



FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA

Tópicos Especiais em Administração

Perspectivas na Tomada de Decisão

Me. Edvin K. F. Granville
Foz do Iguaçu,
22 de março de 2010

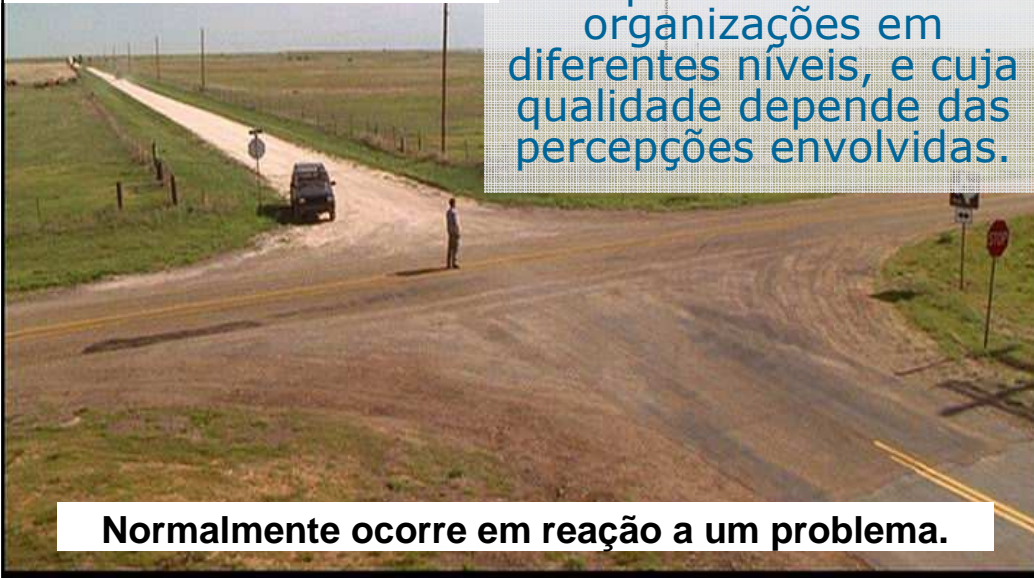


Objetivo

- 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.

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.

Tomadores de Decisão



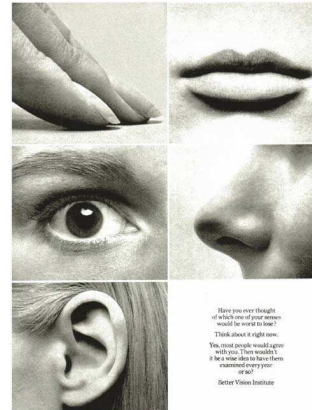
- Altos executivos;
- Gerentes de nível médio e operacional;
- Funcionários.



