




CESUFOZ
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE FOZ DO IGUAÇU

Administração

PERSPECTIVAS NA TOMADA DE DECISÃO

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Março de 2013

1



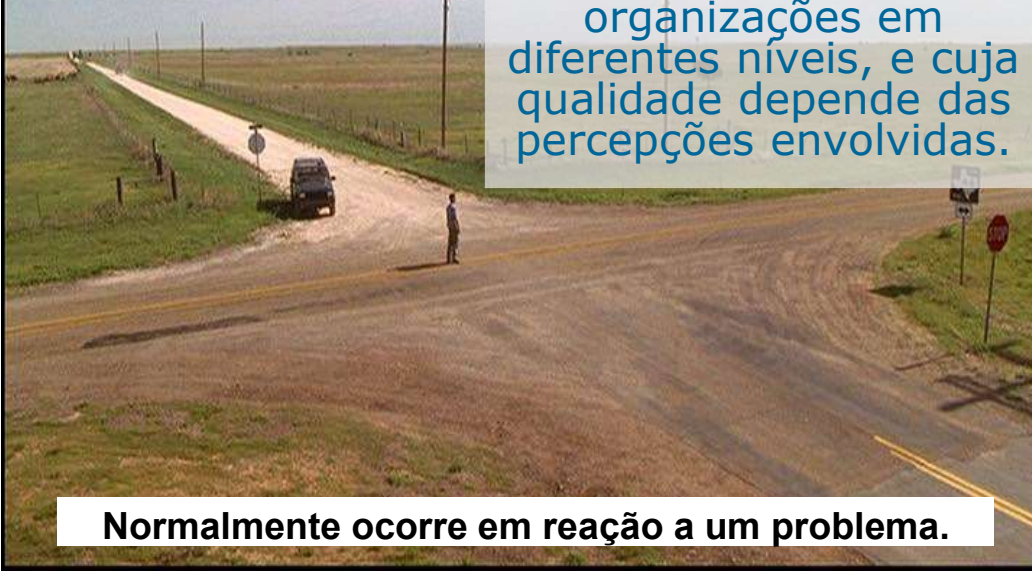
Objetivo

- Entender como duas pessoas vêem a mesma coisa e interpretam de maneira diferente;
- Conhecer os erros que ocorrem na tomada de decisão;
- Identificar alguns modelos de tomada de decisão.

2

Tomada de Decisão

É a **escolha** entre duas ou mais **alternativas** que afetam as organizações em diferentes níveis, e cuja qualidade depende das percepções envolvidas.



Normalmente ocorre em reação a um problema.

3

Tomadores de Decisão



- Altos executivos;
- Gerentes de nível médio e operacional;
- Funcionários.



4

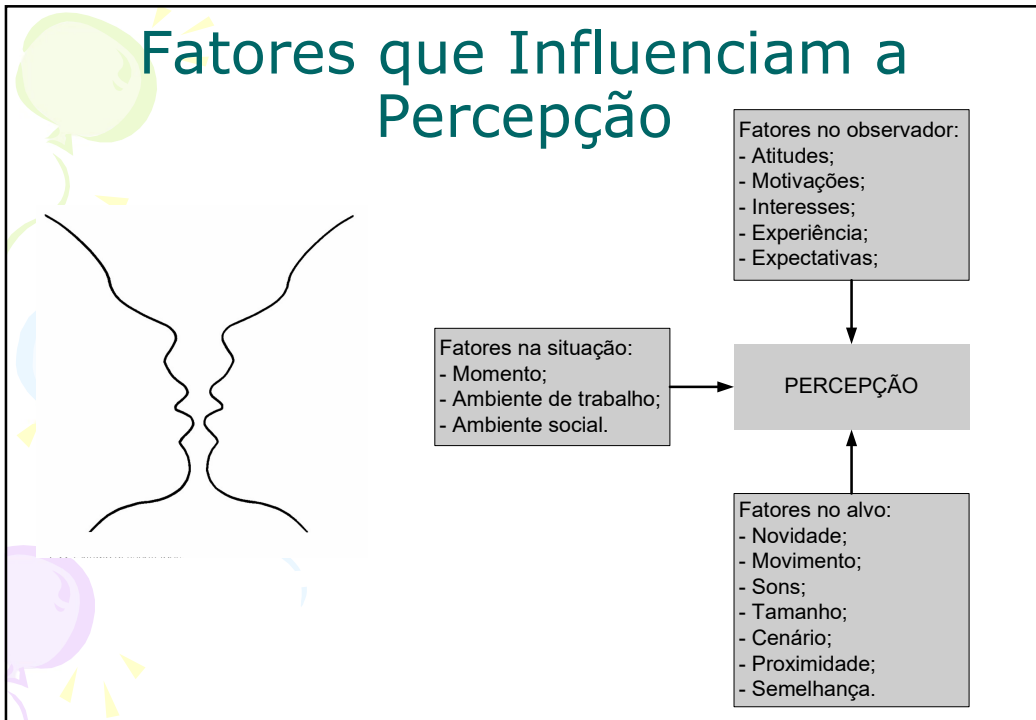
Percepção

A percepção é o processo pelo qual os indivíduos **processam** e **interpretam** suas impressões sensoriais com finalidade de **dar sentido** ao seu ambiente.

