



Aula 00

**Governança Corporativa para o Tribunal Regional
Federal da 3ª Região**

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

APRESENTAÇÃO DA AULA	3
PROCESSO DECISÓRIO	11
ELEMENTOS DA DECISÃO	11
FASES OU ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO	13
FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DECISÓRIO	15
Diagrama de Pareto	15
Matriz GUT	16
Diagrama de Ishikawa	17
Análise do Campo de Forças	17
Brainstorm	18
Brainwriting	18
Árvore de decisões	18
Técnica Delphi	19
Técnica de grupo nominal	20
CLASSIFICAÇÕES DE DECISÃO	24
Decisões programadas x Decisões não programadas	24
Decisões estratégicas, táticas e operacionais	26
CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES	26
ENVOLVIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO	28
ERROS, HEURÍSTICAS E VIESES NA TOMADA DE DECISÃO	30
Heurística	30
Vieses que afetam a decisão	31
MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO	32
Modelo básico	32
Modelo de racionalidade limitada	32
Modelo de Robbins (Estilos de tomada de decisões)	34
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	36
LISTA DE QUESTÕES	63
GABARITO	76
RESUMO DIRECIONADO	77
REFERÊNCIAS	83

Apresentação do curso

Olá meu amigo(a), tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero te dar as boas-vindas a esse curso.

Aqui no **DIREÇÃO CONCURSOS** sou professor das disciplinas de Administração Geral e Administração Pública.

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Governamental do Piauí, Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª e TRT-11ª).

Apesar dessa experiência longa no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? 😊

Não vou mentir. Estudar Administração para concursos pode ser desafiador. Vou aproveitar esse momento inicial para conversarmos sobre os dois grandes desafios de estudar Administração para concursos públicos e as estratégias que traçamos para superá-los.

OS DOIS DESAFIOS DO ESTUDO DE ADMINISTRAÇÃO PARA CONCURSOS

1. Subjetividade

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como “*decoreba*” ou “*subjetiva demais*”. Assim como no Direito em Administração temos muitos autores e muitas teorias e, por vezes, as ideias são conflitantes. Como saber quem está certo?

No Direito fica mais fácil lidar com essas divergências porque temos a figura do Supremo Tribunal Federal – STF de modo que para fins de concurso não importa o que um autor ou outro autor pensa, o que realmente importa é a forma como STF decide.

Em Administração não temos o STF. Então como lidar com isso?

Aqui as bancas organizadoras são nosso Supremo Tribunal Federal – STF. Não importa o que eu penso, o que você pensa ou que vários e vários autores pensam. O que vale é o que as bancas organizadoras pensam sobre os assuntos.

“Ah Marcelo....mas as bancas organizadoras são contraditórios!”

SIM. Muitas vezes as bancas entram em contradição. Temos vários exemplos de uma mesma banca mudar diametralmente (em um sentido inteiramente oposto) o entendimento de uma prova para outra. Faz parte do jogo. Além disso, cá entre nós, o STF age da mesma forma.

Assim, em que pese existam essas contradições, a melhor forma de vencer uma prova de Administração em concursos públicos é conhecendo como as bancas de concurso pensam. Estudando as questões da banca, os

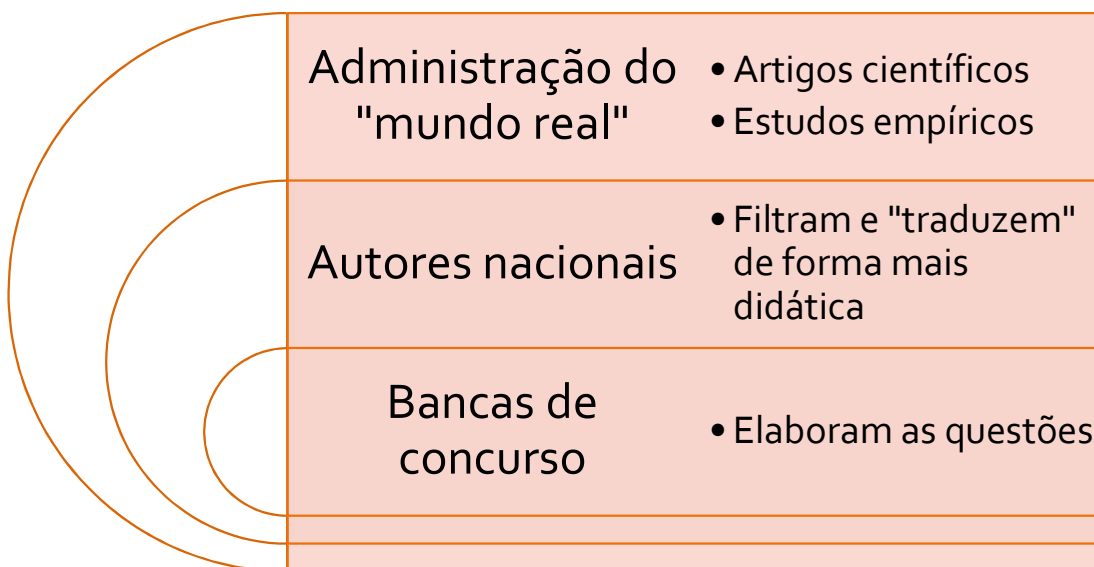
autores que as bancas utilizam, consolidando esses entendimentos e separando o que foi uma contradição pontual do que é um entendimento da banca. Foi isso que fiz por você e essa será nossa abordagem nesse curso.

2. As questões que surgem do “nada”

Nesse momento quero compreenda que o estudo de Administração para concursos públicos é totalmente diferente do estudo acadêmico e empresarial de Administração.

Se quiséssemos estudar Administração de forma acadêmica (mestrado, doutorado) ou empresarial nosso estudo seria baseado em artigos científicos (em sua maioria em inglês) e estudos empíricos (estudos aplicados em empresas reais). Perceberá que nosso estudo para concursos está muito longe disso.

Em concursos públicos nossas referências são na maioria das vezes alguns autores nacionais que atuam como “filtro” trazendo para o português (anos e anos depois) e de forma mais didática o que já está consolidado na Administração do mundo real. Então esclarecendo como funciona o processo de formação do conhecimento em Administração, teríamos a seguinte situação:



O que quero que note do esquema acima é que as bancas de concurso, **em regra**, elaboram as questões dentro do que é filtrado pelos autores nacionais. Só que vez ou outra fogem a essa regra e pegam teorias da Administração do “mundo real”, ou seja, teorias que ainda não foram “filtradas” pelos autores nacionais e constam apenas em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Em alguns casos mais raros sequer em dissertações e teses. Esse é o desafio.

“Marcelo, como lidaremos com esse desafio?”

Algumas de nossas aulas possuem uma seção denominada de “**Leituras Complementares**”. Esse título da aula fica lá no finalzinho (depois das questões e do resumo). Finalzinho mesmo. E não é por acaso. Essas leituras complementares possuem um custo benefício de estudo muito ruim.

“Como assim Marcelo?”

A banca usou aquele autor ou aquela teoria em uma questão nos últimos 5 anos, por exemplo. Assim, a probabilidade de que isso caia novamente é muito baixa. Em alguns casos eu apenas incluo o assunto em leituras complementares por excesso de prudência e para atender os pedidos dos concurseiros fissurados.

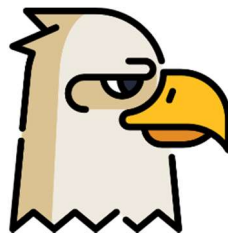
Concurseiro fissurado é aquele que não consegue viver enquanto não descobre o fundamento teórico de todas as questões que já fez na vida. rsrsrs

Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos e/ou links de documentos que podem vir a ser utilizados como fontes de referência para elaboração de futuras questões.

A ideia central das leituras complementares é funcionar como uma rodada **posterior** de estudo. Uma etapa de aprofundamento de assuntos correlatos ao da aula. Acredito, sinceramente, que você não precisará das leituras complementares para passar no seu concurso. **Tudo que for importante estará no corpo da aula.**

Entretanto, caso consiga ler e dominar todo o conteúdo do curso (corpo da aula) e ainda tenha margem (tempo disponível de estudo) para buscar acertar as “questões impossíveis”, as “questões que vêm do nada” de Administração, então as leituras completares serão sua arma.

A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO DIREÇÃO CONCURSOS



Para encarar uma das disciplinas mais desafiadoras dos concursos públicos, o Direção recrutou não apenas um, nem dois, mas quatro professores que atuam direta ou indiretamente na confecção dos vídeos e pdf's de Administração. O primeiro passo foi segregar a disciplina em três eixos: a) Gestão de pessoas, b) Administração Pública, c) Administração Geral.

Dois professores assumiram os Pdf's: Eu, Marcelo Soares, assumi os pdf's de Administração Geral e Pública e a professora Camila Montenegro assumiu os pdf's de Gestão de Pessoas. Nos vídeos temos uma dupla fantástica: professor Marco Ferrari e professor Ronaldo Fonseca. A ideia é cercar a disciplina por todos os lados e entregar para você um material de excelência e extremamente focado para o seu concurso.

PROJETO: TRF 3ª Região



Para construir, de fato, uma preparação sólida para o **Tribunal Regional Federal da 3ª Região**, elaboramos um formato de curso bem completo. Eu e você percorremos cada um dos pontos do edital com muitos

esquemas, mapas mentais e exemplos. A ideia é que o estudo seja agradável e leve. Um verdadeiro bate papo entre amigos sobre as coisas da vida e da Administração.



Pode ser que não goste de ler ou que goste de alternar a leitura com uma boa vídeo aula. Para essa missão terá à disposição a sempre oportuna ajuda do professor Marco Ferrari. Ele vai te ajudar com videoaulas bem completas e didáticas.

Antes que eu esqueça: [você consegue fazer o download dos vídeos!!](#) Você vai poder assistir acelerando, pausando, voltando, pulando, revisando, no carro, na rua, na chuva, na fazenda ou numa casinha de sapê.



Falando dos vídeos, deixa eu chamar o professor Marco Ferrari aqui para a nossa conversa.

Fala Professor Marcelo! Olá meu amigo, minha amiga, peço licença para entrar na sua casa e conversamos um pouco sobre nossa amada administração. Como o próprio Professor Marcelo já colocou a nossa disciplina tende a ser um pouco subjetiva, mas já temos a solução!

Nossas aulas serão sempre acompanhadas de várias questões para, a medida que o conteúdo vá evoluindo, você possa visualizar como aquilo é cobrado na prática.

Lembro a você que a análise das questões comentadas é de suma importância para que seu aproveitamento na matéria seja excelente.

Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

Forte abraço e sucesso sempre!

"Ah Marcelo.. eu não gosto de curso on-line porque tenho dificuldade. Fico com dúvidas na matéria."

Não se preocupe. [Pessoalmente](#) irei te ajudar com todas as dúvidas sobre o conteúdo da sua prova e tenho o compromisso de responder em no máximo 48 horas.

COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Alunos que não estudam Administração e alunos que já estão calejados em Administração para concursos. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

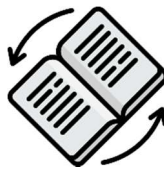
1) Se você nunca estudou Administração na vida

Leia a aula na ordem que ela é apresentada. Veja os exemplos, faça os exercícios ao longo da teoria, as questões comentadas, leia o resumo direcionado no dia seguinte e refaça os exercícios que teve dificuldade.

2) Já está calejado com essa disciplina em concursos públicos.

No seu caso eu digo que depende: você está seguro quanto ao conteúdo da aula?

Caso não esteja seguro, o ideal é seguir a ordem da aula. Às vezes uma informação central do conteúdo vai te fazer muita falta na hora da prova. Se, por outro lado, você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça “a inversão”.



Inverter, nesse caso, significa começar o estudo a partir das questões. Em seguida, passar pelo **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em algum ponto retornaria para a parte teórica.

“A inversão” também pode ser usada para os casos de emergência. Constatou que não vai dar tempo de ver o conteúdo do curso até a data da prova?



É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer “a inversão” nas aulas que faltam.

Uma das grandes dificuldades que os alunos possuem é quanto à revisão dos conteúdos. Sabemos que muitos insistem em não nos ouvir e seguem estudando sem nunca revisar o material. Pensamos nesses alunos rebeldes também. A cada duas aulas ou três aulas teremos os **TESTES DE DIREÇÃO**.



Esses testes vão exigir que você recorde os pontos principais das aulas anteriores. Nos meus cursos gosto de colocar nos testes de direção alguns esquemas das aulas para você completar, alguns conceitos para você fazer associação e até mesmo palavras-cruzadas. A ideia é criar diferentes estímulos para o seu cérebro reter a informação.

Lembrando dos mapas mentais e tabelas conseguirá resolver as questões da prova. Além disso, o processo de revisão torna-se muito mais eficiente. Com uns poucos minutos você consegue relembrar todo o conteúdo da aula.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas 10 meses no ar já promovi mudanças importantes no formato do material deixando-o mais completo, sem perder a direção. ;-)

Essa **versão 2.0** dos meus cursos já é um produto da opinião dos alunos. Levo muito a sério meu papel como facilitador da sua aprovação e, por isso considero **TODAS AS SUGESTÕES, ELOGIOS E CRÍTICAS**. As leituras complementares e algumas mudanças nos testes de direção já são decorrentes dessas sugestões.



Como este curso está organizado?

Os cursos do **DIREÇÃO CONCURSOS** são formatados seguindo **EXATAMENTE** o que foi consta no edital. Na disciplina de governança corporativa foram exigidos os seguintes conhecimentos:

NOÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: Gestão por processos. Gestão de riscos. Gestão de projetos. Processos de análise e tomada de decisão. Gerenciamento de crise. Compliance. Conceitos suporte da alta administração, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação.

Nossa teoria e questões serão voltados especificamente para a banca do seu concurso: **Fundação Carlos Chagas - FCC**.

Não se assuste com o tamanho das aulas. Elas ficam “grandinhas” em alguns casos porque incluo muitos mapas mentais, tabelas e esquemas para ajudá-lo(a) na memorização dos assuntos. Além disso, coloco, ao final, uma lista de questões comentadas e mais um **RESUMO DIRECIONADO** para te ajudar nas revisões do conteúdo. Tudo pensado de forma alinhada com nossa estratégia: ser completo e direto na abordagem dos conteúdos. 😊

Para vencer esse edital estruturamos o seguinte cronograma de aulas:

Número da aula	Data de disponibilização	Assunto da aula
00	08/09/2019	Processos de análise e tomada de decisão.
01	13/09/2019	Gestão de projetos
02	17/09/2019	Teste de Direção 1
03	20/09/2019	Gestão por processos
	25/09/2019	Gestão de riscos e gestão de crise
04	06/10/2019	Compliance. Conceitos suporte da alta administração, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação
05	10/10/2018	Teste de Direção 2

Todo dia separo algumas horinhas para responder pessoalmente as dúvidas, então não se preocupe achando que vai ter que trilhar esse caminho sozinho. Não vai! Estarei ao seu lado fazendo tudo que for possível para comemorarmos juntos essa aprovação.

Apresentação da aula

Tópicos do edital: Processos de análise e tomada de decisão.

Hoje estudaremos o processo decisório ou processo de tomada de decisão. Nesse assunto, o tópico mais explorado pela **Fundação Carlos Chagas – FCC** é a classificação das decisões segundo Herbert Simon (decisões programadas x decisões não programadas).

Espero que esteja animado e que nossa aula de hoje seja muito produtiva. Não canso de lembrá-lo que estou a sua disposição para dúvidas, críticas e sugestões tudo bem?

Vamos juntos buscar essa aprovação no TRF!!



"Uma longa caminhada começa com o primeiro passo."

Lao – Tsé

Processo decisório

O processo decisório é tema central dentro do estudo de Administração, sendo que as questões de concursos estão bem dispersas por diversos modelos, teorias e métodos. Temos ainda questões que associam o tema de processo decisório a gestão de riscos, gestão de conflitos e até mesmo ao processo orçamentário. Em resumo, é aquele tópico de edital no qual você pode esperar de tudo.

Olha a visão macro do nosso plano de estudos:



Esses números do lado de cada caixinha significa o número de ramificações daquele assunto. É que cada um desses assuntos macro vai se desdobrando em outros assuntos e classificações. Nosso plano de estudo serve justamente para você não ficar perdido no conteúdo (aquela sensação chata que parece que se você balançar muito a cabeça mistura tudo, sabe?). Aos poucos e por partes, vamos destrinchando esse danado do processo decisório, beleza? 😊

Elementos da decisão

Todos nós temos uma noção bem razoável do que seja tomar uma decisão, afinal, fazemos isso o tempo todo. Decidir, basicamente, é escolher entre alternativas disponíveis o curso de ação que a empresa/indivíduo irá seguir.

Desligar a televisão para sentar a bunda na cadeira e estudar é uma decisão. Buscar um cargo público em vez de um emprego na iniciativa privada é uma decisão. Até mesmo pedir água em vez de refrigerante na hora do almoço se amolda ao conceito de decisão.

“Ah Marcelo, muitas das coisas que você falou não são exatamente escolhas. Estou fazendo concurso público porque não consegui uma boa oportunidade na iniciativa privada.”

Ótima ponderação querido(ona).

De fato, muitas vezes existem circunstâncias que afetam nossa liberdade de escolha sobre alternativas disponíveis. Essas limitações provocadas pelas circunstâncias são normais e ocorrem em todos os tipos de decisão e é exatamente, por isso que dizemos que a decisão é um **processo sistêmico e contextual**. Em português claro: ao decidir consideramos as circunstâncias que envolvem a decisão e como essa decisão reflete em outras decisões.

Isso está claro para você?

Quando decidiu passar em um concurso público, automaticamente, isso afetou diversas outras decisões. Diminuir o tempo de lazer, desenvolver a disciplina para o estudo, ler mais e mais, fazer questões, etc etc etc. Certamente não preciso ensinar o padre a rezar a missa. Você sabe muito bem os sacrifícios que tem enfrentado. Entretanto, quero insistir um pouco no assunto para que compreenda os elementos de uma decisão e, por isso eu te pergunto: Por que? Por que você optou por fazer tantos sacrifícios para passar em um concurso público?

Eu não sei exatamente o que você vai me responder, mas tenho certeza que você tem um excelente **objetivo** que não se resume em simplesmente “passar em um concurso”. O meu objetivo ao iniciar os estudos era ajudar meus pais, que trabalhavam muito e mesmo assim mal conseguiam pagar as contas básicas.

O ponto é: você tem um **objetivo**. Esse objetivo ultrapassa o simples **resultado** de “passar em um concurso”. Com essa distinção (objetivo x resultado), fica fácil compreender os seis elementos clássicos da tomada de decisão segundo Herbert Simon.

- **O tomador de decisão:** a empresa/indivíduo que faz a escolha entre as alternativas de ação.
- **Os objetivos:** refletem o que o tomador de decisão pretende alcançar com as ações que empreende a partir da decisão.
- **As preferências:** refletem os critérios que o tomador de decisão usa para fazer a decisão.
- **A estratégia:** o curso da ação que tomador de decisão adota para atingir seus objetivos.
- **A situação:** aspectos e circunstâncias que envolvem o tomador de decisão e afetam a decisão.
- **O resultado:** corresponde a consequência da adoção de uma estratégia.

Apesar de tecnicamente diferentes na lição de Herbert Simon, por vezes, as bancas organizadoras tratam os conceitos de objetivos da decisão e resultados como sinônimos. Observe essa questão:

ESAF – MTUR – Analista Técnico-Administrativo – 2014) Relacione as duas colunas abaixo e a seguir selecione a opção que representa a sequência crescente de elementos de decisão.

Elementos do processo decisório	Definição
1. Estado da natureza da decisão	() Aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão.
2. Objetivos de decisão	() Curso de ação que o tomador de decisão adota.
3. Situação de decisão	() Critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. Preferências de decisão	() Resultado que o tomador de decisão deseja atingir.
5. Estratégia	() Condições de incerteza, risco e certeza que existem no ambiente de decisão.

