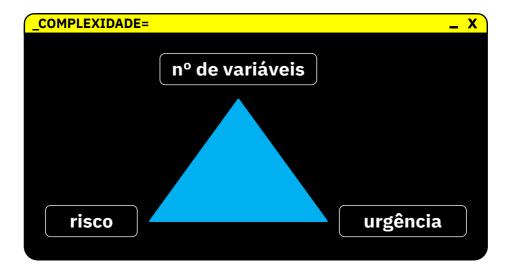
Ferramentas que você pode usar para esse *Mão na massa*:

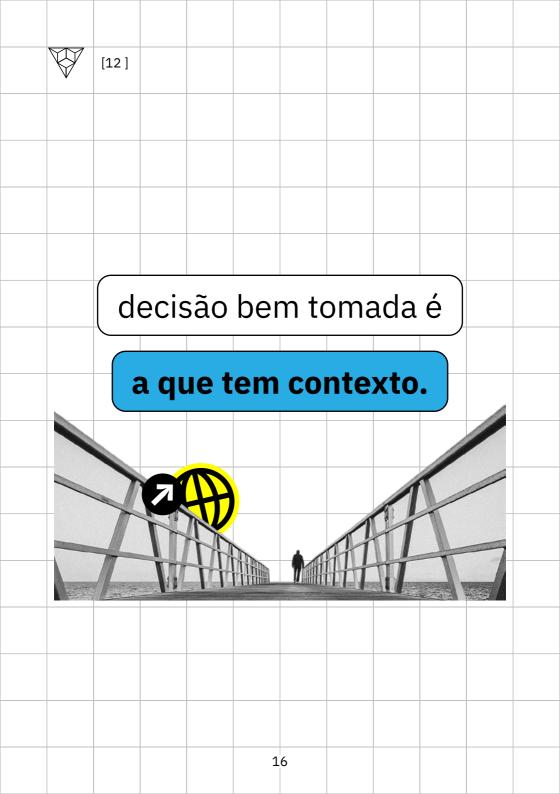
- > Microsoft Power Point:
- > Google Apresentações;
- > LucidChart;
- > Miro:
- > Diagrams.net (extensão do Google).

## sob quais circunstâncias uma decisão é tomada?

#### **Considerem os seguintes contextos:**

- O que comer quando se está com fome e se tem pouco tempo?
- Preciso urgentemente alugar um servidor, pois os da empresa caíram. Estou com 3 propostas iguais, mas com preços diferentes. Qual devo escolher?
- > Tenho 1 mês para priorizar um projeto que receberá 40% do orçamento da companhia e terá como foco atingir o principal OKR.













interativo! 🔏

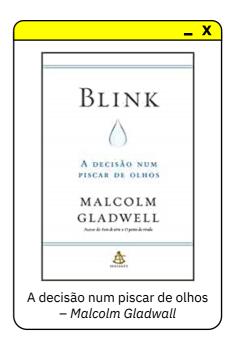
## decisões com base em fatos e clacios: como?

## como (psicologicamente) tomamos uma decisão?

- Intuição;
- Repertório próprio;
- Repertório/opiniões de terceiros;
- Busca ativa de informações.

### não demonize a sua intuição e o seu repertório na decisão com fatos e dados!

- Não ignore a sua intuição nem as suas experiências: elas importam!
- Quanto maior o seu repertório, mais acertada será a sua percepção.
- Dados respaldam, mas a pergunta certa vem com a **abstração**.
- Das formas de tomada de decisão, a busca de informação é apenas uma delas.



\_ X

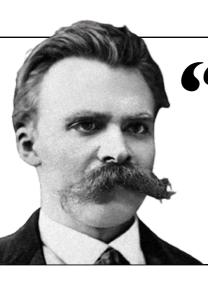
como lidar com todas as formas de tomada de decisão?