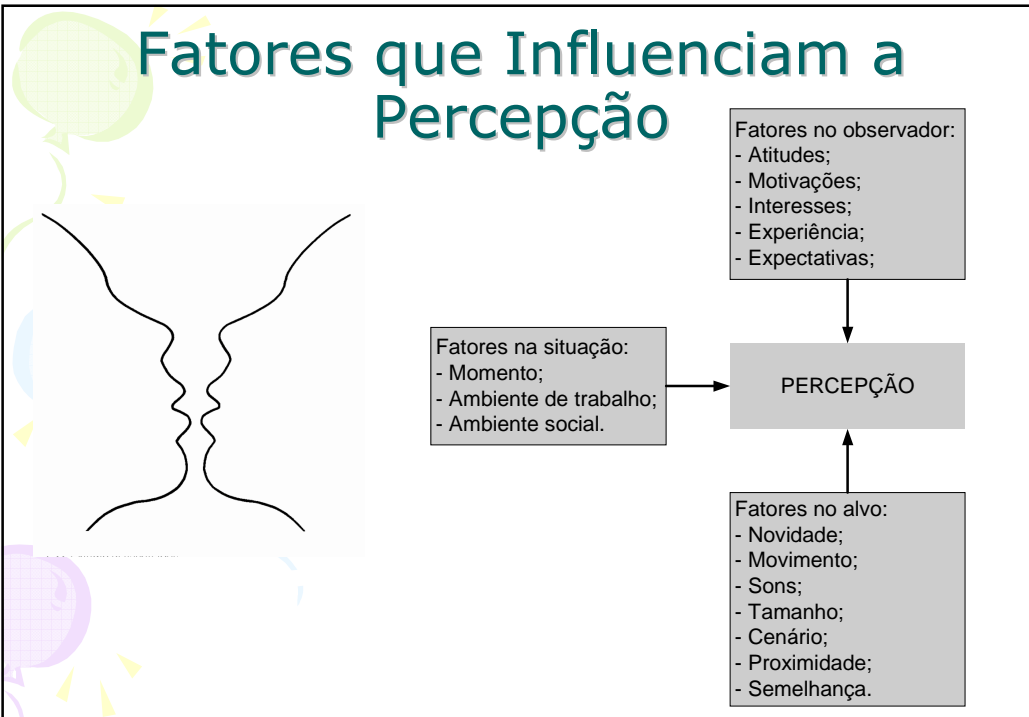
Percepção

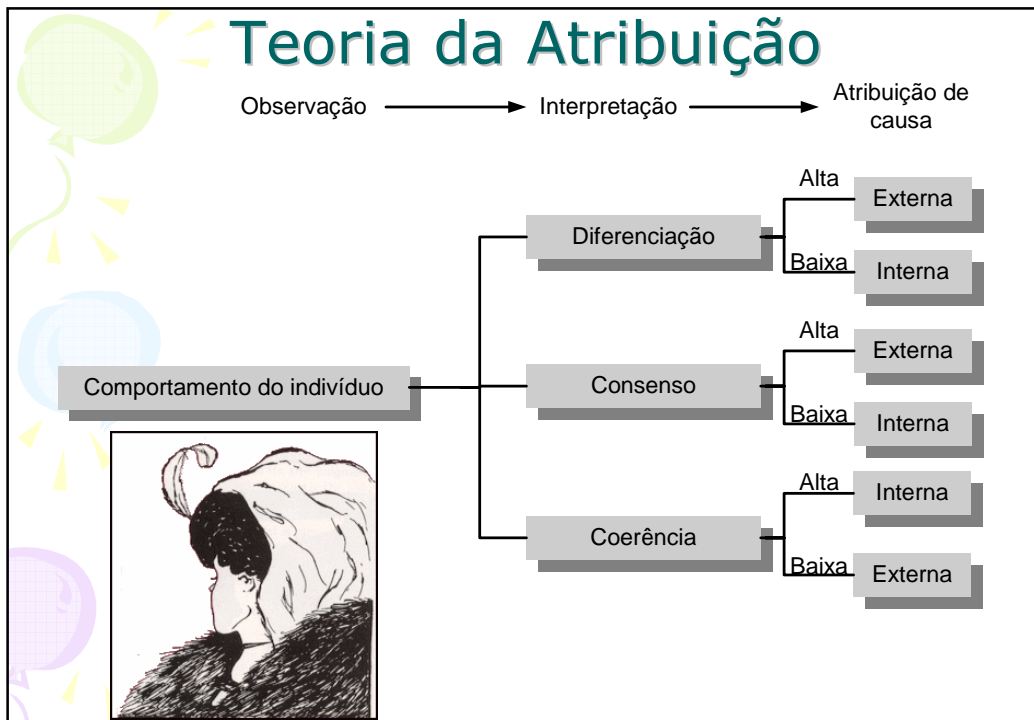
A percepção é o processo pelo qual os indivíduos **processam** e **interpretam** suas impressões sensoriais com finalidade de **dar sentido** ao seu ambiente.

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



Fatores que Influenciam a Percepção





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

Os Três Componentes da Criatividade

Decisões de Grupos

“Duas cabeças pensam melhor do que uma.”



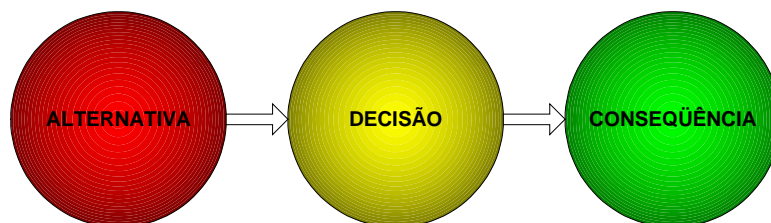
- **Positivo:**
 - Informações mais completas;
 - Processo heterogêneo (diferentes pontos de vista);
 - Mais alternativas.

- **Negativo:**
 - Consome tempo;
 - Pressões de dentro (aceitação);
 - Dominação e ambiguidade de responsabilidade.