- a) 1, 2, 3, 5, 4
- b) 3, 4, 2, 1, 5
- c) 4, 1, 5, 2, 3

d) 3, 5, 4, 2, 1

e) 4, 5, 2, 4, 1

COMENTÁRIO:

Aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão = 3. Situação da decisão

Curso de ação = 5. Estratégia

Critérios que tomador usa = 4. Preferências de decisão

Resultado que o tomador deseja atingir = 2. Objetivo de decisão. Tecnicamente, o objetivo vai além dos resultados. Trata-se do que se pretende alcançar com os resultados, porém, em provas, aceite como sinônimos.

Condições de incerteza, risco e certeza que existem no ambiente = 1. Estado da natureza da decisão. Quanto maior o nível de informação disponível, maior será a condição de certeza da decisão (menor o nível de risco).

Gabarito:

Fases ou etapas do processo decisório

A depender do autor teremos um passo a passo diferente do processo decisório, porém a essência é basicamente a mesma. Abaixo apresentamos as etapas concebidas por Stoner (1985), que estão descritas no livro de Chiavenato (2010):

1. Identificar a situação: nessa etapa busca-se identificar qual o problema a ser resolvido ou a oportunidade a ser aproveitada que cerca a decisão. Procuram-se as causas dos problemas e traçam-se os objetivos da decisão.

2. Obter informação sobre a situação: fase complementar a anterior. O administrador ouve pessoas, coleta mais informações e tenta reduzir ao máximo a incerteza sobre os aspectos relacionados a decisão.

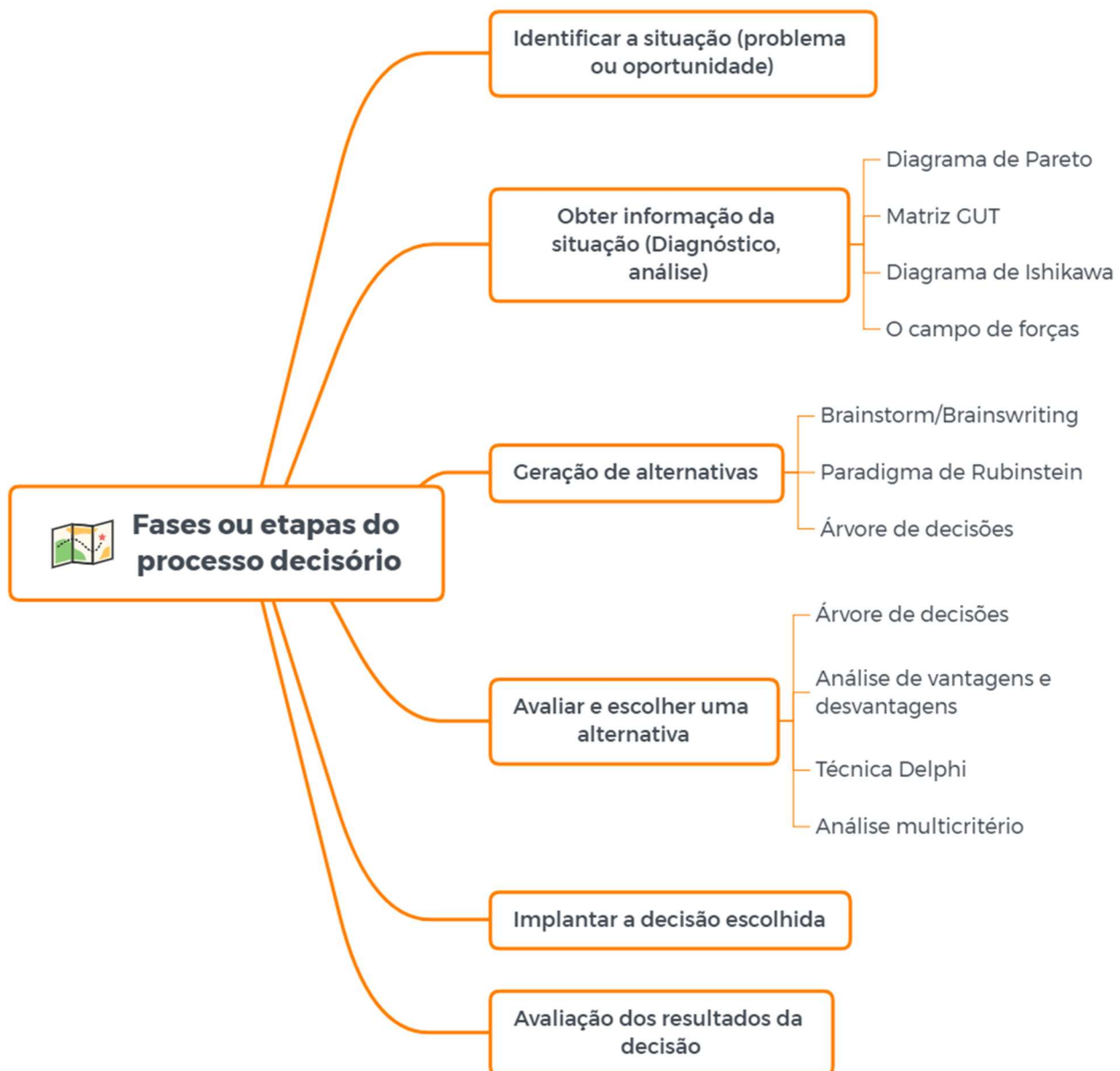
3. Geração de alternativas: nessa etapa o tomador de decisão começa a elaborar diversas alternativas viáveis para lidar com o problema/oportunidade.

4. Avaliar e escolher uma alternativa: dentre as alternativas geradas na etapa anterior, o tomador de decisão busca aquela que, aparentemente, produz a melhor relação risco-retorno.

5. Implantar a decisão escolhida: etapa de efetivamente implantar a decisão. Dependendo da decisão pode envolver a aquisição de materiais, a alocação de pessoas, acompanhamento dos trabalhos, etc.

6. Avaliação dos resultados da decisão: Avalia-se os resultados obtidos pela decisão ponderando sobre os aspectos positivos e negativos provocados pela decisão. Decisões avaliadas positivamente tendem a ser repetidas no futuro em situações semelhantes.

Para auxiliar em cada uma dessas etapas, existem algumas ferramentas que o tomador de decisão pode adotar. Vejamos alguns exemplos fazendo o link entre a etapa e a ferramenta:



É importante destacar que uma mesma ferramenta pode ser usada em mais de uma etapa com ligeiras adaptações. É o que ocorre, por exemplo, com a Árvore de decisões. Além disso, temos algumas ferramentas "genéricas" da Administração aí listadas como o *Brainstorm*, que pode ser usado quase sempre e para quase tudo em Administração. Rsrsrc

Etapas do processo decisório segundo Herbert Simon

Herbert Simon propõe uma estrutura de processo decisório mais enxuta do que aquela proposta por Stoner. Segundo Simon, o processo decisório é composto por apenas três etapas:

- Intelecção ou prospecção:** análise de um problema ou situação que requer solução.
- Concepção (ou desenho):** criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- Decisão:** julgamento e escolha de uma alternativa

O importante é que compreenda a lógica do processo decisório. Perceba que a essência do processo proposto por Simon é a mesma do processo proposto por Stoner. Nesse ponto, não é preciso ficar memorizando, basta compreender, tudo bem?

Ferramentas utilizadas no processo decisório

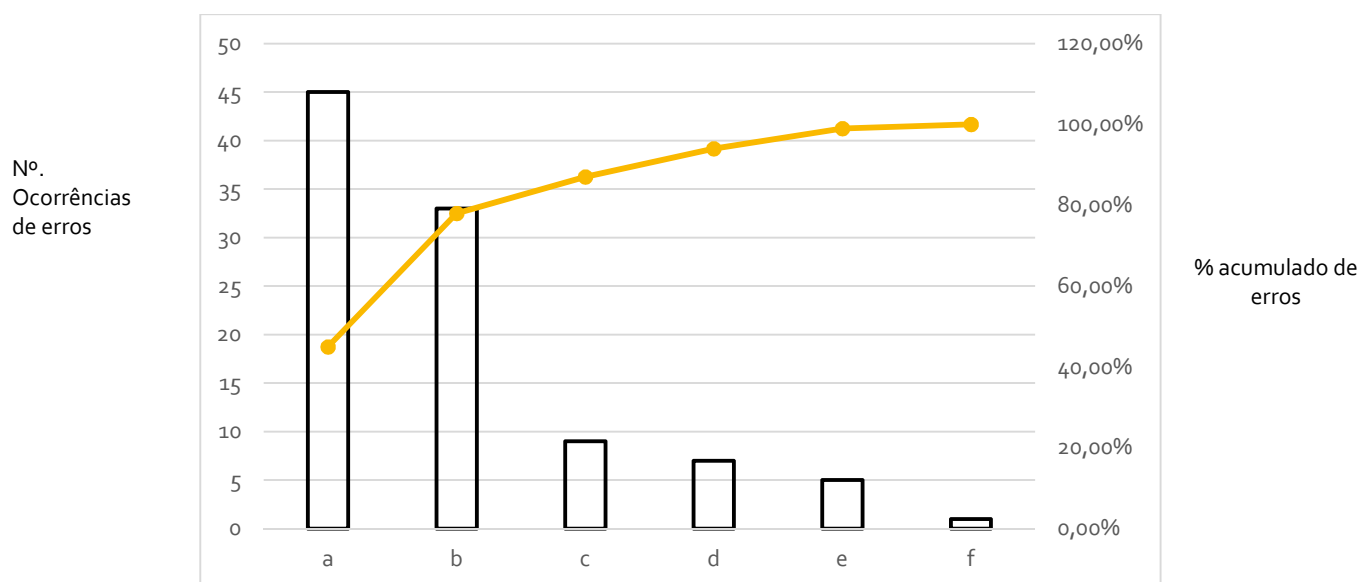
Uma empresa identifica os problemas por meio de dados obtidos internamente ou externamente. Os dados externos são oriundos de pesquisas de satisfação de clientes, participação do mercado, conversa com fornecedores etc. Os dados internos são obtidos pelos mecanismos de controle adotado durante o processo produtivo, tais como carta de controle, percentual de produtos com defeito por lote, valor desembolsado com perdas e extravios, índice de turnover de pessoal, relatórios de auditoria interna etc.

O que nos interessa, nesse momento, é compreender como os gestores, uma vez que tenham identificado os problemas por meio de dados externos e internos, tomam decisões.

Uma vez identificados os problemas, um caminho possível é o gestor buscar a priorização, ou seja, buscar identificar quais serão os problemas que serão enfrentados primeiro. Para isso existem duas ferramentas interessantes: Diagrama de Pareto e Matriz GUT.

Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade e que também pode ser usada para facilitar a tomada de decisão. Essa ferramenta permite classificar e priorizar uma variável seguindo a Regra 80/20, segundo essa regra 80% das consequências de um fenômeno provêm de 20% de causas. Vejamos um exemplo de Diagrama de Pareto em relação à frequência dos erros:



No gráfico as colunas representam o número de ocorrências de cada tipo de problema. A linha que percorre o gráfico representa o percentual acumulado da frequência. Para entender melhor, observe a planilha que utilizei para construir o gráfico:

Tipos de problemas	Nº de ocorrências	% ocorrências	% acumulado
a	45	45,00%	45,00%
b	33	33,00%	78,00%
c	9	9,00%	87,00%
d	7	7,00%	94,00%
e	5	5,00%	99,00%
f	1	1,00%	100,00%
Total	100	100,00%	

Veja que ao sanar os tipos de problema "a" e "b" a empresa já conseguirá reduzir em 78% o número de problemas já que estes são os tipos mais representativos. O Diagrama de Pareto serve justamente para identificar esses aspectos/pontos de melhoria que oferecem maior potencial de resultado para organização.

Matriz GUT

Tópico muito cobrado!

Essa ferramenta é queridinha das bancas. Trata-se de uma ferramenta muito simples que, assim como o Diagrama de Pareto, serve para priorizar problemas. Nessa ferramenta utilizam-se três aspectos para quantificar os problemas: **Gravidade (G)**, **Urgência (U)** e **Tendência (T)**.

- **Gravidade:** nesse aspecto avalia-se o impacto do problema sobre a organização, ou seja, refere-se, em grande medida, ao custo que a empresa perde/perderia com o problema.

- **Urgência:** nesse aspecto consideramos o prazo disponível para agir, bem como o tempo de execução necessário para que a organização consiga intervir no problema.

- **Tendência:** avalia o potencial de crescimento do problema ao longo do tempo, bem como a probabilidade da ocorrência dessa evolução. A tendência pode indicar três situações distintas que podem ocorrer: estabilidade do problema, agravamento, ou mesmo, ainda que raro, a atenuação do problema.

Cada um dos problemas identificados na empresa recebe um valor de 1 a 5 em cada um dos aspectos mensurados dos aspectos (Gravidade, Urgência e Tendência) e, em seguida, esses valores são multiplicados. Quanto maior o resultado obtido, maior será a prioridade daquele problema, vejamos um exemplo abaixo:

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T
a	3	1	1	3
b	5	4	5	100
c	4	2	3	24
d	5	3	4	60
e	4	5	1	20
f	1	3	1	3

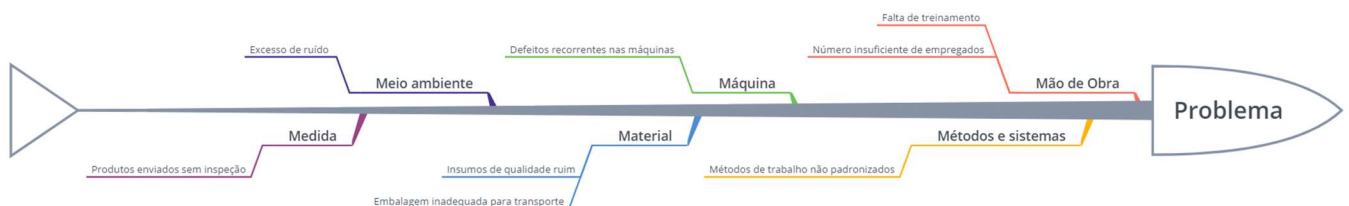
No nosso exemplo, o problema “b” é o mais prioritário, em seguida, temos o problema “d” e o problema “c”.

Uma vez que já consiga identificar quais são os problemas prioritários a serem combatidos pela organização, resta buscar as causas daqueles problemas. Esse trabalho de busca de causas é complexo e depende de uma análise analítica e individualizada de cada problema. Para realizar essa análise uma ferramenta interessante é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como “Diagrama de Espinha de Peixe” ou Diagrama de Causa e Efeito.

Diagrama de Ishikawa

Ferramenta utilizada para **identificar as causas de determinado problema** a partir das suas origens. Para tanto, diferentes modelos do Diagrama de Ishikawa utilizam 4,5 ou 6 possíveis origens para os problemas. No modelo mais detalhado agrupam-se 6 possíveis fontes – 6M’s de problema:

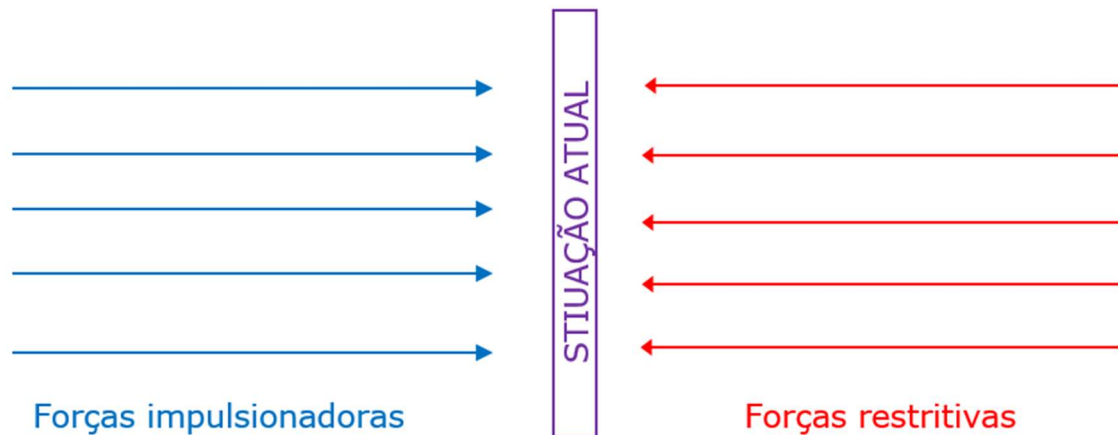
1. Mão de Obra;
2. Métodos e sistemas;
3. Máquina;
4. Material;
5. Meio ambiente (frio, calor, umidade, ruído);
6. Medida (instrumento, padrão, inspeção).



Análise do Campo de Forças

A teoria do Campo de Forças foi desenvolvida por Kurt Lewin e sugere que coexistem forças impulsionadoras, positivas, que promovem mudanças e forças restritivas, negativas, que procuram manter o *status quo* evitando qualquer tipo de mudança. Essas forças, em conjunto, moldam a atual situação, pois atuam em sentido contrário, mas em igual intensidade.

Dessas ideias da Teoria do Campo de Forças, classificam-se os fatores que favorecem a mudança (auxílios) e os fatores que dificultam a mudança (barreiras). A cada um desses fatores atribui-se um valor de 1 a 5, observando a premissa de que as forças impulsionadoras da mudança, em conjunto, possuem o mesmo valor que as forças restritivas.



Identificadas as forças que compõe a situação atual o gestor pode atuar em combater as forças restritivas para que ocorra a mudança que almeja.

Brainstorm

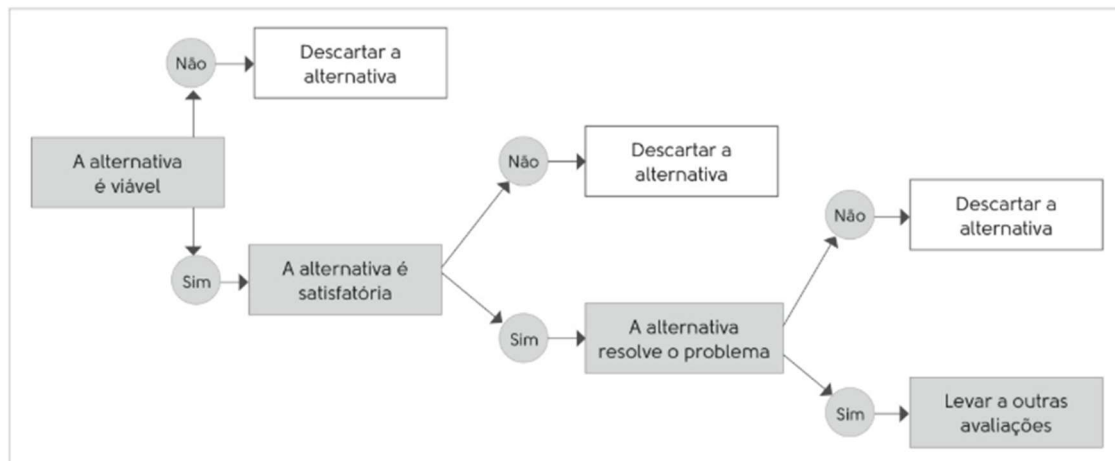
Também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica utilizada para estimular as pessoas de um grupo a sugerirem ideias, **sem qualquer análise crítica inicial**. No processo decisório pode ser usado para gerar alternativas criativas de solução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades. Pode ser realizado de forma estruturada (as pessoas do grupo sugerem ideias seguindo uma sequência) ou de forma não estruturada (quando as pessoas expõem as suas ideias à medida que surgem, sem obedecer uma ordem padronizada).