. X

#### **ATENÇÃO AOS VIESES!**

#### 01. INTUIÇÃO

- > Autoconhecimento e autopercepção. Quais são os meus gatilhos e o que me enviesa?
- 02. EXPERIÊNCIAS PRÓPRIAS
  - > Premissas: temos vieses. Conceitos de "perguntas poderosas".
  - **03. EXPERIÊNCIAS DE TERCEIROS**
  - > Do que conheço dessa pessoa, quais são seus vieses? "Perguntas poderosas" também.
  - **04. BUSCA DE INFORMAÇÕES** 
    - > Qual é a sua fonte?



"Uma vez tomada a decisão de não dar ouvidos mesmo aos melhores contra-argumentos: sinal do caráter forte. Também uma ocasional vontade de ser estúpido."

FRIEDRICH NIETZSCHE

#### quando o tempo para tomar a decisão é curto, é preciso escolher uma forma de tomar decisões...

- Muito, muito, muito rápido = intuição
- Muito, muito rápido = repertório próprio
- Muito rápido = repertório/opiniões de terceiros
- Rápido = busca ativa de informações



## pulo do gato xxxxx

## Quando a tomada de decisão não precisa ser rápida, **teste!**

- Utilize os princípios de agilidade e aplique testes com resultados esperados e erros calculados.
- Suposições, dúvidas e certezas. UX a seu favor!
- Nenhum planejamento é tão perfeito quanto a execução!



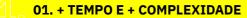


interativo! 💲

# ferramentas para a tomada de decisão e suas aplicações



#### ferramentas e seus contextos



> Fluxos e diagramas.

#### 02. PRIORIZAÇÃO OU DECISÕES RÁPIDAS

Matriz de decisão.

#### matriz de decisão

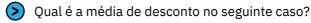
- Atribuição de notas e pesos.
- O resultado é um coeficiente.
- Altamente flexível: você escolhe variáveis e pesos.
- Atenção! Segue sendo subjetiva! Tente usar critérios para estabelecer as notas.
- Pode ser simples, atribuindo uma nota por critério e somando todos.
- Ou com pesos, atribuindo um peso em % a cada atributo e dando mais peso aos que mais importam (a soma dos pesos deve ser 100%).

ideia	impacto	lucratividade	visão	esforço	total
	5	5	3	2	11
	4	4	3	4	7
	2	2	2	5	1
	5	1	5	3	8



## pulo do gato xxxxx

Você sabe o que é **média ponderada**?



cliente	desconto
1	20%
2	25%
3	30%
4	15%
5	12%
6	20%

E neste?

cliente	quantidade	desconto	
Regular	142	20%	
Bold	212	25%	
Silver	168	30%	
Gold	154	15%	
Platinum	121	12%	
Black	73	20%	

Por que os resultados são distintos?

cliente	desconto
1	20%
2	25%
3	30%
4	15%
5	12%
6	20%

cliente	quantidade	desconto
Regular	142	20%
Bold	212	25%
Silver	168	30%
Gold	154	15%
Platinum	121	12%
Black	73	20%

R: 20,33%

**R:** 21,15%





## pulo do gato xxxxx



#### Resultados distintos

cliente	desconto
1	20%
2	25%
3	30%
4	15%
5	12%
6	20%

(20%+25%+30%+15% 12%+20%) / 6 = 20,33%



#### Resultados distintos

cliente	quantidade	desconto	
Regular	142	20%	
Bold	212	25%	
Silver	168	30%	
Gold	154	15%	
Platinum	121	12%	
Black	73	20%	

**R:** 21,15%



(142\*20%)+(212\*25%)+(168\*30%)+ (154\*15%)+(121\*12%)+(73\*20%)/ 142+212+168+154+121+73 = 21,15%

Na Matriz de Decisão, você pode atribuir pesos aos critérios mais importantes e calcular a média ponderada a partir disso, escolhendo a melhor alternativa de acordo com o contexto.



## mão ha

#### **Case Airbnb**

- Na base, selecione, **aleatoriamente**, 5 acomodações.
- Em seguida, faça uma tabela separada, como a do exemplo abaixo.
- > Utilize o arquivo airbnb em .xlsx.

cliente	acomoda	avaliações	valor	comodidades
1	4	111	R\$ 384,00	26
2	2	94	R\$ 51,00	16
3	2	14	R\$ 103,00	22
4	5	21	R\$ 342,00	17

Ranqueie os valores e atribua notas de 1 a 5, sendo 1 a pior e 5 a melhor.