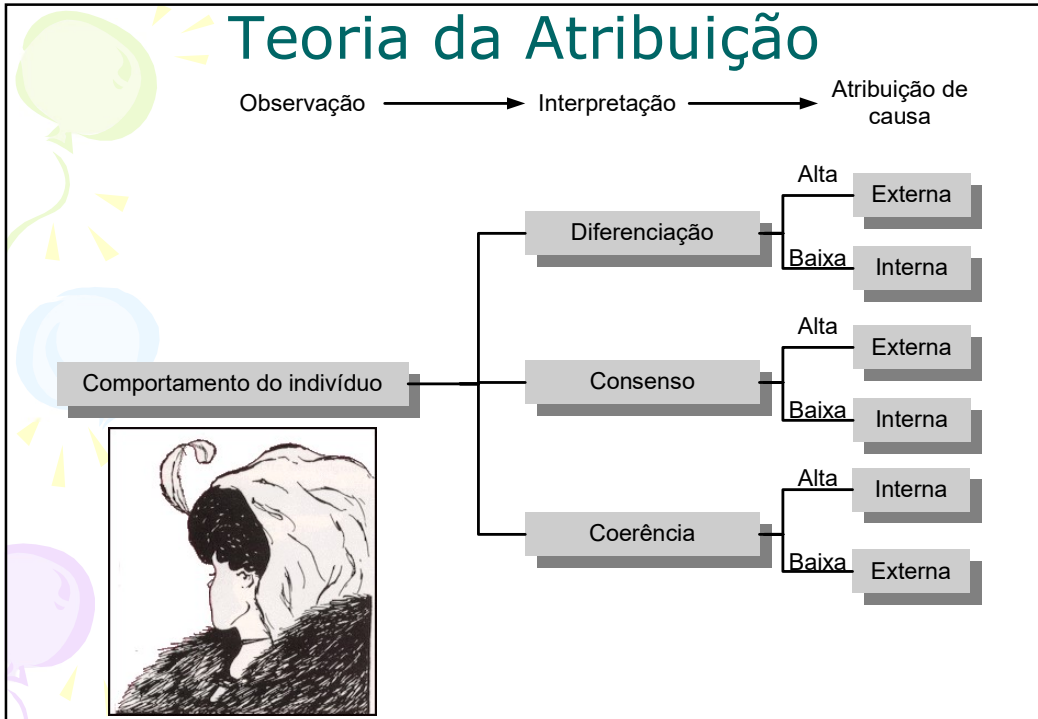
- Percepção seletiva;
- Efeito Halo;
- Efeito de Contraste;
- Projeção;
- Estereotipagem.

Have you ever thought of which one of your senses would be useful to lose? Think about it right now. You most people would agree with you. Don't worry! It has a one day to have been examined every year or so!
Better Vision Institute

5



6



7

Decisões Individuais

- **Modelo Racional:**
 1. Definir o problema;
 2. Identificar os critérios para a decisão;
 3. Atribuir pesos específicos a cada um dos critérios;
 4. Desenvolver alternativas;
 5. Avaliar as alternativas;
 6. Escolher a melhor alternativa.

Os Três Componentes da Criatividade

- **Modelo de Criatividade:**
- **Intuição (complementar).**

8

Decisões de Grupos

“Duas cabeças pensam melhor do que uma.”



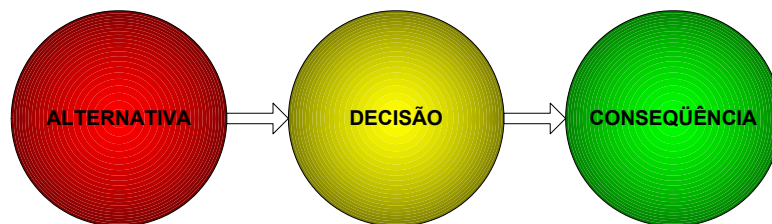
- **Positivo:**
 - Informações mais completas;
 - Processo heterogêneo (diferentes pontos de vista);
 - Mais alternativas.
- **Negativo:**
 - Consome tempo;
 - Pressões de dentro (aceitação);
 - Dominação e ambiguidade de responsabilidade.

9

Três modelos

Modelos de decisão de Allison (1971) ou três abordagens:

- Modelo I: **Racional** (racionalidade econômica);
- Modelo II: **Organizacional** (limitações da racionalidade);
- Modelo III: **Político** (outro tipo de ajustamento meio-fins baseado em interesses paroquiais de grupos e indivíduos).