Brainwriting

É a versão por escrito do *Brainstorming*. Em vez de as ideias serem apresentadas verbalmente, os participantes da reunião são estimulados a escreverem suas ideias em um papel. Finda essa etapa, cada integrante do grupo repassa seu papel para a pessoa ao lado que irá ler as ideias escritas e apresentar algumas sugestões também por escrito. Ao final do processo, as ideias com suas respectivas contribuições são lidas e discutidas em grupo.

Árvore de decisões

Ferramenta que busca detalhar e desdobrar possíveis alternativas. O formato da árvore de decisões ajuda bastante na visualização das alternativas. Ela pode ser utilizada tanto para verificar a viabilidade das alternativas quanto na comparação dos cursos de ação disponíveis.



Fonte: Chiavenato (2015)

Vencemos mais uma ferramenta. Você lembra onde estamos no processo decisório? Vamos relembrar um pouco.

- ☒ Identificar problemas/oportunidades
- ☒ Obter informações, diagnosticar a situação: priorizar problemas, identificar suas respectivas causas e identificar fatores que podem contribuir/atrapalhar na mudança
- ☒ Geração de alternativas viáveis para resolver os problemas
- ☐ Comparar as alternativas e escolher a solução a ser implantada
- ☐ Implantar a solução
- ☐ Avaliar os resultados da decisão

Chegou a hora de compararmos as alternativas que foram desenvolvidas. Para essa etapa podemos utilizar algumas ferramentas, tais como: análise de vantagens e desvantagens, modelo multicritério e técnica Delphi.

Análise de vantagens e desvantagens: ferramenta bem simples e que fazemos de forma bem intuitiva no nosso dia a dia. Consiste em listar tanto vantagens quanto desvantagens de cada uma das alternativas. A partir da análise conjunta dessas listas, tomar uma decisão.

Modelo multicritério: nessa ferramenta o tomador de decisão cria critérios para valorar cada uma das alternativas geradas. Não existem critérios padrões nesse modelo. Tudo depende do tipo de organização e do tipo de decisão a ser tomada. É comum que sejam utilizados como critérios aspectos como custo de implantação, prazo e retorno sobre o

investimento.

Técnica Delphi

Ferramenta utilizada para criar consenso entre especialistas. Utilizam-se formulários para que os especialistas, de forma anônima, respondam diversas questões sobre a decisão a ser tomada. As respostas são copiladas e compartilhadas com todos. Inicia-se, então, uma nova rodada de questões e o procedimento é repetido de forma sucessiva até que as respostas converjam para um consenso. O procedimento é realizado de forma não interativa (sem reuniões presenciais) e tem como aspecto negativo a demora para a tomada de decisão.

Técnica de grupo nominal

Assemelha-se a Técnica Delphi, contudo, a decisão é construída a partir da interação de um grupo de discussão. Inicialmente, apresentam-se as alternativas e os objetivos da discussão. Depois cada integrante do grupo gera ideias por escrito, as quais em seguida serão apresentadas e listadas em um quadro branco pelo coordenador do grupo. Abre-se então uma debate e, por fim, a decisão é tomada por meio de votação ou consenso.

Com isso terminamos o estudo das ferramentas aplicáveis ao processo decisório. Que tal praticarmos um pouco?

UFG – SANEAGO – 2018) No processo decisório das organizações, algumas técnicas são aplicadas para facilitar a decisão, quer para geração de possíveis alternativas, quer para avaliação e escolha das alternativas encontradas. A técnica que reduz a influência da opinião de personalidades de referência no processo, uma vez que os participantes não sabem quem são os demais, é:

- a) Brainwritting.
- b) Consenso.
- c) Delphi.
- d) Indagação dialética.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O *Brainwritting* é feito utilizado para geração de ideias criativas. É feito em grupo e, normalmente, durante uma reunião. Os participantes conhecem os outros participantes.

Alternativa B. Errado. Consenso não é uma técnica, mas a característica de uma decisão que significa que todos os envolvidos concordaram com aquela decisão.

Alternativa C. Correto. A técnica na qual os participantes tomam a decisão de forma em conjunto e de forma anônima é a Técnica Delphi.

Alternativa D. Errado. Corresponde a um método que questiona as suposições já estabelecidas na organização na tentativa de criar soluções inovadoras. Constroem-se argumentos contrários as decisões tomadas anteriormente e criam-se novas suposições para justificar os resultados obtidos. Não é muito cobrado em prova, porém encontrei uma questão da ESAF que conceituou esse método da seguinte forma: A indagação dialética é o método de análise em que um tomador de decisões determina e nega suas suposições e em seguida cria contra-soluções baseadas nas suposições negativas.

Gabarito: C

CESPE – IPHAN – 2018) Na análise de processos, a matriz GUT (gravidade, urgência, tendência) é uma ferramenta comumente utilizada para a priorização de problemas e causas, embora não permita a análise de interdependência entre esses elementos.

COMENTÁRIO:

(i) Matriz GUT é comumente utilizada para priorização de problemas e causas [...]

Correto. A Matriz GUT é utilizada, em regra, para priorizar problemas, porém é possível que uma vez identificadas as causas dos problemas com o uso de outras ferramentas como Diagrama de Ishikawa você utilize a Matriz GUT para priorizar também sobre quais causas irá atuar primeiro.

(ii) [...] embora não permita a análise de interdependência entre esses elementos.

Correto. Conforme vimos no estudo da Matriz GUT, avaliamos cada um dos aspectos de forma isolada atribuindo o valor de 1 a 5 a cada um deles. No final, simplesmente multiplicamos esses valores sem considerar possíveis interdependências, ou seja, como a Gravidade interfere na Urgência ou na Tendência. A interdependência entre os elementos é feita simplesmente pela multiplicação, ou seja, sem qualquer tipo de análise.

É importante destacar que se a questão afirmasse algo como "desconsidera a interdependência entre os elementos", em minha opinião, estaria Errada. A mudança apesar de sutil invalidaria o item já que existe o valor considerado para análise de priorização é um produto dos três aspectos (Gravidade, Urgência e Tendência), ou seja, a Matriz GUT considera a interdependência entre os três elementos, o que ela não permite é a análise dessas relações de interdependência. Tranquilo?

Gabarito: Certo

FGV – AL/RO – 2018) Relacione as ferramentas de gestão de qualidade, listadas a seguir, às suas respectivas funções.

1. Carta Controle

2. Matriz GUT

3. Diagrama de Ishikawa

() Gráfico utilizado para monitorar a variabilidade de um processo, verificando causas comuns e especiais.

() Representação das potenciais causas que podem levar a um problema específico.

() Tabela que trabalha com a priorização da resolução de problemas.

Assinale a opção que indica a sequência correta, segundo a ordem apresentada.

a) 1 – 2 – 3.

b) 1 – 3 – 2.

c) 2 – 1 – 3.

d) 2 – 3 – 1.

e) 3 – 2 – 1.

COMENTÁRIO:

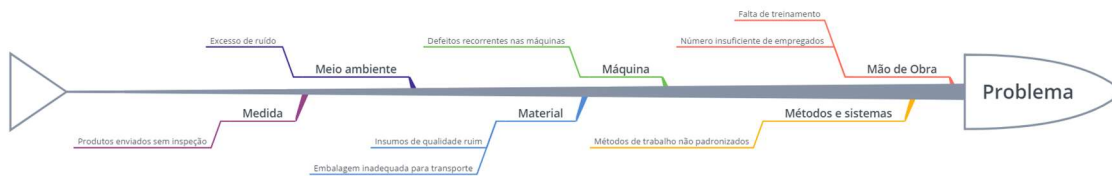
A questão é sobre as ferramentas da qualidade. Ocorre que estudamos algumas dessas ferramentas que também são utilizadas dentro do processo decisório. E aí? Conseguiu matar essa questão?

(1) Gráfico utilizado para monitorar a variabilidade de um processo, verificando causas comuns e especiais.

O enunciado apresenta características da Carta Controle que é uma ferramenta que auxilia no controle de qualidade de um processo. Essa ferramenta é útil para verificar se os processos estão seguindo as normativas e os produtos estão de acordo com as especificações.

(3) Representação das potenciais causas que podem levar a um problema específico.

Essa ferramenta vimos na aula, lembra? É nosso famoso Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa:



(2) Tabela que trabalha com a priorização da resolução de problemas.

Para priorizar problemas de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência podemos utilizar a Matriz GUT.

Gabarito: B

FGV – MPE/AL – 2018) Dadas suas características, assinale a opção que apresenta a principal vantagem da Matriz GUT.

- a) Orientar a prioridade de projetos ou ações.
- b) Identificar as principais ameaças à organização.
- c) Acompanhar avanço das diferentes etapas de um projeto.
- d) Avaliar as necessidades, uniformizadas, de gente e treinamento.
- e) Definir metas balanceadas para a organização.

RESOLUÇÃO:

As outras ferramentas até tentam, mas as bancas gostam mesmo é da Matriz GUT, que é uma ferramenta utilizada para definir prioridades na resolução de problemas, atividades ou ações.

Gabarito: A

UFG – UFG – 2018) Uma das ferramentas que auxilia no processo de tomada de decisão é a árvore de decisão. Ela se caracteriza por

- a) ser uma técnica que permite a visualização gráfica das possibilidades ou alternativas de decisões.
- b) gerar uma tabela ilustrativa das várias possibilidades de decisões e seus respectivos resultados.
- c) idealizar uma matriz que compara várias alternativas com atribuições de pesos para diferentes critérios de decisões.
- d) analisar prós e contras, vantagens e desvantagens sobre diferentes tomadas de decisões.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. A árvore de decisão é uma ferramenta que busca detalhar e desdobrar possíveis alternativas. O formato da árvore de decisões ajuda bastante na visualização das alternativas. Ela pode ser utilizada tanto para verificar a viabilidade das alternativas quanto na comparação dos cursos de ação disponíveis.

Alternativa B. Errado. A árvore de decisões auxilia nas etapas que antecedem a tomada de decisão, ou seja, muito antes da análise dos resultados da decisão, que é a última etapa do processo decisório.

Alternativa C. Errado. A alternativa descreve a chamada Análise Multicritério ou Modelo Multicritério.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve a Análise de vantagens e desvantagens.

Gabarito: A

FGV – CÂMARA DE SALVADOR – 2018) Buscando descobrir possíveis causas para a desmotivação de seus funcionários, fato que estava afastando os clientes, Gepeto, dono de uma loja de brinquedos, decide reunir sua equipe e realizar um brainstorming. Sobre essa técnica utilizada por Gepeto, é correto afirmar que:

- a) a utilização de um contrato formal no processo visa manter a idoneidade dos julgamentos;
- b) a figura do líder autocrático é fundamental para dar o veredito sobre a ideia escolhida;
- c) os participantes são orientados a criticar as outras ideias, inibindo a concepção de opiniões desconexas;
- d) é imprescindível o uso de um software de processamento de dados para a elaboração dos cenários futuros;
- e) a geração de ideias deve estar aliada a um ambiente descontraído e sem preconceitos.

COMENTÁRIO:

A questão deseja que o candidato assinale a alternativa que apresenta características do *Brainstorm*, vejamos as alternativas:

Alternativa A. Errado. É difícil até comentar essa alternativa. Não tem absolutamente nada a ver com o *Brainstorm*.

Alternativa B. Errado. O *Brainstorm* é uma técnica utilizada em grupo para gerar ideias criativas, assim, não faz muito sentido associar essa técnica ao líder autocrático que é aquele que toma decisões sozinho e na maioria das vezes sem sequer ouvir seus subordinados. Na verdade, o *Brainstorm* está mais associado a ideia de liderança democrática.

Alternativa C. Errado. Não existe uma análise crítica inicial das ideias, pelo contrário, as pessoas são estimuladas a dar ideias livres de quaisquer filtros.

Alternativa D. Errado. Não existe a necessidade de software para realização do *Brainstorm*.

Alternativa E. Correto. Para que as pessoas sintam-se a vontade de propor ideias criativas é importante que o ambiente seja descontraído e livre de preconceitos e críticas.

Gabarito: E

Classificações de decisão

Decisões programadas x Decisões não programadas

Tópico muito cobrado!

Se eu tivesse que escolher um único assunto para estudar dentro de processo decisório, sem dúvidas, eu escolheria a classificação em decisões programadas e não programadas. Além de simples, cai, despenca, bombardeia em provas. Então vamos a essa classificação proposta por **Herbert Simon**:

Decisões programadas: são as decisões rotineiras destinadas a resolver problemas cotidianos e que ocorrem regularmente. Em muitos casos as respostas já estão padronizadas de acordo com a experiência passada. As decisões programadas já integram o acervo de soluções da organização, ou seja, quando determinada situação ocorre, o tomador de decisão já sabe exatamente como irá decidir. Essas decisões podem ser tomadas por meio de técnicas tradicionais (hábito e costume, regras e procedimentos estabelecidos) ou modernas (programas de computador, modelos matemáticos, etc).

Decisões não programadas: decisões que escapam das condições habituais (envolve maior risco e incerteza) e, por isso dependem do julgamento profissional. São decisões mais complexas e para as quais as respostas padronizadas não se mostram efetivas. Da mesma forma que as programadas, podem ser tomadas por meio de técnicas tradicionais (julgamento, intuição, estruturas organizacionais específicas) ou técnicas modernas (técnicas heurísticas de solução de problemas).

Decisões programadas	Decisões não programadas
Baseadas em dados adequados	Baseadas em dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos e novos
Tomadas em condições estáticas e imutáveis	Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis
Baseadas em certeza e sob condições de previsibilidade	Baseadas na incerteza e sob condições de imprevisibilidade
Podem ser computacionais	Dependem do julgamento profissional
Decisões são descentralizadas para os subordinados	Decisões são centralizadas

Fonte: Chiavenato (2015) - Adaptado

CESPE – STM -2018) Decisões do tipo não programadas, também chamadas de problemas intratáveis, devem ser deixadas a cargo de subordinados, uma vez que a liderança organizacional não dispõe de tempo necessário para a solução desse tipo de problema.

RESOLUÇÃO:

Em vista da excepcionalidade da situação que demanda uma decisão não programada e por essa depender de julgamento profissional, é recomendável que as decisões não programadas sejam tomadas diretamente pela liderança ou sob sua supervisão e participação direta. Assim, erra o enunciado ao afirmar que essas decisões devem ser deixadas a cargo de subordinados.

Gabarito: Errado

FCC – DETRAN/MA) – 2018) No que concerne aos tipos de decisões, aquelas denominadas “programadas” são passíveis de aplicação

- a) em situações já enfrentadas anteriormente, já que fazem parte do acervo de soluções da organização para eventos que se apresentam sempre de maneira semelhante.
- b) apenas para solução de problemas de natureza econômica ou financeira, eis que se traduzem em fórmulas prontas ou algoritmos.
- c) em situações que não comportam uma tomada de decisão propriamente dita, mas sim uma automação de processos de trabalho.
- d) apenas pelas áreas operacionais da organização, já que dizem respeito à aplicação de padrões e protocolos já fixados previamente.
- e) de caráter eminentemente racional, devendo, sempre que possível, substituir as denominadas “não programadas” que são tomadas aleatoriamente.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Correto. As decisões programadas são utilizadas em situações que já foram enfrentadas anteriormente em muitos casos são consolidadas em manuais e procedimentos.

Alternativa B. Errado. A alternativa erra ao incluir o “apenas”. As decisões programadas podem ser utilizadas tanto para problemas de natureza econômica, quanto para problemas operacionais, de relacionamento com clientes, etc. Quer um exemplo banca? Política de devolução de valores para clientes insatisfeitos. Em algum momento, um cliente insatisfeito procurou a empresa para cancelar a compra. A empresa diante da situação tomou uma série de decisões para atender o pedido do cliente sem provocar prejuízos para o planejamento financeiro. A decisão tomada produziu resultados satisfatórios e, posteriormente, foi incorporada aos normativos da empresa. Assim, qualquer empregado sabe como deve agir caso tenha que lidar com um cliente insatisfeito com o produto.

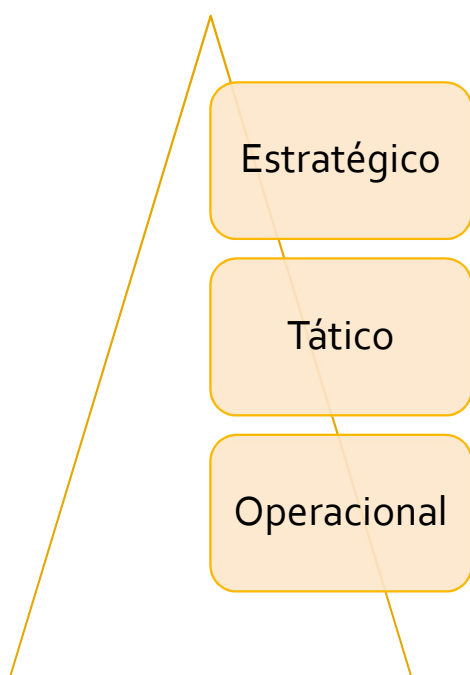
Alternativa C. Errado. Como vimos no exemplo dado na alternativa B, a automação de processos ocorre após uma tomada de decisão que se mostrou satisfatória ao longo do tempo. Acontece uma situação, a empresa toma uma decisão e funciona. Aquela situação acontece novamente e a empresa com a mesma decisão obtém, novamente, um resultado satisfatório. Após isso ocorrer algumas vezes a empresa pode automatizar aquele processo por meio de um sistema eletrônico.

Alternativa D. Errado. Novamente o “apenas” invalida a alternativa. As decisões programadas podem ser utilizadas em diversas áreas da empresa.

Alternativa E. Errado. A diferença entre decisão programada e não programada não está na racionalidade ou não da decisão, mas na frequência da situação, no nível de certeza sobre o resultado da decisão, entre outros fatores.

Gabarito: A

Decisões estratégicas, táticas e operacionais



Essa classificação associa as decisões aos níveis organizacionais. Para você que já domina quais são os níveis organizacionais é uma classificação bem intuitiva, vejamos:

Decisões estratégicas: são aquelas realizadas pela alta administração e que determinam os objetivos gerais, o propósito e a direção de toda a organização.

Decisões táticas: decisões realizadas pelos gerentes intermediários. Envolvem o desenvolvimento de táticas de um departamento inteiro para atingir aos objetivos estratégicos definidos pela alta administração.

Decisões operacionais: são as decisões tomadas pelo nível mais baixo da estrutura organizacional. Preocupam-se em determinar como as operações, as rotinas e a execução das tarefas devem ser realizadas.

Centralização x Descentralização das decisões

Nesse tópico veremos quais as vantagens e as desvantagens da centralização das decisões. O nível de centralização está relacionado ao nível organizacional no qual as decisões são tomadas. Quanto maior o nível de centralização, mais próximo do topo da estrutura hierárquica estará o tomador de decisão.

Decisões centralizadas ou descentralizadas possuem características próprias e por consequência possuem também vantagens e desvantagens específicas.

Na centralização as decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa e que estão mais bem treinados e habituados ao processo decisório. Assim, as decisões centralizadas tendem a estar mais alinhadas aos objetivos organizacionais globais do que as decisões descentralizadas.

Por outro lado, na centralização dois aspectos fundamentais de uma boa decisão são prejudicados: qualidade da informação disponível e o tempo de resposta. Por não conviverem com as circunstâncias e as pessoas envolvidas na situação, os gestores de alto escalão não dispõem de todas as informações necessárias e as

informações que possui foram submetidas a ruído ao longo de toda a cadeia hierárquica (lembra aquela brincadeira do “telefone sem fio”? Imagina como será a informação que chegará ao Diretor depois de ter passado pelo operário, pelo supervisor, pelo gerente, pelo coordenador até que, enfim, chega no Diretor para decidir). Além disso, esse processo de transmissão da informação leva tempo, o que dificulta uma resposta rápida da organização.

