

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.

PROBLEMA: SITUAÇÃO QUE OCORRE QUANDO O ESTADO ATUAL DAS COISAS É DIFERENTE DO ESTADO DESEJADO DAS COISAS.

QUATRO SITUAÇÕES QUE GERALMENTE ALERTAM OS ADMINISTRADORES PARA POSSÍVEIS PROBLEMAS:

1- UM DESVIO EM RELAÇÃO A EXPERIÊNCIA DO PASSADO.

- PADRÃO ANTERIOR FOI QUEBRADO.
- VENDAS MAIS BAIXAS
- TURNOVER MAIOR, ETC.

2- DESVIO EM RELAÇÃO AO PLANO:

- PROJEÇÕES E EXPECTATIVAS NÃO ESTÃO SENDO ALCANÇADAS.
- LUCROS MENORES.
- ESTOUROS DE ORÇAMENTOS.
- PROJETOS ATRASADOS.

3- OUTRAS PESSOAS TRAZEM PROBLEMAS PARA O ADMINISTRADOR:

- CLIENTES INSATISFEITOS.
- PROBLEMAS CRIADOS POR OUTRAS PESSOAS AO DEPARTAMENTO.
- DEMISSÃO DE SUBORDINADOS.

4- O DESEMPENHO DE COMPETIDORES:

- O CONCORRENTE DESENVOLVE NOVOS PROCESSOS MELHORES.
- COMPETIDORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.
- NOVOS LANÇAMENTOS.
- MELHOR ATENDIMENTO.

PATAMAR COGNITIVO PARA O RECONHECIMENTO DOS PROBLEMAS

ALGUNS TIPOS DE PERGUNTAS QUE OS ADMINISTRADORES DEVEM FAZER PARA DEFINIR UMA SITUAÇÃO DE PROBLEMA:

- QUAL É O TAMANHO DO HIATO ENTRE O ESTADO ATUAL DAS COISAS E O QUE SE DESEJA?
- COMO ESSE HIATO AFETA NOSSAS CHANCES DE ALCANÇAR E SUPERAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?
- ESSE HIATO É UM PROBLEMA? QUAL A DIFICULDADE EM RESOLVÊ-LO?
- QUAL A RAPIDEZ QUE DEVEMOS AGIR?

ESTABELECENDO PRIORIDADES: É IMPORTANTE PARA O ADMINISTRADOR ESTABELECER PRIORIDADES. E DIANTE DE UM PROBLEMA DEFINIDO, FAZER AS SEGUINTE PERGUNTAS:

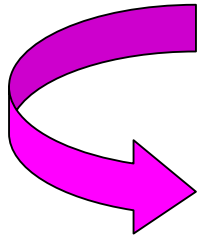
- 1- É UM PROBLEMA FÁCIL DE SER ENFRENTADO?
- 2- O PROBLEMA PODERIA SE RESOLVER SOZINHO?
- 3- ESTA DECISÃO DEVE SER TOMADA POR MIM?

A NATUREZA DA TOMADA DE DECISÕES PELOS ADMINISTRADORES

QUESTÕES ROTINEIRAS OU DE MENOR IMPORTÂNCIA PODEM SER RESOLVIDAS ATRAVÉS DE UM PROCEDIMENTO.



PROBLEMAS DIFERENTES REQUEREM DIFERENTES TIPOS DE TOMADAS DE DECISÃO.

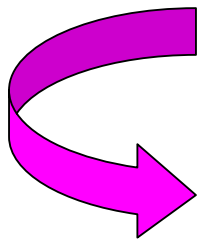


DECISÕES PROGRAMADAS

SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS ROTINEIROS, DETERMINADAS POR REGRAS, PROCEDIMENTOS OU HÁBITOS.

- SÃO TOMADAS DE ACORDO COM POLITICAS, PROCEDIMENTOS OU REGRAS, ESCRITAS OU NÃO.
- SIMPLIFICAM A TOMADA DE DECISÃO EM SITUAÇÕES REPETITIVAS.
- LIMITAM NOSSA LIBERDADE, PORQUE A ORGANIZAÇÃO DECIDE O QUE FAZER.

EXEMPLO DE UMA DECISÃO PROGRAMADA: LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO: CARRO, ALIMENTICIO, PACOTE DE VIAGEM.



DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS

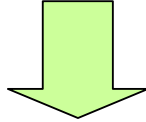
SOLUÇÕES ESPECIFICAS CRIADAS ATRAVÉS DE UM PROCESSO NÃO-ESTRUTURADO PARA RESOLVER PROBLEMAS NÃO-ROTINEIROS.

DESTINAM-SE A PROBLEMAS INCOMUNS OU EXCEPCIONAIS



Se um problema não surge com frequência suficiente para ser resolvido por uma política, ele deve ser resolvido por uma decisão não-programada.

“A MAIORIA DOS PROBLEMAS QUE UM ADMINISTRADOR IRÁ ENFRENTAR, USUALMENTE REQUER UMA DECISÃO NÃO-PROGRAMADA”.



POR ISSO, A MAIORIA DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE ADMINISTRADORES TENTA MELHORAR A CAPACIDADE DOS ADMINISTRADORES TOMAREM DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS, M GERAL, ENSINANDO-OS A ANALISAR OS PROBLEMAS SISTEMATICAMENTE E A TOMAR DECISÕES LÓGICAS.

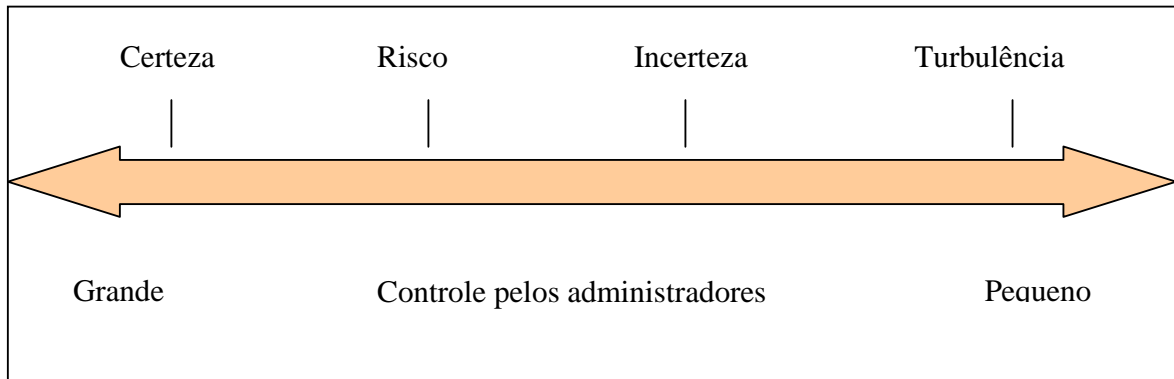
CERTEZA, RISCO E INCERTEZA

CERTEZA: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO EM QUE OS ADMINISTRADORES TÊM INFORMAÇÕES PRECISAS, MENSURAVEIS 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 TÊM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA ESTABELECEM A PROBABILIDADE DE DETERMINADOS EVENTOS.

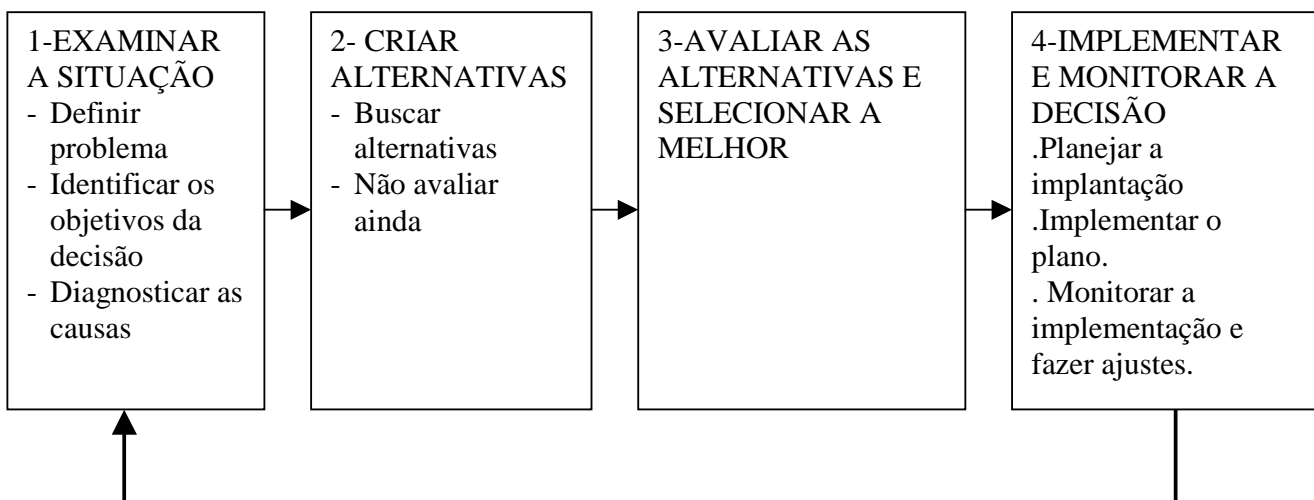
TURBULÊNCIA: CONDIÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO QUE OCORRE QUANDO AS METAS NÃO SÃO CLARAS OU QUANDO O MEIO AMBIENTE MUDA MUITO DEPRESSA.



MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO.

ORGANIZAÇÕES QUE PESAM SUAS OPÇÕES E CALCULAM NÍVEIS DE RISCO ÓTIMOS ESTÃO USANDO O *MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO*.

O MODELO RACIONAL É O PROCESSO DE QUATRO ETAPAS QUE AJUDAM OS ADMINISTRADORES A PESAR ALTERNATIVAS E ESCOLHER A QUE TIVER MELHOR CHANCE DE SUCESSO.



1º ESTÁGIO: - EXAMINAR A SITUAÇÃO

1.1 - DEFININDO O PROBLEMA:

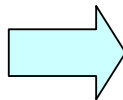
A DIFICULDADE DE IDENTIFICAR O PROBLEMA EXISTE PORQUE OS ACONTECIMENTOS PODEM SER SINTOMAS DE OUTRO PROBLEMA DISSEMINADO NA ORGANIZAÇÃO.



CUIDADO PARA NÃO CONFUNDIR SINTOMA COM PROBLEMA

1.2 - IDENTIFICANDO OS OBJETIVOS DA DECISÃO

PROBLEMA DEFINIDO



DECIDIR A SOLUÇÃO

- MUST
- SHOULD

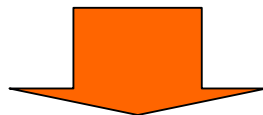
1.3 - DIAGNÓSTICAR AS CAUSAS.

DIAGNOSTICADO AS CAUSAS, DETERMINAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA SOLUCIONAR.

2º ESTÁGIO - CRIAR ALTERNATIVAS

2.1 - CRIAR ALTERNATIVAS.

SUGERE-SE AQUI A REALIZAÇÃO DE UM BRAINSTORM.



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 as alternativas e Selecionar a melhor

Após criar as alternativas o administrador deve avaliar cada uma delas com base em três perguntas fundamentais.

1- Esta alternativa é exeqüível?

- Há recursos para implementar esta alternativa?
- A alternativa atende às obrigações legais e éticas da organização?

2- Esta alternativa é uma solução satisfatória?

- Ela atende às metas da decisão?
- A alternativa tem probabilidade de dar certo?

3- Quais são as conseqüências possíveis para o resto da organização?

- Como esta conseqüência afetará as áreas
- Eliminar as conseqüências negativas

Escolha 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.



Modelo de Newman

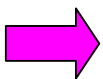
Planejamento de alternativas

- Diagnóstico.
- Planejamento.
- Projeção das conseqüências.
- Avaliação.

Considerar:

- Experiência anterior.
- Prática da concorrência.
- Sugestões das partes.

Modelo de Simon



Qual o problema, quais as alternativas e qual a melhor alternativa.

PROGRAMADAS

Pesquisa Operacional
Modelos
Processamento eletrônico

NÃO-PROGRAMADAS

Indivíduos treinados
Intuição
Criatividade

Exemplos:

Repetitivas e rotineiras

Novas, não estruturadas e de importantes conseqüências.

METODOS TRADICIONAIS

- **História.**
- **Feeling.**
- **Rotina.**

NOVAS TÉCNICAS:

- **Banco de dados.**
- **Inteligência artificial.**

ASPECTOS RELEVANTES

- **Mudança estrutural/Tecnológica (Novos conceitos e paradigmas)**
- **Visão sistêmica.**
- **Tomada de Decisão com base em informações.**
- **Montagem de cenários.**