Homem recipiente passivo

Modelo I e II

Homem constrói o ambiente

Modelo III

10

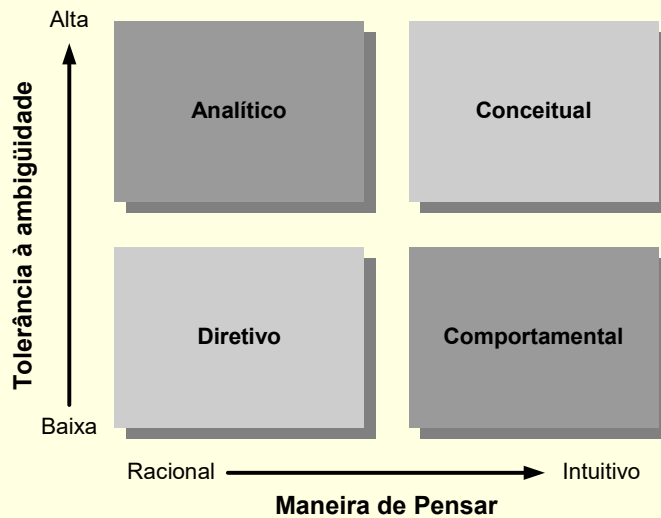
Processos de Decisão

		Concordância ou discordância sobre <u>objetivos</u> e definição do <u>problema</u> (resultado)	
		CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
Concordância e discordância sobre os <u>métodos</u> (causa e efeito)	CONCORDÂNCIA	MODELO RACIONAL (computacional)	COALIZÃO (ambigüidade)
	DISCORDÂNCIA	TENTATIVA-ERRO (incerteza)	MODELO LATA DE LIXO - inspiração (incerteza e ambigüidade)

(THOMPSON, 1967)

11

Estilo Decisório



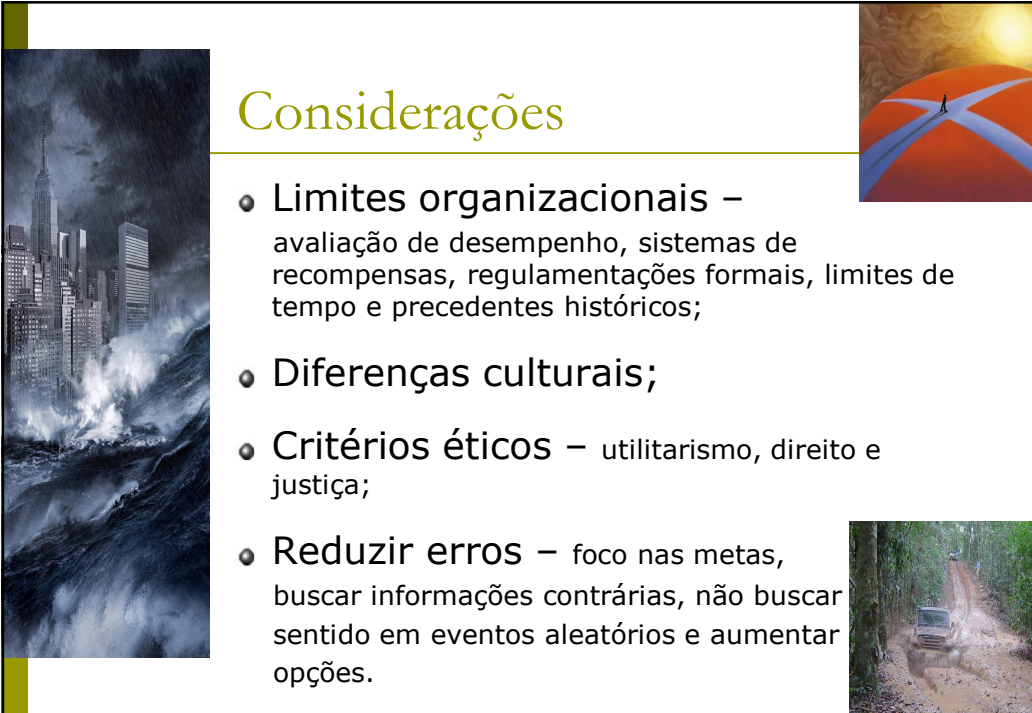
12



Erros e vieses

- Excesso de confiança (fracas habilidades interpessoais);
- Ancoragem (ênfase desproporcional);
- Confirmação (informações selecionadas);
- Disponibilidade (informações na memória);
- Representatividade (chance acontecer condição pré-existente);
- Comprometimento (apego decisão anterior);
- Aleatoriedade (adivinhar eventos);
- Compreensão tardia (reconstruir previsões).


13



Considerações

- Limites organizacionais – avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, regulamentações formais, limites de tempo e precedentes históricos;
- Diferenças culturais;
- Critérios éticos – utilitarismo, direito e justiça;
- Reduzir erros – foco nas metas, buscar informações contrárias, não buscar sentido em eventos aleatórios e aumentar opções.

14



REVISÃO

- O que é uma decisão?
- Como as decisões ocorrem e quais fatores a afetam?
- Quais são algumas formas de se compreender os tipos ou modelos de decisões?

15

Obras de Referência

- **ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- **RODRIGUES, Suzana Braga.** Processo decisório em universidades: teoria III. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre. Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação (Anpae). jul./dez., 1984.
- **SILVA, Costurina Laura.** Três modelos de processos decisórios. Perspectiva Econômica. v. 24. n. 66. ju./set., 1989. p. 17-34.
- **HALL, R. H.** Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- **HATCH, M. J.** Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

16