Vantagens da centralização	Desvantagens da centralização
Decisão baseia-se em uma visão global da empresa	Decisões mais demoradas
Tomadores de decisão bem treinados e habituados com o processo decisório	Tomadores de decisão estão mais distante da situação e das pessoas envolvidas
Decisões mais consistentes com os objetivos organizacionais	As informações disponíveis são limitadas e de baixa qualidade
Decisões centralizadas permitem maior controle pela alta administração	

Quando a decisão representa um impacto muito grande para a organização ou quando a organização enfrenta problemas muito complexos a centralização dessa decisão mostra-se apropriada.

Na descentralização temos o poder de decisão pulverizado nos níveis mais baixos da organização, o que melhora o tempo de resposta e a qualidade de informação disponível para a tomada de decisão, afinal, o tomador de decisão convive no mesmo ambiente que a decisão será tomada. É importante destacar ainda que alguns estudos sugerem que esse empoderamento (*empowerment*) dos empregados dos níveis hierárquicos mais baixos contribui com a motivação e o senso de responsabilidade. Isso é algo meio intuitivo...quando nós mesmos tomamos uma decisão nos sentimos mais responsáveis pelos resultados que ela produz e, naturalmente, nos preocupamos mais para que ela dê certo. Quanto simplesmente estamos cumprindo ordens esse senso de comprometimento não existe. “A culpa é do chefe que decidiu mal. Eu só estava cumprindo ordens”.

Podemos afirmar que existe uma tendência na administração moderna a privilegiar as decisões descentralizadas e, por isso assuntos como *coaching*, tutoria (*mentoring*), e aconselhamento (*counseling*) têm ganhado tanto força recentemente. Não são, necessariamente, instrumentos novos, contudo, ficavam restritos ao alto escalão das organizações. Com a preocupação crescente em capacitar gestores dos níveis organizacionais mais baixos, esses temas tornaram-se mais populares e já começam a aparecer em alguns editais e provas.

Nem tudo são flores nas decisões descentralizadas, dentre as desvantagens podemos destacar a falta de uniformidade das decisões e o subaproveitamento de especialistas no processo decisório. A falta de uniformidade prejudica porque em uma mesma situação unidades administrativas podem tomar caminhos opostos, o que pode afetar os objetivos organizacionais e provocar atritos internos pela falta de coordenação

conjunta. O subaproveitamento de especialista ocorre porque as decisões são tomadas sem a participação desses profissionais que na maioria das vezes atuam no assessoramento da alta administração.

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
Tomador de decisão mais próximo da situação e das pessoas envolvidas	Falta de uniformidade das decisões.
Decisões mais rápidas	Decisões míopes (considera apenas uma parte da organização).
Estimula o senso de responsabilidade e a motivação dos empregados	Tomadores de decisão não contam, na maioria das vezes, com o suporte de especialistas e não estão acostumados a tomarem decisões.
Mais informações e de bem qualidade disponíveis para a decisão	Demandam um maior esforço gerencial de coordenação entre as unidades administrativas para evitar decisões conflitantes

Envolvimento no processo decisório

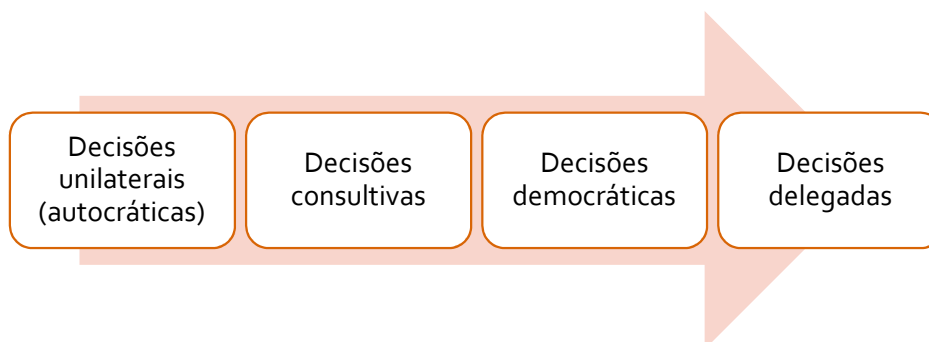
O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões. Há três modalidades principais de envolvimento no processo decisório: decisões participativas, equipes autogeridas e cogestão ou participação na direção da empresa (FCC, TRF 4ª Região, 2010)

Cogestão (Participação na Direção) significa participar institucionalmente da estrutura de poder da organização. Vai além da simples participação em um processo decisório de um dirigente ou de um departamento específico da empresa. Ocorre, por exemplo, quando os empregados têm direito a um assento com poder de voto em uma diretoria ou quando os funcionários participam das decisões estratégicas (mais alto nível organizacional) por meio de comitês.

Equipes autogeridas são grupos que recebem atribuições e poderes específicos para atingirem determinados objetivos. É o caso, por exemplo, de um grupo de trabalho que recebe a incumbência de realizar um concurso público. Nesse caso, o grupo poderá tomar diversas decisões com um bom nível de autonomia para cumprir com sua finalidade.

Quando tratamos de **decisões participativas**, por sua vez, estamos no nível mais específico de análise. Trata-se da análise do processo de decisão de um gestor específico em relação às atividades de um grupo. Sem dúvidas, é o tipo de análise mais explorada em provas de concursos.

As decisões participativas podem ser organizadas em uma escala de acordo com o nível de participação dos membros do grupo:



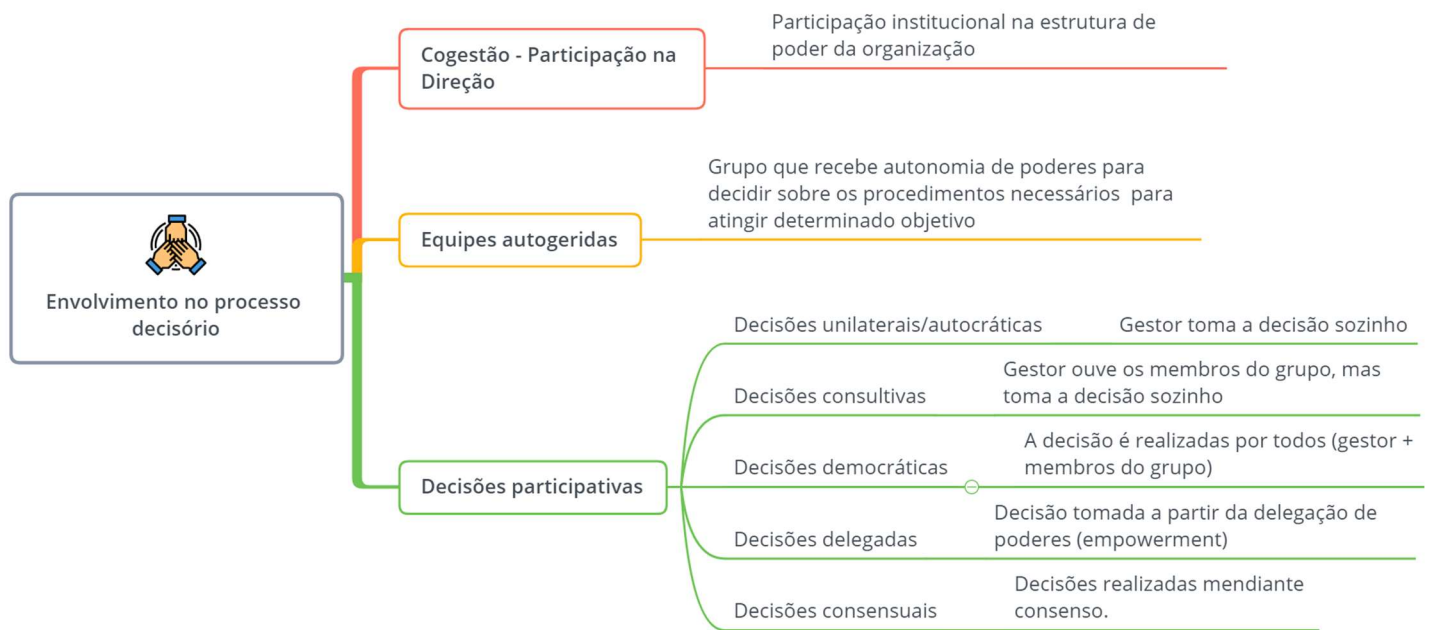
Um gestor autocrático centraliza todo o processo de decisão. Esse gestor coleta todas as informações, avalia a situação sozinho e, a partir das próprias convicções, toma uma decisão. As decisões autocráticas podem ser adotadas para acelerar o processo de resolver problemas. São decisões tomadas unilateralmente e que por serem tomadas, em regra, por indivíduos com poder hierárquico (gerentes, supervisores, etc) são aceitas sem questionamentos.

Um gestor consultivo/democrático integra os subordinados no processo decisório. Dessa participação dos membros do grupo podemos ter dois subtipos de decisão: decisões consultivas (quando os membros dos grupos opinam, porém a decisão final é mantida no gestor) e as decisões participativas ou democráticas (quando as decisões são tomadas de forma compartilhada com o grupo).

É possível ainda que, em alguns casos, a organização opte pelo formato consensual de decisão, ou seja, espera-se o consenso (unanimidade) de todos os membros do grupo para que a decisão seja aprovada. O formato consensual é pouco utilizado, pois torna o processo decisório excessivamente demorado e não necessariamente mais efetivo.

Por fim, as decisões delegadas são tomadas por uma equipe ou pessoa que recebeu poderes para isso, por meio de um processo de empowerment (empoderamento) e não precisam de aprovação ou revisão por parte da Administração. É o caso, por exemplo, de um supervisor financeiro que recebeu poderes para dar a palavra final sobre a contratação de um novo analista de investimentos que integrará sua equipe. Note que o ato de contratação é típico de um setor de gestão de pessoas, porém em determinados casos o gestor de outro departamento recebe poderes para decidir a respeito.

Vamos organizar o conteúdo para facilitar a compreensão:



Erros, heurísticas e vieses na tomada de decisão

Nossa forma de pensar e de perceber o mundo é resultado de nossos conhecimentos e experiências. Meio filosófico isso? Talvez...rsrsrs. Peço, no entanto, que avalie por um instante como a partir de nossas aulas você tem notado coisas que não notava antes. Tenho certeza que passou a ter uma visão mais crítica de algumas estratégias das empresas e da forma como elas conduzem seus negócios.

O ponto que quero que perceba é que o conhecimento e a experiência influenciam na nossa percepção e, em consequência, muda a nossa forma de tomar decisões. O estudo dos vieses e da heurística tem como foco justamente entender como essas influências podem afetar nossa capacidade de tomar decisões e, em alguns casos, nos levar a tomar decisões ruins.

"Quer dizer que eu ter mais experiência ou mais conhecimento em uma situação significa que vou tomar decisões piores do que uma pessoa inexperiente?"

Não é isso que estou dizendo. O ponto é que a experiência pode nos tornar excessivamente confiantes e com isso menos analíticos, inclusive, o **excesso de confiança é um viés que afeta a capacidade de julgamento das pessoas.**

Quer um exemplo básico? Avalie os acidentes graves de carro. Os envolvidos quase nunca são pessoas que acabaram de tirar a carteira de habilitação. Pelo contrário, os condutores, na maioria das vezes, estão acostumados a dirigir e por isso se tornam imprudentes até o ponto de cometer erros que em situações normais jamais cometeriam. E isso acontece também nas organizações por meio da heurística.

Heurística

Heurística trata-se de um guia cognitivo que intuitivamente seguimos para tomar decisões. É uma espécie de "atalho" que utilizamos para reduzir o tempo e o esforço empreendido no processamento de informações utilizadas para a tomada de decisão.

Segundo Tversky e Kahneman, obedecemos três regras heurísticas para tomar decisões:

1. **Disponibilidade:** tendência de as pessoas julgarem e tomarem decisões com as informações que estão disponíveis. Eventos recentes e/ou marcantes por estarem mais vívidos em nossa memória tendem a influenciar mais nossas decisões, ainda que uma nova ocorrência seja improvável. Além disso, uma solução que demos em um caso anterior serve de disponibilidade para casos futuros.

2. **Representatividade:** tendência de acessar ocorrências semelhantes para tentar compará-las com uma categoria pré-existente. Imagine que uma empresa contratou três estudantes da Universidade X. Nenhum deles se saiu bem na empresa por diversas razões. A partir dessa experiência a probabilidade de a empresa contratar novamente um estudante da Universidade X diminui muito, pois os selecionadores, ainda que tenham convivido com apenas três estudantes de um total de milhares de estudantes daquela universidade, tendem a acreditar que “estudante da Universidade X é ruim de trabalho”.

3. **Âncora e ajustamento:** as pessoas não tomam decisões sem alguma referência como base de comparação. Vou te explicar essa regra apresentando uma tática que os vendedores e os donos de restaurantes utilizam muito para influenciar na nossa decisão de compra.

Imagina que você quer comprar uma camisa e para isso vai até a Loja “Camisas Topzeira”. Se você pedir ajuda de um vendedor, qual a primeira camisa que ele irá te mostrar? Certamente será a mais cara da loja. Muito além de simplesmente tentar pegar uma comissão mais gorda, essa técnica/tática de venda serve para criar uma âncora/uma referência que servirá de base pra você. Depois que você viu a camisa mais cara da loja por R\$450, as camisas de R\$150-R\$200 parecerão uma verdadeira “pechincha” e, assim, a probabilidade de você efetivar uma compra aumenta bastante. Nos restaurantes é comum a mesma tática na formatação da carta de vinhos, mas como você já entendeu o que é âncora o exemplo dos vinhos eu te conto na comemoração da sua posse. 😊

Vieses que afetam a decisão

Além do excesso de confiança, existem mais quatro vieses importantes que já foram cobrados em provas:

Escalada do comprometimento: viés que reconhece o apego que uma pessoa tem a uma decisão anterior, mesmo que essa decisão inicial não seja a mais adequada. No esforço de mantermos uma postura coerente temos dificuldade em reconhecer que tomamos uma decisão inicial equivocada e continuamos insistindo nessa decisão para mostrar que estamos certos (quem nunca, né?...rsrsrs). É o caso do investidor que comprou uma ação de uma empresa ruim há uns dois anos, mesmo já tendo percebido que entrou em uma furada mantém aquela ação na espera da grande virada.

Viés da confirmação: releva nossa tendência a realizar levantamento com uma percepção seletiva, a partir daquilo que já acreditamos. Buscamos consistentemente por informações que corroborem nossas crenças e tendemos a desprezar aquelas que as contestam.

É só pegarmos um tema polêmico para ver como isso ocorre na prática. Quem defende o porte de arma conhece os exemplos dos países que têm porte de arma e que isso funciona muito bem e cita os exemplos negativos dos países que não adotam o porte de arma. Quem acha que porte de arma não funciona conhece os exemplos dos países que o porte de arma não foi positivo e cita os exemplos negativos dos países que adotam o

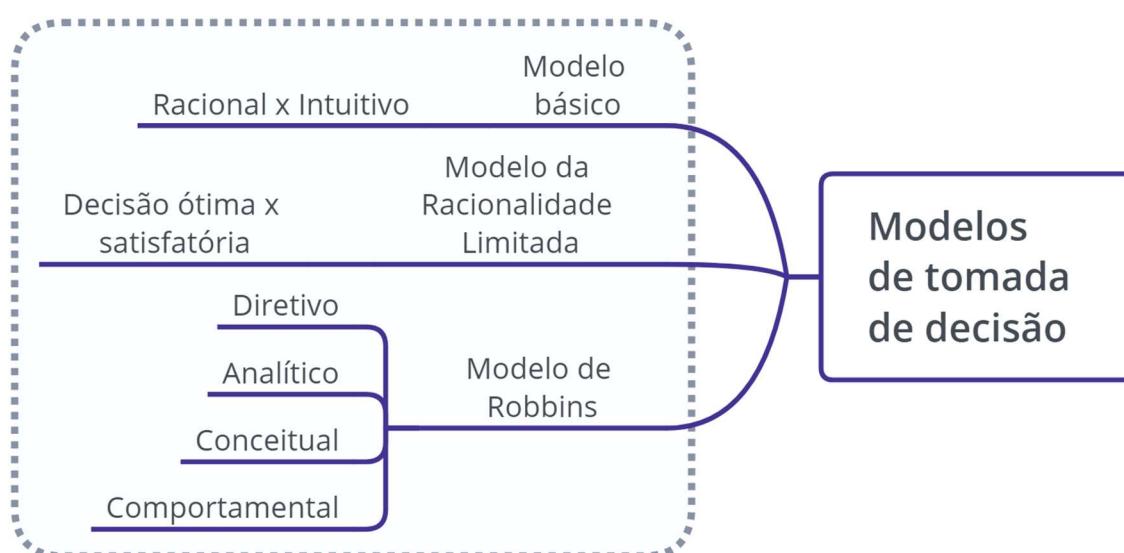
porte de arma. Enfim, cada um de nós tendemos a procurar apenas evidências daquilo que confirma nossas crenças e isso afeta a capacidade de realizar julgamentos e tomar decisões.

Viés da compreensão tardia: tendência de acreditar que sabíamos antecipadamente o resultado de um evento antes de sua ocorrência. Esse viés decorre tanto de nossa memória seletiva, como da capacidade de construir previsões.

Erro de aleatoriedade: viés de transformar eventos aleatórios em padrões imaginários com base em superstições. Exemplo: eu quebrei o pé jogando futebol em uma sexta-feira 13. A partir desse dia eu acredito que sexta-feira 13 é um dia perigoso para jogar futebol.

Modelos de tomada de decisão

Os modelos correspondem a uma representação, uma ilustração ou descrição de algum fenômeno. Vários autores buscaram descrever o processo decisório e com isso foram criados diferentes modelos. Para sua prova precisamos aprender bem sobre três modelos: modelo básico, Modelo de Racionalidade Limitada (Modelo de Carnegie) e Modelo de Robbins.



Modelo básico

Não se trata exatamente de um modelo, mas de uma divisão básica entre os comportamentos adotados no processo de decisão: comportamento racional e comportamento intuitivo.

No comportamento racional o tomador de decisões busca uma ordem lógica, baseia-se em informações e define critérios e objetivos para a decisão. No comportamento intuitivo, por outro lado, o tomador de decisão decide com base em percepção e instinto, por isso prescinde (não precisa) de informações mais aprofundadas tampouco de um procedimento padronizado para decidir.

Modelo de racionalidade limitada

Racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende. A partir desse conceito, os primeiros estudos do processo decisório propunham o chamado **modelo**

racional de decisão ou **modelo decisório da escolha racional**, que consistia na ideia de que o indivíduo seria capaz de escolher a alternativa **ótima** de acordo com os seus objetivos e preferências.

O modelo racional de decisão avalia o indivíduo como ser que sabe exatamente o que quer, que consegue identificar todas as alternativas possíveis para atingir aqueles objetivos e que ainda escolhe a melhor dentre todas as alternativas. Ocorre que nenhuma pessoa consegue identificar todas as alternativas disponíveis, tampouco processar todas as informações para escolher a decisão ótima, na verdade, ainda que o tomador de decisão busque dotar seu processo decisório do maior nível de racionalidade possível, a sua cognição e capacidade de processar informações ainda limitará a qualidade da decisão.

Exemplo: João e a padaria do pão crocante

João é dono de uma pequena padaria e após viajar para os Estados Unidos descobriu que existe uma máquina que ajudaria a deixar os seus pãezinhos mais crocantes.

João sempre foi bom em tomar decisões e é conhecido por ser cauteloso. Fez todas as contas e viu que o fluxo de caixa de sua padaria seria capaz de pagar as 24 parcelas de us\$ 3.500 da máquina.

"O dólar está R\$3,30, logo a parcela ficará em torno de R\$ 11.550. Consigo pagar até R\$12.000, então está tranquilo. Vou comprar."

Contudo, João nunca ouviu falar de *hedge cambial* e nunca se atentou para as flutuações do câmbio.