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 parciais de grupos e indivíduos).



Homem recipiente passivo

Homem constrói o ambiente

Modelo I e II

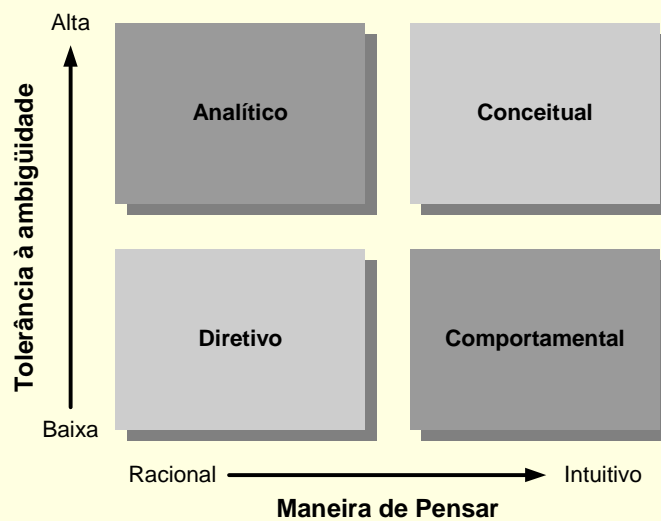
Modelo III

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)

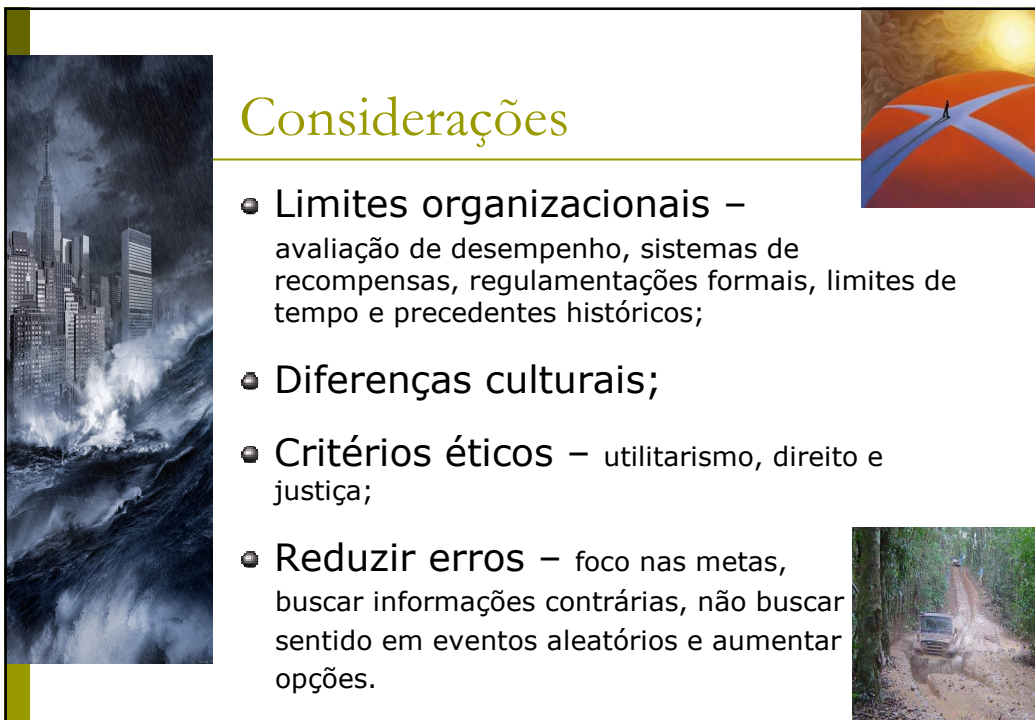
Estilo Decisório





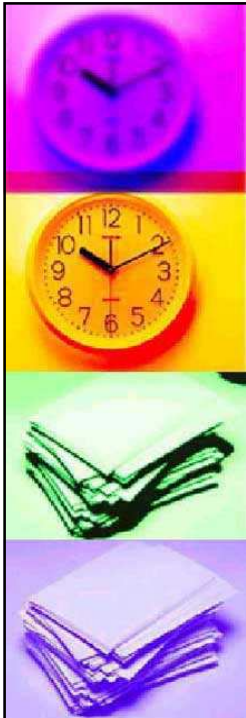
Erros e vieses

- 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).



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.



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?

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.