#### **CRITÉRIOS:**

- > Acomoda (+) 20%
- N avaliações (+) 20%
- > Valor (-) 60%
- Comodidades (+) 10%
- > Faça uma versão de Matriz de Decisão direta (sem peso) e uma versão ponderando os pesos acima.



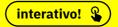


#### matriz GUT

- Gravidade, Urgência e Tendência;
- Priorização, alto risco, agilidade;
- Alta subjetividade;
- Ideal para análise solo. Os conceitos de cada ponto mudam muito entre as pessoas;
- Caso utilizem em grupo, conceituem e avaliem em conjunto para diminuir vieses.

problema	gravidade	urgência	tendência	total
falta de planejamento de marketing	4	4	5	80
necessidade de treinamento	5	5	5	125
atendimento no pós-venda	2	3	3	18





## mão ha

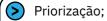
Utilize a Matriz GUT para classificar os problemas de facilities abaixo.

- 1 Vazamento em um dos banheiros masculinos do administrativo.
- 2 Compra de novos notebooks para os(as) colaboradores(as) que chegarão em uma semana.
- 3 Contrato para a manutenção de máquina parada na produção que diminui 20% o ritmo de fabricação.
- 4 Manutenção preventiva de servidor que vem apresentando defeitos.
- 5 Reparos na estrutura do refeitório e ponto para a vistoria dos bombeiros em 2 dias.
- 6 Compra da principal matéria-prima, tendo o estoque atual duração prevista para 8 dias.

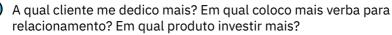
problema	gravidade	urgência	tendência	total
falta de planejamento de marketing	4	4	5	80
necessidade de treinamento	5	5	5	125
atendimento no pós-venda	2	3	3	18



#### Princípio de Pareto













## mão ha

#### **Case Airbnb**

- Na base, verifique se o **Princípio de Pareto** se aplica à quantidade de imóveis por **tipo** e por **bairro.**
- > Ex.: 20% dos tipos concentram 80% dos imóveis?
- Utilize o aquivo base completa airbnb em .xlsx.

#### matriz Eisenhower

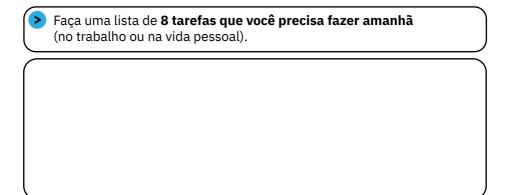
- Menor complexidade;
- Delegação para gestores e líderes;
- **>** Bastante usado em produtividade.
- > Importante e urgente: faça agora.
- > Importante, mas NÃO urgente: agende um dia para você fazer.
- > Urgente, mas não importante: delegue a alguém de confiança.
- > Nem importante, nem urgente: esqueça essa tarefa.







### man []][dsag]



Distribua essas tarefas usando a Matriz de Eisenhower.









## desafio #12 ↑⊕©conquer 2

#### **ELABORE A SUA PRÓPRIA MATRIZ DE DECISÃO!**

- > Selecione 3 projetos reais em que você está trabalhando atualmente.
- > Crie critérios como atributos de escolha (orçamento, esforço, impacto no cliente, resultado etc.) e dê um peso a cada um deles de acordo com o seu juízo de valor.
- > Construa a sua própria matriz, calculando o resultado final a partir da média ponderada.

# Conquer **notes**

#### livros

**BLINK - A DECISÃO NUM PISCAR DE OLHOS** 

Malcolm Gladwell

O ANDAR DO BÊBADO

Leonard Mlodinow

PREVISIVELMENTE IRRACIONAL

Dan Ariely

#### vídeos

**TOOLS FOR BUSINESS MODEL GENERATION** 

James A. Smith