No primeiro mês, o dólar que estava (R\$3,30) no momento da aquisição já teve uma leve alta indo para (R\$3,40), o que fez a sua parcela saltar de R\$11.550 para R\$11.900, ainda dentro da margem de João.

No segundo mês saiu uma delação premiada de algum político o que provocou a disparada do dólar para R\$3,70 fazendo a parcela de João subir para R\$ 12.950, já bem acima do que a padaria consegue suportar.

João fica chateado, culpa os políticos e a corrupção pelos problemas de sua padaria.

Ao reconhecer que não é possível tomar sempre uma decisão ótima ainda que pautada dentro de um processo racional de decisão, o modelo de racionalidade limitada substitui a ideia de decisão ótima para **decisão satisfatória**.

A ideia básica do modelo da racionalidade limitada é que os gerentes não têm tempo nem capacidade mental ilimitadas e, portanto, não podem avaliar cada meta, cada problema e cada alternativa. A tentativa de ser racional é restringida (limitada) pela enorme complexidade de muitos problemas. Há um limite para a racionalidade dos administradores.

Dessa ideia temos que os administradores apenas conseguem ser, de fato, racionais quando estão lidando com questões claramente entendidas (Dean e Sharfman, 1993). Em todos os outros casos, os administradores atuam pautados por uma racionalidade limitada e frequentemente associada aos processos **intuitivos** de decisão.

Intuição

Intuição corresponde ao que frequentemente chamamos de "*Felling*". É o famoso coração de mãe, sabe?

Mesmo quando não conhece todas as informações da situação, meio que sabe o que fazer e o que está ocorrendo. Várias pesquisas já demonstraram que esse sentimento que temos e que denominamos de intuição baseia-se em nossas experiências e que deve sim ser considerado.

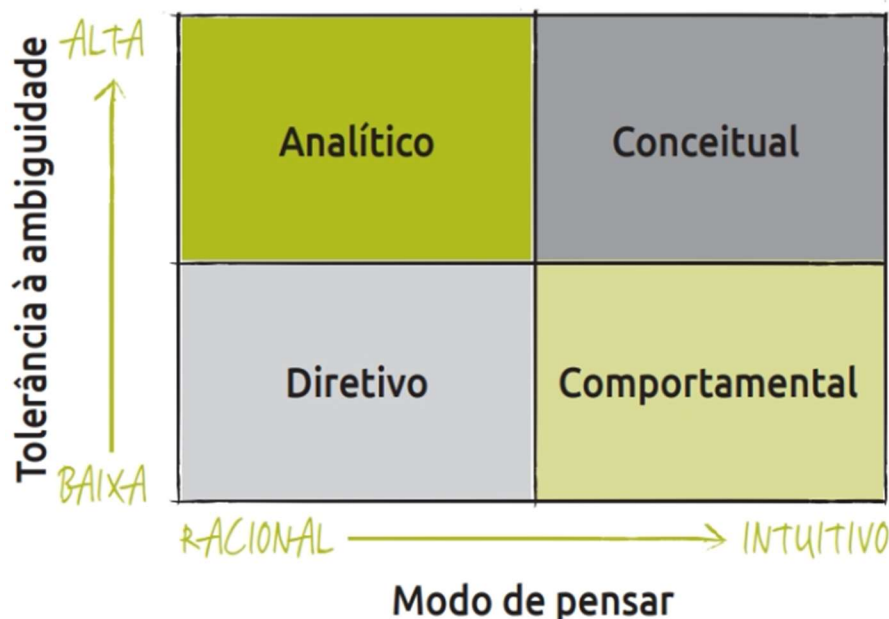
Daft (2015) afirma que a intuição não é arbitrária ou irracional porque é baseada em anos de prática e experiências próprias, muitas vezes armazenadas no subconsciente e que administradores eficazes usam uma combinação de análise racional e intuição ao tomar decisões complexas sob pressão de tempo.

Tem um livro muito legal sobre esse tema chamado *Blink: o poder de pensar sem pensar*. Mas ele é para depois da posse, ok?

Modelo de Robbins (Estilos de tomada de decisões)

Robbins et al (2014) argumenta que cada um de nós traz sua própria personalidade e experiência para as decisões que tomamos. Quem é conservador e se sente desconfortável com a incerteza avaliará as alternativas de decisão de um modo diferente de quem gosta de incerteza e riscos. A partir dessa constatação, construíram-se quatro estilos de tomada de decisão.

Os estilos propostos por Robbins baseiam-se em duas dimensões: a) **Tolerância à ambiguidade**, que pode ser alta ou baixa; b) **Modo de pensar**, que pode ser racional ou intuitivo. Ao cruzarmos essas duas dimensões temos quatro estilos de liderança diferentes, conforme demonstrado na figura:



Fonte: Robbins et al (2014)

Estilo Diretivo: pessoas que utilizam o estilo diretivo têm baixa tolerância à ambiguidade e buscam racionalidade. São tomadores de decisão eficientes e lógicos, porém as suas preocupações com eficiência podem resultar em uma utilização mínima de informação com a consequente geração limitada de alternativas. Pessoas diretivas tomam decisões rapidamente e se concentram no curto prazo.

Estilo Analítico: pessoas do tipo analítico têm uma tolerância muito maior à ambiguidade do que pessoas diretivas, o que leva essas pessoas a obterem mais informações e desenvolverem mais alternativas do que as pessoas diretivas. Gestores analíticos seriam melhor definidos como tomadores de decisão cuidadosos e com forte capacidade de adaptação a situações novas.

Estilo Conceitual: indivíduos com estilo conceitual tendem a pensar de forma mais ampla e, assim, consideram um número muito significativo de alternativas. O foco é de longo alcance e eles tendem a encontrar soluções criativas para os problemas.

Estilo Comportamental: indivíduos comportamentais são tomadores que trabalham bem com os outros. Preocupam-se com a realização de seus funcionários e são receptivos a sugestões de outros. Realizam muitas reuniões e fomentam a comunicação. Evitam o conflito e buscam aceitação do grupo.

Terminamos a parte teórica de nossa aula. Hora de treinarmos com algumas questões.

Marcelo Soares

Questões comentadas pelo professor

1. FCC – Pref Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Suponha que um gestor público, ao ser alçado à condição de gerente de um importante projeto, tenha se defrontado com diversas situações que demandavam a tomada de decisões. Em alguns casos, foram adotadas decisões do tipo que a literatura denomina de “programadas”, as quais

- a) são apropriadas para situações rotineiramente enfrentadas pela organização e que já possuem um acervo de soluções aplicáveis.
- b) se aplicam apenas a situações envolvendo ações estratégicas, integrantes do planejamento programado pela organização.
- c) são aplicadas de acordo com um processo cognitivo complexo, envolvendo a desconstrução do problema para a escolha da solução que melhor se adequa aos seus elementos constitutivos.
- d) somente são pertinentes para problemas que envolvam sistemas de dados ou tecnologia da informação, pois envolvem a aplicação de fórmulas ou algoritmos.
- e) prescindem da atuação do gestor, sendo adotadas pelos próprios integrantes da equipe a partir de parâmetros pré-determinados no escopo do projeto.

COMENTÁRIO:

Decisões programadas são aquelas decisões rotineiras, decisões do dia a dia. Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Certo. Descreve corretamente o conceito de decisão programada;

Alternativa B. Errado. Descreve o conceito de decisões estratégicas.

Alternativa C. Errado. Situações complexas são características de decisões não programadas.

Alternativa D. Errado. As decisões programadas não se restringem a problemas que envolvam sistemas de dados.

Alternativa E. Errado. As decisões programadas, em geral, são descentralizadas dentro de uma rotina de trabalho (processo). No caso de projetos (esforço temporário para gerar um produto exclusivo), por outro lado, a maior parte das decisões é não programada, afinal, a organização está construindo algo inédito. Além disso, em virtude das restrições do projeto (escopo, custos, tempo), as decisões tendem a ser mais centralizadas no gerente de projetos.

Gabarito: A

2. FCC – Pref Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Suponha que um gestor que tenha acabado de assumir função de direção de um hospital municipal tenha se defrontado com a ocorrência de atraso na entrega de medicamentos pelo fornecedor responsável. Foi informado pelo seus subordinados que se trata de um problema recorrente, para o qual já existe, inclusive, um protocolo de

atuação, com a utilização de estoque reserva e providências subsequentes para regularização do fornecimento. Nesse sentido, referido gestor tomou as decisões necessárias seguindo o referido protocolo. Do ponto de vista do processo decisório, pode-se dizer que o mesmo envolveu decisões que a literatura denomina

- a) preditivas, atuando sobre a cadeia de ações geradora do problema.
- b) não-programadas, assim consideradas as decisões que precisam ser tomadas de forma imediata.
- c) reativas, que são aquelas mais apropriadas para problemas ordinários e recorrentes.
- d) interativas, com o enfrentamento das causas dos problemas.
- e) programadas, pois se valeu do acervo de soluções disponível na organização.

COMENTÁRIO:

Uma decisão tomada diante de uma situação recorrente e de acordo com manuais e protocolos é uma decisão programada.

Gabarito: E

3. FCC – AFAP – Analista de Fomento – 2019)

Considere que um gestor público, ao assumir a coordenação de determinada equipe de trabalho, tenha se defrontado com problema que, de acordo com o que apontou a equipe, representa uma situação recorrente na organização, podendo ser solucionado a partir da adoção de condutas constantes de um protocolo de atuação já estabelecido. A decisão do gestor pautada pela aplicação de tal protocolo pode ser considerada, de acordo com classificação doutrinária corrente, como uma decisão do tipo

- a) Diferida.
- b) Intuitiva.
- c) Processual.
- d) Fracionada.
- e) Programada.

COMENTÁRIO:

Uma decisão tomada em uma situação recorrente sobre a qual já existe protocolo de atuação é uma decisão programada.

Gabarito: E

4. FCC – SEGEF MA – Analista Executivo – 2018)

A técnica de brainstorm é comumente utilizada durante o processo racional de tomada de decisão na fase de

- a) definir o problema.
- b) criar alternativas.
- c) avaliar e selecionar as alternativas.
- d) implementar e monitorar a decisão.

e) examinar a situação.

COMENTÁRIO:

O Brainstorming também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica utilizada para estimular as pessoas de um grupo a sugerirem ideias, sem qualquer análise crítica inicial. No processo decisório pode ser usado para **gerar alternativas criativas de solução** de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades.

Gabarito: B

5. FCC – DETRAN MA – Assistente de Trânsito – 2018)

No que concerne aos tipos de decisões, aquelas denominadas “programadas” são passíveis de aplicação

- a) em situações já enfrentadas anteriormente, já que fazem parte do acervo de soluções da organização para eventos que se apresentam sempre de maneira semelhante.
- b) apenas para solução de problemas de natureza econômica ou financeira, eis que se traduzem em fórmulas prontas ou algoritmos.
- c) em situações que não comportam uma tomada de decisão propriamente dita, mas sim uma automação de processos de trabalho.
- d) apenas pelas áreas operacionais da organização, já que dizem respeito à aplicação de padrões e protocolos já fixados previamente.
- e) de caráter eminentemente racional, devendo, sempre que possível, substituir as denominadas “não programadas” que são tomadas aleatoriamente.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. As decisões programadas são as decisões tomadas em situações rotineiras da organização.

Alternativa B. Errado. As decisões programadas podem estar presentes em diferentes áreas: atendimento, formas de pagamento, seleção de empregados etc.

Alternativa C. Errado. As decisões programadas pode ser automatizadas, porém não deixam de ser decisões.

Alternativa D. Errado. Apesar de serem mais comuns na área operacional, podem ser adotadas decisões programadas no nível tático e até mesmo no nível operacional.

Alternativa E. Errado. As decisões não-programadas dependem de julgamento profissional, mas isso não significa que sejam tomadas aleatoriamente. Além disso, decisões programadas são decisões que já se mostraram eficazes repetidas vezes, porém nem sempre são as decisões mais racionais. Muitas vezes existem fluxos de processos que poderiam ser aprimorados com a revisão de algumas decisões programadas.

Gabarito: A

6. FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

Entre os diferentes tipos de decisões tomadas no âmbito de uma organização, existem aquelas classificadas pela literatura como “não programadas”, aplicáveis a situações

- a) vivenciadas no dia a dia da organização, mas que demandam, para sua solução, a adoção de um processo intuitivo.
- b) não rotineiras, cuja resolução não é viável com a mera utilização do acervo de soluções disponíveis na organização.
- c) que não comportam uma solução individual, demandando um processo coletivo de construção de consenso.
- d) de grande impacto, porém que comportam solução com base em procedimentos sistematizados e já utilizados no âmbito da organização.
- e) exógenas à organização e que demandam, para sua solução, da intervenção de um agente externo.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Decisões realizadas no dia a dia da organização são decisões programadas.

Alternativa B. Correto. Decisões não programadas são aquelas que dependem de julgamento profissional por não existirem soluções prontas já disponíveis. São utilizadas para situações novas (não rotineiras).

Alternativa C. Errado. Não existe essa vinculação. Decisões não-programadas comportam solução individual. Na verdade, o mais comum é que haja essa centralização, principalmente, quando a decisão tiver um grande impacto sobre a organização.

Alternativa D. Errado. Decisões não-programadas são decisões que não comportam soluções com base em procedimentos já utilizados (decisões programadas). Além disso, uma decisão programada pode ou não ter grande impacto na organização.

Alternativa E. Errado. A classificação entre decisão programada e decisão não-programada utiliza como critério de distinção a frequência. Decisões repetidas (dia a dia, cotidiano) são decisões programadas. Decisões não repetidas (inéditas, situações atípicas, novas) são decisões não-programadas. Não se relaciona, portanto, com o fato de o tomador de decisão ser um agente interno ou externo.

Gabarito: B

7. FCC – ALE SE – Analista Legislativo/ Administração – 2018)

A literatura especializada aponta diferentes tipos de decisões e diferentes modelos do processo de tomada de decisão. Entre as classificações correntes para esses temas, podem ser apontados, exemplificativamente,

- a) decisões autocráticas, fundadas apenas na opinião do líder, e processos decisórios estratificados, que seguem fórmulas preestabelecidas.
- b) decisões reativas, que se apresentam como Gabarito a um desafio colocado, e processos de tomada de decisão democráticos, que pressupõem a unanimidade.
- c) decisões não programadas, que são de natureza reativa, e processos de tomada de decisão consensuais, que são eminentemente intuitivos.
- d) decisões programadas, que fazem parte do acervo de soluções da instituição, e processos decisórios consultivos, em que os envolvidos opinam e o líder toma a decisão.
- e) decisões aleatórias, fruto da imposição de autoridade, e processos de tomada de decisão inovadores, que desprezam as alternativas já testadas.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Decisões autocráticas = tomadas apenas pelo líder. Processos decisórios estratificados: processo de decisão que fragmenta a situação de acordo com algum critério (estratificar é dividir em estratos) para, então, tomar decisões específicas para cada estrato de situação. Assim, não existe uma fórmula preestabelecida de estratificação.

Alternativa B. Errado. Decisões reativas = decisões tomadas em reação a algum evento. Processos democráticos = envolvem a participação dos agentes, mas não envolvem necessariamente a unanimidade.

Alternativa C. Errado. Decisões consensuais podem decorrer de um processo racional e analítico. Não são necessariamente intuitivas.

Alternativas D. Perfeito. Decisões programadas = decisões rotineiras, fazem parte do acervo de soluções. Processos consultivos = os envolvidos opinam e o líder toma a decisão.

Alternativa E. Errado. Decisões autocráticas são decisões que se baseiam na autoridade.

Gabarito: D

8. FCC – TRT 6ª Região – Analista Judiciário – 2018)

O processo decisório consiste, tal como descrito pela doutrina especializada, na escolha do caminho mais adequado a ser seguido pela organização em determinada situação e contexto, optando-se entre alternativas ou possibilidades para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Nesse contexto, a doutrina também indica diferentes tipos de decisão e diferentes processos de tomada de decisão, a exemplo

a) da tomada de decisão democrática, aplicável apenas para problemas que envolvem as diretrizes estratégicas da organização, no bojo de um processo de planejamento, e que redundam na denominada “posição central”.

b) das decisões não programadas, também denominadas intuitivas, tomadas em situações ordinárias e extraordinárias vivenciadas pela organização, porém envolvendo alta tensão.

c) da tomada de decisão consensual, que decorre de processo de consulta e votação de todos os membros da organização envolvidos no tema em debate, prevalecendo o voto da maioria.

d) das decisões programadas, que não se confundem com as racionais, pois não envolvem, necessariamente, o acervo de soluções da organização, mas sim as práticas usuais de cada líder.

e) da tomada de decisão consultiva, que pressupõe a participação dos membros da organização envolvidos com a apresentação de opiniões quanto à melhor solução.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. A tomada de decisão de forma democrática não se limita a problemas que envolvem diretrizes estratégicas.

Alternativa B. Errado. As decisões não programadas não se confundem com decisões intuitivas.

Alternativa C. Errado. Descreve as características de um processo de decisão democrático. Consenso pressupõe a unanimidade de opiniões, ou seja, todos concordam.

Alternativa D. Errado. As decisões programadas são aquelas que integram o acervo de soluções da organização.

Alternativa E. Certo. Tomada de decisão consultiva é aquela que os membros são consultados, sendo a tomada de decisão realizada pelo líder.

Gabarito: E

9. FCC – SEAD AP – Analista Administrativo – 2018)

Durante uma reunião na Secretaria de Administração de um Estado, o Secretário tomou uma importante decisão acerca de metas orçamentárias do Planejamento Estratégico, com foco no longo prazo e com uma solução criativa e intuitiva, pois a decisão considerou ampla perspectiva e estudou diversas alternativas. Diante desse contexto, o Secretário caracteriza-se por um estilo de tomada de decisão denominado

- a) conceitual.
- b) analítico.
- c) diretivo.
- d) comportamental.
- e) eloquente.

COMENTÁRIO:

De acordo com a classificação proposta por Robbins, temos quatro estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

O estilo que tem foco no longo prazo, propõe uma solução criativa e estuda diversas alternativas é o estilo conceitual. (alternativa A). Vamos relembrar a classificação:

Estilo Diretivo: pessoas que utilizam o estilo diretivo têm baixa tolerância à ambiguidade e buscam racionalidade. São tomadores de decisão eficientes e lógicos, porém as suas preocupações com eficiência podem resultar em uma utilização mínima de informação com a consequente geração limitada de alternativas. Pessoas diretivas tomam decisões rapidamente e se concentram no curto prazo.

Estilo Analítico: pessoas do tipo analítico têm uma tolerância muito maior à ambiguidade do que pessoas diretivas, o que leva essas pessoas a obterem mais informações e desenvolverem mais alternativas do que as pessoas diretivas. Gestores analíticos seriam melhor definidos como tomadores de decisão cuidadosos e com forte capacidade de adaptação a situações novas.

Estilo Conceitual: indivíduos com estilo conceitual tendem a **pensar de forma mais ampla** e, assim, consideram um **número muito significativo de alternativas**. O **foco é de longo alcance** e eles tendem a encontrar **soluções criativas** para os problemas.

Estilo Comportamental: indivíduos comportamentais são tomadores que trabalham bem com os outros. Preocupam-se com a realização de seus funcionários e são receptivos a sugestões de outros. Realizam muitas reuniões e fomentam a comunicação. Evitam o conflito e buscam aceitação do grupo.

Gabarito: A

10. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

A tomada de decisão é uma das atividades mais típicas do administrador. Existem diferentes tipos de decisão, sendo que algumas delas se realizam por meio de um conjunto de normas preestabelecidas, com base em um acervo de soluções da organização. Tais decisões são as denominadas

- a) Programadas.
- b) Padronizadas.
- c) Recorrentes.
- d) Impróprias.
- e) Consultivas.

COMENTÁRIO:

Decisões que são tomadas com base em um acervo de soluções da organização são as decisões programadas.

Gabarito: A

11. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

A teoria sustentada por Herbert Simon para explicar o processo decisório no âmbito das organizações, aponta, entre outros aspectos, dois tipos de decisões:

- a) as previsíveis, que refletem o comportamento padrão da organização; e as inovadoras, tomadas em um ambiente de mudança comportamental.
- b) as autocráticas, tomadas pelo gestor sem participação dos envolvidos; e as participativas, decorrentes de processo de construção coletiva.
- c) as consensuais, que refletem o consenso na organização; e as individuais, tomadas pelo responsável pela solução de um problema isolado.
- d) as programadas, tomadas por meio de um conjunto de normas preestabelecidas; e as não programadas, que não comportam soluções padronizadas.
- e) as autônomas, construídas dentro da própria organização; e as consultivas, que envolvem a participação de agentes externos à organização.

COMENTÁRIO:

Herbert Simon classifica as decisões em decisões programadas e não programadas. A alternativa D traz essa classificação, bem como descreve corretamente cada um dos conceitos.

Gabarito: D

12. FCC – TST – Analista Judiciário – 2017)

A atuação do gestor envolve, a todo momento, a tomada de decisões. De acordo com Herbert Simon, a própria organização é concebida como um sistema de decisões. Para o autor, o tipo de decisão que resolve problemas que já foram enfrentados antes e, para cuja resolução, basta aplicar um curso de ação que já faz parte do acervo da organização, corresponde às decisões

- a) de segundo nível, tomadas pelos escalões operacionais da organização, que se contrapõem às de primeiro nível, estas últimas de natureza estratégica.
- b) previsíveis, que não demandam do gestor esforço de atuação, mas apenas um mero diagnóstico, que se contrapõem às decisões de gestão propriamente ditas.
- c) programadas, que se contrapõem às não programadas, estas últimas preparadas uma a uma para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver.
- d) sistematizadas, tais como os algoritmos, que não envolvem escolha pelo gestor, que se contrapõem às individualizadas, que demandam uma escolha efetiva.
- e) simuladas, baseadas em modelos padronizados, que se contrapõem às decisões reais, que envolvem uma escolha efetiva entre diferentes alternativas fáticas.

COMENTÁRIO:

Decisões adotadas em situações recorrentes, sob as quais já existe conhecimento organizacional na forma de manuais e protocolos são classificadas como decisões programadas.

Gabarito: C

13. FCC – TRF 5ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

Costuma-se apontar a tomada de decisão como o cerne da atividade do gestor e, nesse contexto, a doutrina identifica diferentes tipos de decisão entre as quais as denominadas decisões programadas, que

- a) são aplicadas sem a participação do gestor, com a utilização da tecnologia da informação, sistemas e softwares.
- b) se contrapõem, pelo seu caráter racional, às decisões intuitivas, estas últimas também denominadas não-programadas.
- c) devem ser tomadas em período de tempo determinado, sob pena de se tornarem ineficazes.
- d) correspondem aos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da organização.
- e) fazem parte do acervo de soluções da organização, não demandando criação de novas alternativas.

COMENTÁRIO:

Decisões programadas são aquelas decisões tomadas em situações rotineiras, sob as quais já existe um conhecimento organizacional na forma de protocolos de ação e manuais.

Alternativa A. Errado. As decisões programadas até podem ser automatizadas, contudo, o que as caracteriza é a repetição da situação.

Alternativa B. Errado. Decisões intuitivas contrapõem-se às decisões racionais. Trata-se de outra forma de classificar as decisões.

Alternativa C. Errado. Nenhuma relação com as decisões programadas.

Alternativa D. Errado. A alternativa traz as características das decisões estratégicas.

Alternativa E. Certo. Ótimo conceito.

Gabarito: E

14. FCC – AL MS – Analista de RH – 2016)

A tomada de decisão e o processo de tomar decisões são tarefas características do gestor e correspondem à escolha entre alternativas ou possibilidades, com vistas a resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Nesse sentido, de acordo com categorização de autores consagrados, quanto aos diferentes tipos de decisões no âmbito de uma organização, quando um gestor soluciona um problema tomando por base normas preestabelecidas, disponíveis no acervo da organização, sua decisão é do tipo

- a) padronizada.
- b) programada.
- c) consultiva.
- d) normativa.
- e) prescritiva.

COMENTÁRIO:

Decisões que são tomadas com base em um acervo de soluções da organização são as decisões programadas.

Gabarito: B

15. FCC – AL MS - Analista de RH – 2016)

O processo de tomada de decisões no âmbito de uma organização pressupõe o exame cuidadoso da situação, o mapeamento dos critérios relevantes, a identificação das alternativas viáveis e, por fim, a escolha da mais adequada. Nesse contexto,

- I. tendo em vista que a racionalidade do tomador é limitada, a decisão racional demanda esforço para simplificar situações complexas.
 - II. a tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas e não tem lugar quando existe alto nível de incerteza.
 - III. o processo de tomada de decisão consensual conjuga, de forma equilibrada, o processo racional e o intuitivo.
- Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) II.
- d) I.
- e) III.

COMENTÁRIO:

I. Certo. Afirmção de acordo com as ideias da racionalidade limitada. Em virtude da incapacidade de conhecer e processar todas as informações, os gestores simplificam as situações e a partir dessas simplificações tomam as decisões.

II. Errado. Quanto maior o nível de incerteza (poucas informações, atipicidade da situação), maior será a tendência de uma decisão intuitiva, afinal, as decisões mais racionais dependem de uma grande quantidade de informações.

III. Errado. Tomada de decisão consensual é uma tomada de decisão baseada no consenso (unanimidade) das opiniões dos envolvidos. Não se relaciona, dessa forma, com a classificação de processo de decisão racional x intuitivo.

Gabarito: D

16. FCC – TRT 20ª Região – Analista Judiciário – 2016)

Considere a situação hipotética descrita a seguir: o gestor de um projeto prioritário desenvolvido pela área de modernização do Tribunal se defronta com redução do orçamento original e precisa definir quais ações serão descontinuadas. Entre os possíveis modelos preconizados pela literatura para o processo decisório, o gestor em questão poderá adotar uma decisão consultiva, o que significa que a mesma deverá

- a) refletir o consenso de todos os envolvidos.
- b) ser tomada mediante a submissão do problema à autoridade superior.
- c) expressar, necessariamente, a opinião da maioria dos envolvidos.
- d) ser tomada por um especialista externo ao grupo envolvido.
- e) ser tomada pelo próprio gestor, que considerará as opiniões apresentadas pelos envolvidos.

COMENTÁRIO:

Consultivo = consulta a opiniões dos envolvidos, porém mantém a decisão na figura do líder/gestor.

Gabarito: E

17. FCC – SEMF Teresina – Assistente Técnico Administrativo – 2016)

Em uma situação hipotética, a área de projetos de determinada organização está se defrontando com um cenário bastante desafiador decorrente de mudanças no mercado em que atua, gerando a necessidade de tomada de diversas decisões não programadas. O gerente da área pretende envolver os membros da equipe no processo de tomada de tais decisões, considerando que a equipe possui elevado nível de maturidade e competência. Nesse contexto, cabe a adoção de decisão

- I. consultiva.
- II. democrática.
- III. consensual.

Está correto o que consta em

- a) I e III, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) II, apenas.
- d) I e II, apenas.

e) I, II e III.

COMENTÁRIO:

Todos os métodos de decisão apresentados (consultivo, democrático e consensual) envolvem a participação dos membros da equipe. No formato consultivo, o líder ouve os subordinados e, posteriormente, toma a decisão. No formato democrático, a decisão é realizada por meio da aprovação de todos e, por fim, no formato consensual é necessário que todos os membros da equipe e o líder entrem em consenso (unanimidade) sobre a decisão.

Gabarito: E

18. FCC – CNMP – Analista – 2015)

Em um lote de produtos, uma determinada peça está defeituosa. A empresa que fabricou os produtos convoca os proprietários para fazer a troca da peça. A convocação é uma decisão definida como:

- a) Programada.
- b) Análise do ponto de equilíbrio.
- c) Árvore de decisão.
- d) Não-programada.
- e) Diagnóstico.

COMENTÁRIO:

Trata-se de uma decisão rotineira da decisão. Toda vez que ocorre um lote com peças defeituosas, a empresa convocará os proprietários para fazer a troca. Não é algo atípico, inédito. Trata-se de um problema que eventualmente ocorrerá. Assim, temos uma decisão programada.

Gabarito: A

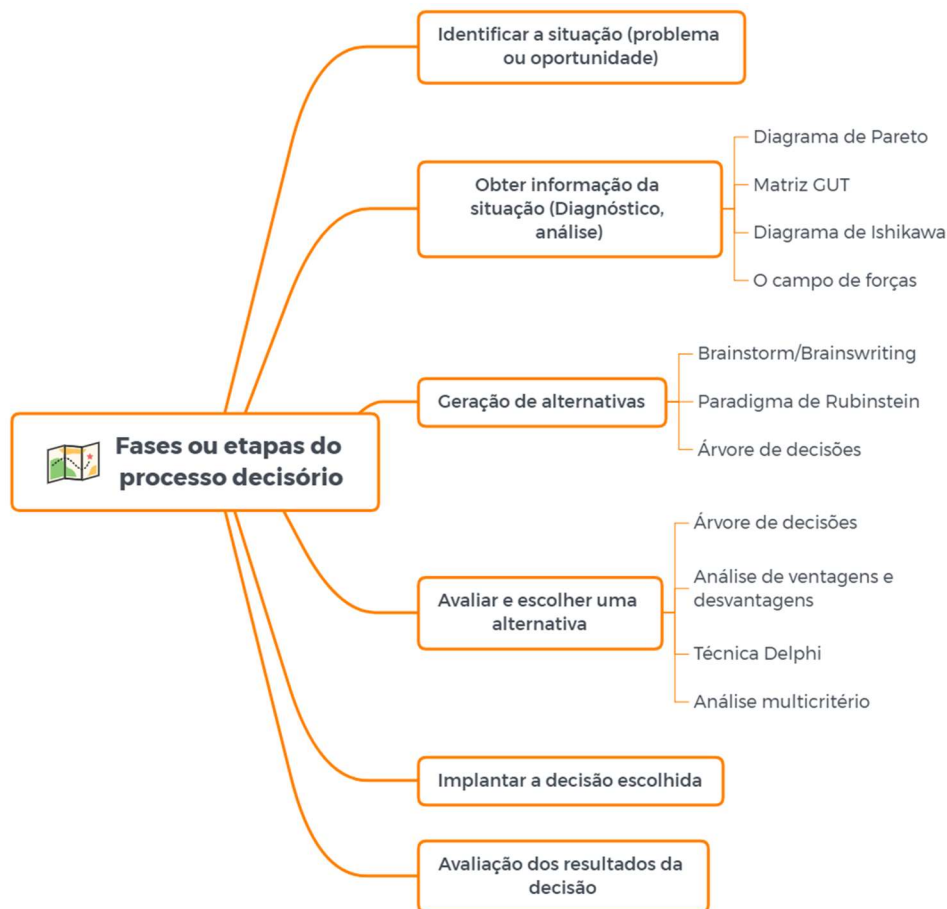
19. FCC – MANAUSPREV – Técnico Previdenciário – 2015)

O processo de tomada de decisões, seja no âmbito organizacional ou pessoal, normalmente é complexo e produz efeitos. A sequência que garante a eficácia e a racionalidade do processo decisório é

- a) o diagnóstico; a identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- b) o diagnóstico; identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; avaliação da decisão e geração de alternativas.
- c) a identificação do problema ou oportunidade; geração de alternativas; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- d) a identificação do problema; geração de alternativas; diagnóstico; avaliação da decisão e escolha da alternativa.
- e) a identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha da alternativa e avaliação da decisão.

COMENTÁRIO:

Segundo Stone, o processo decisório é composto das seguintes etapas:



Ainda que de forma incompleta, a única alternativa que percorre as fases/etapas do processo decisório corretamente é a alternativa E.

Gabarito: E

20. FCC – MANAUSPREV – Analista Previdenciário – 2015)

Considerando os depoimentos de gerentes abaixo, identifica-se as fases do processo de tomada de decisão de Herbert Simon em:

- Dado um problema ou uma oportunidade, eu procuro analisá-lo com cuidado, a partir daí procuro registrar e analisar as alternativas que consegui criar conjuntamente com minha equipe e, finalmente, decido sobre a melhor das alternativas.
- Meus auxiliares costumam trazer-me alternativas para possíveis problemas que eles encontram na empresa. Se alguma delas me parece interessante eu a implanto. Claro sempre procuro avaliar se os resultados obtidos com a decisão foram interessantes.
- Conforme minha experiência anterior decido implantar algumas mudanças que eliminem problemas existentes na empresa. Porém, antes de implantar a solução, procuro convencer a equipe responsável pela implantação da solução da sua importância.

d) Adoro conceber alternativas para oportunidades que surgem, procuro testá-las simultaneamente em diferentes unidades da organização. A seguir coletos os resultados obtidos e os analiso, servindo de informação para outras situações.

e) As soluções para a maioria dos problemas é a falta de regras. Procuro divulgá-las, assim resolvo a maior parte dos meus problemas. Quando o problema foge do escopo dou liberdade para o meu pessoal agir.

COMENTÁRIO:

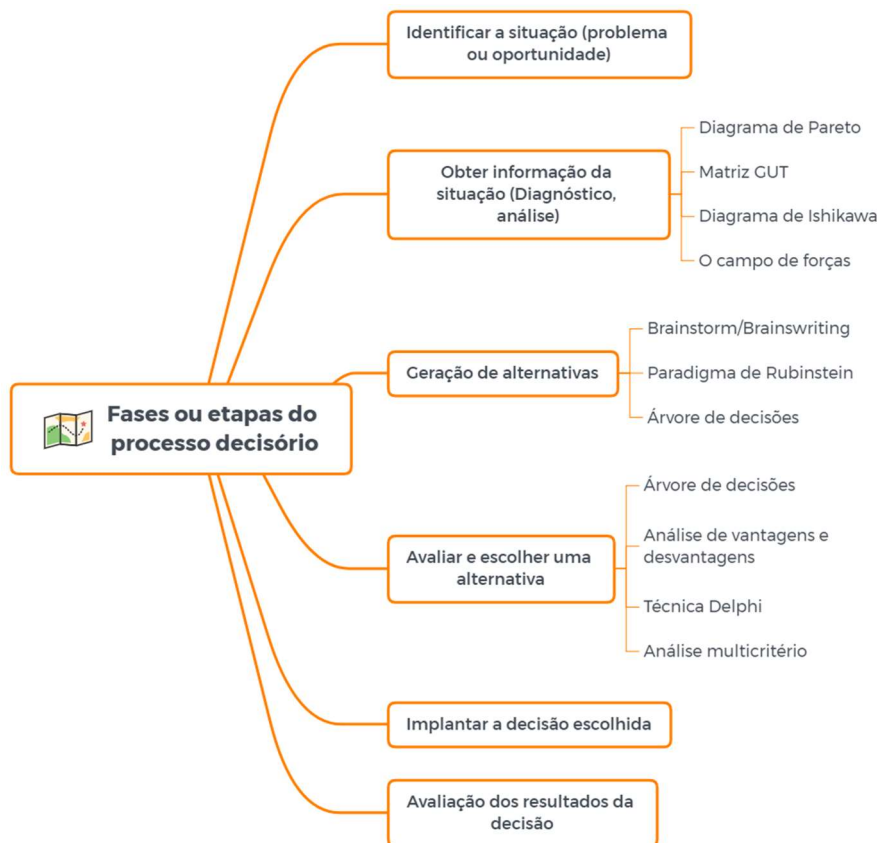
Hebert Simon propõe um modelo de decisão mais enxuto baseado em apenas três etapas:

a) Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.

b) Concepção (ou desenho): criação de alternativas de solução para o problema ou situação.

c) Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Contudo, em vez de decorar várias e várias classificações sugiro que foque no modelo de Stone, que é mais completo e, por isso permite resolver um maior número de questões. Além disso, a lógica dos diferentes modelos é a mesma, vejamos:



Devemos procurar, portanto, a alternativa que descreva basicamente esse rito para a tomada de decisão.

Alternativa A. Certo. Vamos analisar cada um dos trechos da alternativa fazendo a correlação com as respectivas fases:

1º "Dado um problema ou uma oportunidade" – Identificar a situação.

2º "analisar com cuidado" – Obter informação da situação.

3º "registrar e analisar as alternativas" – Geração de alternativas.

4º “decido sobre a melhor alternativa” – Avaliar e implantar uma alternativa.

Alternativa B. Errado. A alternativa desconsidera as fases de identificar a situação e obter informação da situação. Essas etapas são necessárias para que se possa elaborar alternativas adequadas para a situação.

Alternativa C. Errado. O método descrito na alternativa não é estruturado. O gestor simplesmente formata uma solução sem compará-la com outras disponíveis. Foge, portanto, ao modelo proposto por Simon.

Alternativa D. Errado. O método proposto pela alternativa baseia-se na experiência para aquisição de conhecimento. Além de fugir ao modelo de Simon, a tomada de decisão de forma simplesmente empírica (sem estudo, preparação adequada e apenas com base na experiência) gera muita ineficiência para as organizações.

Alternativa E. Errado. Trata-se de um formato de decisão baseado na normatização da tomada de decisão. Mostra-se adequado para decisões programadas (situações rotineiras), contudo, não é esse o processo de decisão proposto por Simon.

Gabarito: A

21. FCC – SERGAS – Administrador – 2013)

A escolha de uma determinada ferramenta de gestão, em detrimento de outras, **NÃO** deve levar em conta

- a) os custos de implementação e custos mensais de manutenção.
- b) a finalidade de uso.
- c) a flexibilidade de uso.
- d) a aceitabilidade do produto no mercado.
- e) a hierarquização dos processos.

COMENTÁRIO:

Questão mais genérica de processo decisório. Na hora de escolher uma ferramenta devemos considerar, essencialmente, o objetivo que queremos atingir e o custo. Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Certo. Os custos da ferramenta devem ser considerados. Um sistema de gestão completo, por exemplo, não é adequado para um simples mercadinho, pois consumiria grande parte do faturamento do empreendimento.

Alternativa B. Certo. Qualquer tipo de ferramenta é escolhida de acordo com o objetivo que se pretende alcançar.

Alternativa C. Certo. A flexibilidade da ferramenta é uma característica relevante, pois dilui os custos de aquisição dentre as diversas finalidades de uso.

Alternativa D. Certo. A aceitabilidade no mercado é relevante, pois transmite credibilidade sobre a ferramenta de gestão. Você optaria por uma solução da Microsoft ou da Marcelowitz Soluções em TI?

Alternativa E. Errado. Hierarquizar processos significar estabelecer uma ordem de acordo com sua importância relativa. Por exemplo: processos primários, processos secundário, etc. Essa forma de organizar os processos não influencia na ferramenta de gestão a ser adotada.

Gabarito: E

22. FCC – SEAD PI – Gestor Público – 2013)

Sobre processo decisório, considere:

- I. Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, sendo tomada para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.
- II. As decisões programadas são aquelas que se realizam por meio de um conjunto de normas preestabelecidas e fazem parte do acervo de soluções da organização.
- III. As decisões não programadas prescindem de diagnóstico, sendo tomadas com base na experiência em problemas semelhantes já enfrentados antes pela organização, de forma predominantemente intuitiva.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) III.
- c) I e III.
- d) III e II.
- e) I.

COMENTÁRIO:

- I. Certo. Corresponde exatamente à primeira etapa do processo decisório.
- II. Certo. Decisões programadas são as decisões tomadas em situações rotineiras, sob as quais já existe um conhecimento organizacional na forma de manuais e protocolos de conduta.
- III. Errado. As decisões programadas são aquelas realizadas em situações atípicas (excepcionais). Assim, são decisões que necessitam de diagnóstico e uma análise mais detalhada. Assim, erra o enunciado ao afirmar que as decisões não programadas prescindem de diagnóstico.

Gabarito: A

23. FCC – TRF 2ª Região – Analista Judiciário – 2012)

A tomada de decisão em grupo depende da tarefa e do grupo e pode assumir várias formas. Em uma decisão por consenso, todos os membros

- a) votam individualmente, após a exposição dos motivos de todos.
- b) recebem autoridade para tomar decisão por si mesmos.
- c) oferecem suas opiniões para que o líder do grupo decida.
- d) votam anonimamente em alternativas do grupo.
- e) concordam com a decisão do grupo.

COMENTÁRIO:

Questão de português. Consenso = unanimidade = todos concordam.

Gabarito: E

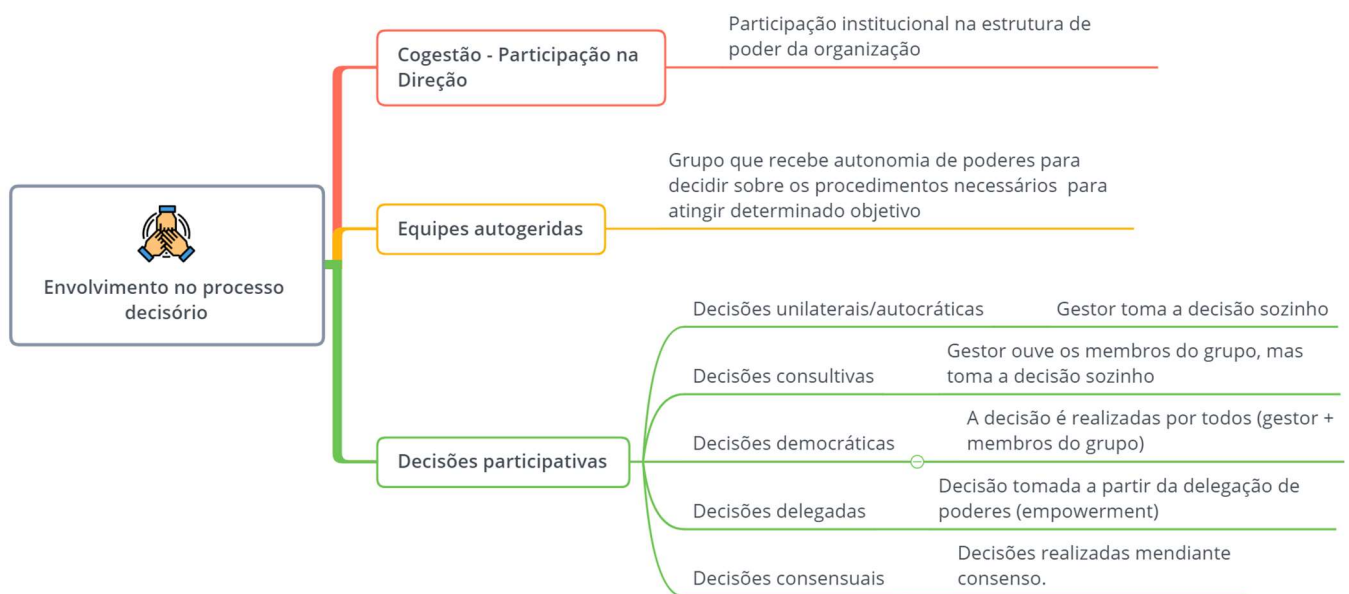
24. FCC – TRF 4ª Região – Analista Judiciário – 2010)

O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões. Há três modalidades principais de envolvimento no processo decisório: decisões participativas, equipes autogeridas e

- a) coalisção.
- b) participação indireta na empresa.
- c) cogestão.
- d) equipes colaborativas.
- e) equipes multifuncionais.

COMENTÁRIO:

São três modalidades de envolvimento no processo decisório: a) cogestão; b) equipes autogeridas; c) decisões participativas.



Gabarito: C

25. CESPE – PGE/PE – Analista Administrativo – 2019)

Os processos decisórios de organizações verticalizadas compostas por muitos níveis administrativos são geralmente morosos e, conseqüentemente, os gestores dessas organizações enfrentam grandes dificuldades de acompanhamento da produtividade e da qualidade das suas equipes de trabalho.

COMENTÁRIO:

Questão excelente! Correlaciona os conhecimentos do processo decisório com a função administrativa de organização. Vamos por partes:

“Os processos decisórios de organizações verticalizadas compostas por muitos níveis administrativos são geralmente morosos”

CERTO. Quando o processo decisório é centralizado em organizações verticais (organizações com muitos níveis hierárquicos) a tomada de decisão geralmente é morosa, demorada, lenta.

“e, conseqüentemente, os gestores dessas organizações enfrentam grandes dificuldades de acompanhamento da produtividade e da qualidade das suas equipes de trabalho”

ERRADO. Se a organização é verticalizada significa que a amplitude de controle é baixa.

RELEMBRANDO

Amplitude de controle significa o número de subordinados para cada gestor.

Amplitude de controle mais altas (um maior número de subordinados por gestor) dá origem a organizações “achatadas”, horizontais.

Amplitude de controle mais baixa (um menor número de subordinador por gestor) dá origem a organizações “verticalizadas”, altas.

Assim, temos que em organizações verticais os gestores não possuem grandes dificuldades de acompanhamento da produtividade das suas equipes de trabalhos, posto que fazem a gestão de equipes menores (amplitude de controle é baixa).

Gabarito: ERRADO

26. CESPE – SLU/DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos – 2019)

Em organizações descentralizadas, o fluxo de tomada de decisões direciona-se do topo para a base.

COMENTÁRIO:

Em organizações descentralizadas as unidades da base são dotadas de poder de decisão. O poder de decisão está disperso ao longo da estrutura organização.

O fluxo de tomada de decisão do topo para base (topdown) é típico de organizações centralizadas.

Gabarito: ERRADO

27. CESPE – EBSEH – Analista Administrativo – 2018)

Decisões táticas ou administrativas são relacionadas às tarefas, aos funcionários e às atividades cotidianas de operação de uma organização.

COMENTÁRIO:

As decisões realizadas no nível mais baixo da estrutura organizacional e que se relacionam com tarefas, atividades cotidianas e operações são decisões operacionais.

Gabarito: ERRADO

28. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

O processo decisório é composto de duas etapas: definição e diagnóstico do problema e desenho da solução.

COMENTÁRIO:

Segundo Stoner (1985), o processo decisório é composto pelas seguintes etapas:

- a) Identificar a situação
- b) Obter informações sobre a situação
- c) Geração de alternativas
- d) Avaliar e escolher uma alternativa
- e) Implantar a decisão escolhida
- f) Avaliação dos resultados da decisão

Gabarito: ERRADO

29. CESPE – IFF – Administrador – 2018)

Na tomada de decisões em uma organização, as pessoas que se utilizam da heurística de julgamento

- a) reduzem as demandas de processamento de informações e, assim, tomam as decisões.
- b) tomam as decisões com base em informações presentes na memória.
- c) avaliam a probabilidade de um evento ocorrer com base nas informações disponíveis sobre ocorrências semelhantes.
- d) escolhem determinado procedimento com base em solução que atenda a um padrão mínimo de satisfação.
- e) buscam escolher a melhor opção possível diante de restrições.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. Esse é o objetivo da heurística: reduzir o esforço empreendido no processamento de informações para a tomada de decisão.

Alternativa B. Errado. Trata-se de um tipo de heurística: a disponibilidade.

Alternativa C. Errado. Trata-se de um tipo de heurística: a representatividade.

Alternativa D. Errado. Trata-se do modelo de racionalidade limitada.

Alternativa E. Errado. A melhor opção possível (decisão ótima) é um ideal proposto dentro do modelo racional de decisão.

Gabarito: A

30. CESPE – MPE PI – Técnico Ministerial – 2018)

Nos órgãos públicos, os avanços da tecnologia da informação representam vantagens para o atendimento público ao possibilitar a centralização das decisões e a descentralização dos controles sobre os serviços prestados.

COMENTÁRIO:

Questão interpretativa. A partir do avanço da tecnologia da informação, podemos afirmar que existe uma tendência na administração moderna a privilegiar as decisões descentralizadas e, por isso assuntos como *coaching*, tutoria (*mentoring*), e aconselhamento (*counseling*) têm ganhado tanto força recentemente. Não são, necessariamente, instrumentos novos, contudo, ficavam restritos ao alto escalão das organizações.

Gabarito: ERRADO

31. CESPE – MPE PI – Técnico Ministerial – 2018)

Caso uma interpretação equivocada possa ocasionar problemas para a administração em um órgão público, será conveniente, para maior controle, que a decisão a respeito do equívoco seja centralizada.

COMENTÁRIO:

Uma das vantagens da centralização é dotar de maior controle o processo decisório. Decisões descentralizadas tendem a não ser uniformes (cada uma faz de um jeito, o que aumenta a probabilidade de interpretação equivocada).

Gabarito: CERTO

32. CESPE – MPU – Técnico – 2018)

Situação hipotética: Um estabelecimento comercial decidiu sempre negar atendimento a qualquer cliente que não apresente documento de identidade no ato de pagamento com cartão de crédito.

Assertiva: O estabelecimento comercial está adotando uma decisão programada.

COMENTÁRIO:

Decisão programada são decisões rotineiras destinadas a resolver problemas cotidianos e que ocorre regularmente. Quanto temos uma padronização da decisão (como no exemplo trazido no enunciado), trata-se de uma decisão programada.

Gabarito: CERTO

33. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do gestor que envolvam departamentos internos da organização são denominadas decisões operacionais.

COMENTÁRIO:

Decisões no nível departamental são decisões táticas

Gabarito: ERRADO

34. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões táticas destinam-se a lidar com problemas de rotina, visando à execução de atividades.

COMENTÁRIO:

Problemas de rotina, relacionados à execução de atividades são decisões operacionais.

Gabarito: ERRADO

35. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

No caso das decisões programadas, tomam-se por base julgamentos pessoais, uma vez que essas decisões são demandadas em condições nas quais o ambiente é estático, com um alto grau de certeza.

COMENTÁRIO:

Decisões programadas não utilizam por base julgamentos pessoais. Decisões programadas são decisões cotidianas e são padronizadas.

Gabarito: ERRADO

36. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões não programadas costumam caracterizar-se pelo risco e pela incerteza, razão por que demandam uma maior capacidade de análise e de posicionamento do gestor.

COMENTÁRIO:

Decisões não programadas são decisões que escapam das condições habituais (envolve maior risco e incerteza) e, por isso dependem do julgamento profissional. São decisões mais complexas e para as quais as respostas padronizadas não se mostram efetivas.

Gabarito: CERTO

37. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

COMENTÁRIO:

Exatamente. Decisões programadas são decisões rotineiras destinadas a resolver programas cotidianos.

Gabarito: CERTO

38. CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Processos de tomada de decisão racional são sempre limitados, entre outros fatores, pela capacidade cognitiva do tomador de decisão em questão.

COMENTÁRIO:

O enunciado sintetiza corretamente a ideia do modelo de racionalidade limitada. Ainda que fosse possível coletar todas as informações, a qualidade da decisão estaria limitada pela capacidade cognitiva do tomador de decisão em processar todas essas informações.

Gabarito: CERTO

39. CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do tipo não programadas, também chamadas de problemas intratáveis, devem ser deixadas a cargo de subordinados, uma vez que a liderança organizacional não dispõe de tempo necessário para a solução desse tipo de problema.

COMENTÁRIO:

Decisões não-programadas dependem de julgamento profissional, assim, não se mostra apropriada a descentralização dessas decisões.

Gabarito: ERRADO

40. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

COMENTÁRIO:

Decisões programadas são as decisões rotineiras destinadas a resolver problemas cotidianos e que ocorrem regularmente. Em muitos casos as respostas já estão padronizadas de acordo com a experiência passada. Essas decisões podem ser tomadas por meio de técnicas tradicionais (hábito e costume, regras e procedimentos estabelecidos) ou modernas (programas de computador, modelos matemáticos, etc).

Gabarito: CERTO

41. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

A gestão do risco associado à tomada de decisão se baseia no nível de informação disponível sobre a probabilidade de ocorrência de eventos futuros, a partir do qual gestores distintos podem tomar decisões diferentes.

COMENTÁRIO:

Uma das desvantagens da descentralização é a falta de uniformidade. Como posto pelo enunciado, muitas vezes o nível de informação ou mesmo a capacidade cognitiva de processar a informação é diferente de modo que teremos decisões diferentes.

Gabarito: CERTO

42. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Em uma organização, recente pesquisa de clima organizacional revelou que determinada equipe de trabalho enfrenta problemas relativos à liderança e ao reconhecimento dos servidores. Com receio de que tais dificuldades possam impactar negativamente as atividades da unidade, estrategicamente importantes para o desempenho do órgão, o setor de gestão de pessoas decidiu intervir.

Nessa situação hipotética, incentivar a participação dos servidores nos processos de tomada de decisão da área constituirá estratégia gerencial eficaz caso eles não possuam as qualificações e a motivação necessárias à realização das tarefas do setor.

COMENTÁRIO:

Se os servidores não são qualificados e não estão interessados (sem motivação) não faz sentido descentralizar as decisões para eles.

Gabarito: ERRADO

43. CESPE – FUNPRESP – Analista/ Área Administrativa – 2016)

Não há processo decisório quando as decisões de uma organização são tomadas em variados níveis hierárquicos.

COMENTÁRIO:

O processo decisório ocorre em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, temos: decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Gabarito: ERRADO

44. CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

A ferramenta a ser utilizada para diagnosticar as causas de insatisfação das diversas categorias pesquisadas é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama Espinha de Peixe.

COMENTÁRIO:

Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para identificar as causas de determinado problema a partir das suas origens.

Gabarito: CERTO

45. CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Caso deseje identificar as subcategorias com maiores índices de insatisfação para, posteriormente, priorizar suas ações corretivas apenas nas subcategorias mais relevantes, a instituição deverá utilizar o diagrama, ou método de análise, de Pareto.

COMENTÁRIO:

O diagrama de Pareto é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade e que também pode ser usada para facilitar a tomada de decisão. Essa ferramenta permite classificar e priorizar uma variável seguindo a Regra 80/20, segundo essa regra 80% das consequências de um fenômeno provêm de 20% de causas

Gabarito: CERTO

46. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)

O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exíguos, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve corretamente diversos fatores que influenciam na qualidade de decisão. Sabemos que o processo de decisão é um **processo sistêmico e contextual**. Em português claro: ao decidir consideramos as circunstâncias que envolvem a decisão e como essa decisão reflete em outras decisões.

Gabarito: CERTO

47. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2015)

No modelo de racionalidade limitada, propõe-se que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.

COMENTÁRIO:

É exatamente isso. A ideia básica do modelo da racionalidade limitada é que os gerentes não têm tempo nem capacidade mental ilimitadas e, portanto, não podem avaliar cada meta, cada problema e cada alternativa. A tentativa de ser racional é restringida (limitada) pela enorme complexidade de muitos problemas. Há um limite para a racionalidade dos administradores

Gabarito: Certo

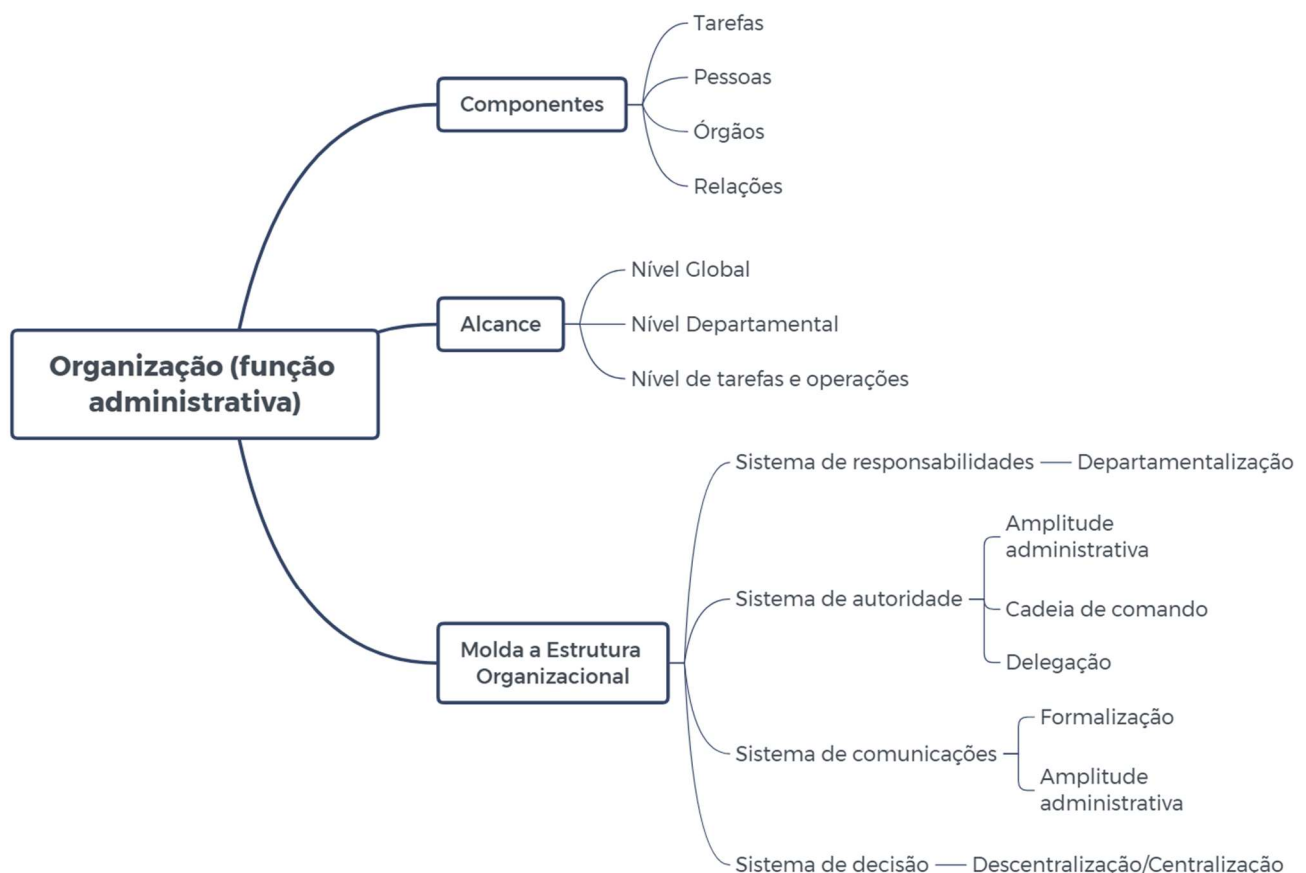
48. CESPE – TRE/GO – Analista Judiciário – 2015)

A discussão acerca da forma e do grau de centralização ou descentralização da autoridade de tomada de decisões está ligada à função da administração controle.

COMENTÁRIO:

I'm in love! Questão lindona que correlaciona o conhecimento de processo decisório com a função de.....**organização** meu povo!

Um dos componentes da estrutura organização é o sistema de decisões. Lembra do nosso esqueminha matador?



Perceba como todos os conhecimentos se encaixam. Administração, como não amar?

Gabarito: ERRADO

49. FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas públicas – 2019)

Um leiloeiro recebe uma peça de antiguidade, para ser vendida em leilão, que tem como preço mínimo o valor de 100 mil reais, estabelecido pelo proprietário. Após a apresentação das propostas, o item é vendido por 115 mil reais. No mês seguinte, o leiloeiro recebe, para venda, uma peça idêntica à vendida no mês anterior, tendo, porém, seu valor mínimo estabelecido em 500 mil reais, e atingindo o valor de 550 mil após a apresentação das propostas. Embora inusitado, o evento exposto é coerente com os princípios heurísticos utilizados no processo decisório, quando o valor proposto orientou a proposta do comprador.

Esse caso é um exemplo de Heurística

- (A) da Representatividade.
- (B) do Status Quo.
- (C) da Evidência Confirmadora.
- (D) da Ancoragem.
- (E) da Prudência.

COMENTÁRIO:

A banca certamente andou lendo nosso material para elaborar as questões. Nesse caso, até o exemplo da ancoragem foi bem semelhante. Vamos lembrar um pouco de nossas aulas:

1. **Âncora e ajustamento:** as pessoas não tomam decisões sem alguma referência como base de comparação. Vou te explicar essa regra apresentando uma tática que os vendedores e os donos de restaurantes utilizam muito para influenciar na nossa decisão de compra.

Imagina que você quer comprar uma camisa e para isso vai até a Loja "Camisas Topzeira". Se você pedir ajuda de um vendedor, qual a primeira camisa que ele irá te mostrar? Certamente será a mais cara da loja. Muito além de simplesmente tentar pegar uma comissão mais gorda, essa técnica/tática de venda serve para criar uma âncora/uma referência que servirá de base pra você. Depois que você viu a camisa mais cara da loja por R\$450, as camisas de R\$150-R\$200 parecerão uma verdadeira "pechincha" e, assim, a probabilidade de você efetivar uma compra aumenta bastante. Nos restaurantes é comum a mesma tática na formatação da carta de vinhos, mas como você já entendeu o que é âncora o exemplo dos vinhos eu te conto na comemoração da sua posse. ☺

Perceba que pela situação narrada no enunciado temos um caso de Ancoragem.

Gabarito: D

50. FGV – CM SALVADOR – Assistente Legislativo Municipal – 2018)

Um órgão público vem revendo suas práticas e políticas de gestão, de forma a promover a descentralização da tomada de decisão nas áreas funcionais. A descentralização apresenta vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens da descentralização, pode(m)-se apontar:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) eliminação de esforços duplicados, reduzindo custos operacionais;

- c) maior uniformidade nas decisões e nos procedimentos;
- d) maior dispersão dos canais de comunicação pela organização;
- e) maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

COMENTÁRIO:

Vamos relembrar as vantagens e desvantagens da descentralização (trata-se de um tópico que costuma ser abordado apenas pela FGV):

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
Tomador de decisão mais próximo da situação e das pessoas envolvidas	Falta de uniformidade das decisões.
Decisões mais rápidas	Decisões míopes (considera apenas uma parte da organização).
Estimula o senso de responsabilidade e a motivação dos empregados	Tomadores de decisão não contam, na maioria das vezes, com o suporte de especialistas e não estão acostumados a tomarem decisões.
Mais informações e de bem qualidade disponíveis para a decisão	Demandam um maior esforço gerencial de coordenação entre as unidades administrativas para evitar decisões conflitantes

Alternativa A. Errado. Essa é uma das vantagens da centralização.

Alternativa B. Errado. A criação de esforços duplicadas é uma das possíveis consequências da falta de uniformidade das decisões descentralizadas.

Alternativa C. Errado. Decisões descentralizadas não são uniformes.

Alternativa D. Errado. Os canais de comunicação não estão diretamente vinculados ao poder para decidir. Podemos ter empresas com canais de comunicação bem dispersos, mas que centralizam a decisão.

Alternativa E. Correto. Uma das vantagens da descentralização é que o processo decisório torna-se mais rápido.

Resposta: E

51. FGV – CM SALVADOR – Analista Legislativo Municipal – 2018)

A prefeitura do Município de Ferreira Bezerra pretende transferir a atribuição de fiscalizar as condições de ensino-aprendizagem de escolas municipais da Secretaria de Educação para o topo da própria Prefeitura, ou seja, irá centralizar tais serviços.

Um dos pontos fortes da centralização é:

- a) foco maior nas condições locais;

- b) disponibilidade maior de tempo dos gestores de topo para outras funções;
- c) decisão mais distanciada dos fatos locais e das circunstâncias;
- d) processo decisório mais consistente com os objetivos globais da organização;
- e) participação maior dos empregados operacionais nas decisões.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. O foco nas condições locais é típico de decisões descentralizadas.

Alternativa B. Errado. Esse é uma das vantagens da descentralização das decisões.

Alternativa C. Errado. Essa é uma desvantagem da centralização das decisões.

Alternativa D. Correto. Essa é uma das vantagens da centralização.

Alternativa E. Errado. Essa é uma vantagem da descentralização das decisões.

Resposta: D

52. FGV – CM SALVADOR – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O presidente de uma instituição pública acaba de assumir o cargo. Ele acredita que a instituição “está uma bagunça, cada um decide como quer, sem seguir adequadamente os procedimentos”. Ele acredita que uma maneira de modificar essa situação é centralizar o processo decisório.

Uma das vantagens da centralização é:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) maior rapidez e flexibilidade na implementação das decisões;
- c) decisões mais próximas e adaptadas às situações específicas;
- d) promover a motivação dos administradores no nível hierárquico médio;
- e) estimular a criatividade e a inovação.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. Essa é uma das vantagens da centralização.

Alternativa B. Errado. Essa é uma das vantagens da descentralização.

Alternativa C. Errado. Essa é uma das vantagens da descentralização.

Alternativa D. Errado. Essa é uma das vantagens da descentralização.

Alternativa E. Errado. A criatividade e a inovação pode ser estimulada tanto por meio de decisões centralizadas quando descentralizadas a depender do tipo de ferramenta utilizada e do perfil do tomador de decisão.

Resposta: A

53. FGV – IBGE -Agente Censitário Regional – 2017)

Em um escritório, um assistente administrativo recebeu um lote de material danificado. Na dúvida sobre como proceder, o assistente recorreu às normas organizacionais e seguiu as orientações para devolução do material. A situação ilustrada retrata uma decisão conhecida em administração como:

- a) programada;
- b) não programada;
- c) intuitiva;
- d) analítica;
- e) heurística.

COMENTÁRIO:

Uma decisão que já integra o acervo de soluções de uma organização é uma decisão programada.

Resposta: A

Lista de questões

1. FCC – Pref Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Suponha que um gestor público, ao ser alçado à condição de gerente de um importante projeto, tenha se defrontado com diversas situações que demandavam a tomada de decisões. Em alguns casos, foram adotadas decisões do tipo que a literatura denomina de “programadas”, as quais

- a) são apropriadas para situações rotineiramente enfrentadas pela organização e que já possuem um acervo de soluções aplicáveis.
- b) se aplicam apenas a situações envolvendo ações estratégicas, integrantes do planejamento programado pela organização.
- c) são aplicadas de acordo com um processo cognitivo complexo, envolvendo a desconstrução do problema para a escolha da solução que melhor se adequa aos seus elementos constitutivos.
- d) somente são pertinentes para problemas que envolvam sistemas de dados ou tecnologia da informação, pois envolvem a aplicação de fórmulas ou algoritmos.
- e) prescindem da atuação do gestor, sendo adotadas pelos próprios integrantes da equipe a partir de parâmetros pré-determinados no escopo do projeto.

2. FCC – Pref Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Suponha que um gestor que tenha acabado de assumir função de direção de um hospital municipal tenha se defrontado com a ocorrência de atraso na entrega de medicamentos pelo fornecedor responsável. Foi informado pelo seus subordinados que se trata de um problema recorrente, para o qual já existe, inclusive, um protocolo de atuação, com a utilização de estoque reserva e providências subsequentes para regularização do fornecimento. Nesse sentido, referido gestor tomou as decisões necessárias seguindo o referido protocolo. Do ponto de vista do processo decisório, pode-se dizer que o mesmo envolveu decisões que a literatura denomina

- a) preditivas, atuando sobre a cadeia de ações geradora do problema.
- b) não-programadas, assim consideradas as decisões que precisam ser tomadas de forma imediata.
- c) reativas, que são aquelas mais apropriadas para problemas ordinários e recorrentes.
- d) interativas, com o enfrentamento das causas dos problemas.
- e) programadas, pois se valeu do acervo de soluções disponível na organização.

3. FCC – AFAP – Analista de Fomento – 2019)

Considere que um gestor público, ao assumir a coordenação de determinada equipe de trabalho, tenha se defrontado com problema que, de acordo com o que apontou a equipe, representa uma situação recorrente na organização, podendo ser solucionado a partir da adoção de condutas constantes de um protocolo de atuação já estabelecido. A decisão do gestor pautada pela aplicação de tal protocolo pode ser considerada, de acordo com classificação doutrinária corrente, como uma decisão do tipo

- a) Diferida.
- b) Intuitiva.
- c) Processual.
- d) Fracionada.
- e) Programada.

4. FCC – SEGEF MA – Analista Executivo – 2018)

A técnica de brainstorm é comumente utilizada durante o processo racional de tomada de decisão na fase de

- a) definir o problema.
- b) criar alternativas.
- c) avaliar e selecionar as alternativas.
- d) implementar e monitorar a decisão.
- e) examinar a situação.

5. FCC – DETRAN MA – Assistente de Trânsito – 2018)

No que concerne aos tipos de decisões, aquelas denominadas “programadas” são passíveis de aplicação

- a) em situações já enfrentadas anteriormente, já que fazem parte do acervo de soluções da organização para eventos que se apresentam sempre de maneira semelhante.
- b) apenas para solução de problemas de natureza econômica ou financeira, eis que se traduzem em fórmulas prontas ou algoritmos.
- c) em situações que não comportam uma tomada de decisão propriamente dita, mas sim uma automação de processos de trabalho.
- d) apenas pelas áreas operacionais da organização, já que dizem respeito à aplicação de padrões e protocolos já fixados previamente.
- e) de caráter eminentemente racional, devendo, sempre que possível, substituir as denominadas “não programadas” que são tomadas aleatoriamente.

6. FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

Entre os diferentes tipos de decisões tomadas no âmbito de uma organização, existem aquelas classificadas pela literatura como “não programadas”, aplicáveis a situações

- a) vivenciadas no dia a dia da organização, mas que demandam, para sua solução, a adoção de um processo intuitivo.
- b) não rotineiras, cuja resolução não é viável com a mera utilização do acervo de soluções disponíveis na organização.
- c) que não comportam uma solução individual, demandando um processo coletivo de construção de consenso.

- d) de grande impacto, porém que comportam solução com base em procedimentos sistematizados e já utilizados no âmbito da organização.
- e) exógenas à organização e que demandam, para sua solução, da intervenção de um agente externo.

7. FCC – ALE SE – Analista Legislativo/ Administração – 2018)

A literatura especializada aponta diferentes tipos de decisões e diferentes modelos do processo de tomada de decisão. Entre as classificações correntes para esses temas, podem ser apontados, exemplificativamente,

- a) decisões autocráticas, fundadas apenas na opinião do líder, e processos decisórios estratificados, que seguem fórmulas preestabelecidas.
- b) decisões reativas, que se apresentam como Gabarito a um desafio colocado, e processos de tomada de decisão democráticos, que pressupõem a unanimidade.
- c) decisões não programadas, que são de natureza reativa, e processos de tomada de decisão consensuais, que são eminentemente intuitivos.
- d) decisões programadas, que fazem parte do acervo de soluções da instituição, e processos decisórios consultivos, em que os envolvidos opinam e o líder toma a decisão.
- e) decisões aleatórias, fruto da imposição de autoridade, e processos de tomada de decisão inovadores, que desprezam as alternativas já testadas.

8. FCC – TRT 6ª Região – Analista Judiciário – 2018)

O processo decisório consiste, tal como descrito pela doutrina especializada, na escolha do caminho mais adequado a ser seguido pela organização em determinada situação e contexto, optando-se entre alternativas ou possibilidades para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Nesse contexto, a doutrina também indica diferentes tipos de decisão e diferentes processos de tomada de decisão, a exemplo

- a) da tomada de decisão democrática, aplicável apenas para problemas que envolvem as diretrizes estratégicas da organização, no bojo de um processo de planejamento, e que redundam na denominada “posição central”.
- b) das decisões não programadas, também denominadas intuitivas, tomadas em situações ordinárias e extraordinárias vivenciadas pela organização, porém envolvendo alta tensão.
- c) da tomada de decisão consensual, que decorre de processo de consulta e votação de todos os membros da organização envolvidos no tema em debate, prevalecendo o voto da maioria.
- d) das decisões programadas, que não se confundem com as racionais, pois não envolvem, necessariamente, o acervo de soluções da organização, mas sim as práticas usuais de cada líder.
- e) da tomada de decisão consultiva, que pressupõe a participação dos membros da organização envolvidos com a apresentação de opiniões quanto à melhor solução.

9. FCC – SEAD AP – Analista Administrativo – 2018)

Durante uma reunião na Secretaria de Administração de um Estado, o Secretário tomou uma importante decisão acerca de metas orçamentárias do Planejamento Estratégico, com foco no longo prazo e com uma solução criativa e intuitiva, pois a decisão considerou ampla perspectiva e estudou diversas alternativas. Diante desse contexto, o Secretário caracteriza-se por um estilo de tomada de decisão denominado

- a) conceitual.
- b) analítico.
- c) diretivo.
- d) comportamental.
- e) eloquente.

10. FCC – TRT 11ª Região – Analista Judiciário – 2017)

A tomada de decisão é uma das atividades mais típicas do administrador. Existem diferentes tipos de decisão, sendo que algumas delas se realizam por meio de um conjunto de normas preestabelecidas, com base em um acervo de soluções da organização. Tais decisões são as denominadas

- a) Programadas.
- b) Padronizadas.
- c) Recorrentes.
- d) Impróprias.
- e) Consultivas.

11. FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário – 2017)

A teoria sustentada por Herbert Simon para explicar o processo decisório no âmbito das organizações, aponta, entre outros aspectos, dois tipos de decisões:

- a) as previsíveis, que refletem o comportamento padrão da organização; e as inovadoras, tomadas em um ambiente de mudança comportamental.
- b) as autocráticas, tomadas pelo gestor sem participação dos envolvidos; e as participativas, decorrentes de processo de construção coletiva.
- c) as consensuais, que refletem o consenso na organização; e as individuais, tomadas pelo responsável pela solução de um problema isolado.
- d) as programadas, tomadas por meio de um conjunto de normas preestabelecidas; e as não programadas, que não comportam soluções padronizadas.
- e) as autônomas, construídas dentro da própria organização; e as consultivas, que envolvem a participação de agentes externos à organização.

12. FCC – TST – Analista Judiciário – 2017)

A atuação do gestor envolve, a todo momento, a tomada de decisões. De acordo com Herbert Simon, a própria organização é concebida como um sistema de decisões. Para o autor, o tipo de decisão que resolve problemas que já foram enfrentados antes e, para cuja resolução, basta aplicar um curso de ação que já faz parte do acervo da organização, corresponde às decisões

- a) de segundo nível, tomadas pelos escalões operacionais da organização, que se contrapõem às de primeiro nível, estas últimas de natureza estratégica.

- b) previsíveis, que não demandam do gestor esforço de atuação, mas apenas um mero diagnóstico, que se contrapõem às decisões de gestão propriamente ditas.
- c) programadas, que se contrapõem às não programadas, estas últimas preparadas uma a uma para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver.
- d) sistematizadas, tais como os algoritmos, que não envolvem escolha pelo gestor, que se contrapõem às individualizadas, que demandam uma escolha efetiva.
- e) simuladas, baseadas em modelos padronizados, que se contrapõem às decisões reais, que envolvem uma escolha efetiva entre diferentes alternativas fáticas.

13. FCC – TRF 5ª Região – Técnico Judiciário – 2017)

Costuma-se apontar a tomada de decisão como o cerne da atividade do gestor e, nesse contexto, a doutrina identifica diferentes tipos de decisão entre as quais as denominadas decisões programadas, que

- a) são aplicadas sem a participação do gestor, com a utilização da tecnologia da informação, sistemas e softwares.
- b) se contrapõem, pelo seu caráter racional, às decisões intuitivas, estas últimas também denominadas não-programadas.
- c) devem ser tomadas em período de tempo determinado, sob pena de se tornarem ineficazes.
- d) correspondem aos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da organização.
- e) fazem parte do acervo de soluções da organização, não demandando criação de novas alternativas.

14. FCC – AL MS – Analista de RH – 2016)

A tomada de decisão e o processo de tomar decisões são tarefas características do gestor e correspondem à escolha entre alternativas ou possibilidades, com vistas a resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Nesse sentido, de acordo com categorização de autores consagrados, quanto aos diferentes tipos de decisões no âmbito de uma organização, quando um gestor soluciona um problema tomando por base normas preestabelecidas, disponíveis no acervo da organização, sua decisão é do tipo

- a) padronizada.
- b) programada.
- c) consultiva.
- d) normativa.
- e) prescritiva.

15. FCC – AL MS - Analista de RH – 2016)

O processo de tomada de decisões no âmbito de uma organização pressupõe o exame cuidadoso da situação, o mapeamento dos critérios relevantes, a identificação das alternativas viáveis e, por fim, a escolha da mais adequada. Nesse contexto,

- I. tendo em vista que a racionalidade do tomador é limitada, a decisão racional demanda esforço para simplificar situações complexas.

II. a tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas e não tem lugar quando existe alto nível de incerteza.

III. o processo de tomada de decisão consensual conjuga, de forma equilibrada, o processo racional e o intuitivo.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) II.
- d) I.
- e) III.

16. FCC – TRT 20ª Região – Analista Judiciário – 2016)

Considere a situação hipotética descrita a seguir: o gestor de um projeto prioritário desenvolvido pela área de modernização do Tribunal se defronta com redução do orçamento original e precisa definir quais ações serão descontinuadas. Entre os possíveis modelos preconizados pela literatura para o processo decisório, o gestor em questão poderá adotar uma decisão consultiva, o que significa que a mesma deverá

- a) refletir o consenso de todos os envolvidos.
- b) ser tomada mediante a submissão do problema à autoridade superior.
- c) expressar, necessariamente, a opinião da maioria dos envolvidos.
- d) ser tomada por um especialista externo ao grupo envolvido.
- e) ser tomada pelo próprio gestor, que considerará as opiniões apresentadas pelos envolvidos.

17. FCC – SEMF Teresina – Assistente Técnico Administrativo – 2016)

Em uma situação hipotética, a área de projetos de determinada organização está se defrontando com um cenário bastante desafiador decorrente de mudanças no mercado em que atua, gerando a necessidade de tomada de diversas decisões não programadas. O gerente da área pretende envolver os membros da equipe no processo de tomada de tais decisões, considerando que a equipe possui elevado nível de maturidade e competência. Nesse contexto, cabe a adoção de decisão

- I. consultiva.
- II. democrática.
- III. consensual.

Está correto o que consta em

- a) I e III, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) II, apenas.
- d) I e II, apenas.

e) I, II e III.

18. FCC – CNMP – Analista – 2015)

Em um lote de produtos, uma determinada peça está defeituosa. A empresa que fabricou os produtos convoca os proprietários para fazer a troca da peça. A convocação é uma decisão definida como:

- a) Programada.
- b) Análise do ponto de equilíbrio.
- c) Árvore de decisão.
- d) Não-programada.
- e) Diagnóstico.

19. FCC – MANAUSPREV – Técnico Previdenciário – 2015)

O processo de tomada de decisões, seja no âmbito organizacional ou pessoal, normalmente é complexo e produz efeitos. A sequência que garante a eficácia e a racionalidade do processo decisório é

- a) o diagnóstico; a identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- b) o diagnóstico; identificação do problema ou oportunidade; escolha da alternativa; avaliação da decisão e geração de alternativas.
- c) a identificação do problema ou oportunidade; geração de alternativas; escolha da alternativa; implantação e avaliação da decisão.
- d) a identificação do problema; geração de alternativas; diagnóstico; avaliação da decisão e escolha da alternativa.
- e) a identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha da alternativa e avaliação da decisão.

20. FCC – MANAUSPREV – Analista Previdenciário – 2015)

Considerando os depoimentos de gerentes abaixo, identifica-se as fases do processo de tomada de decisão de Herbert Simon em:

- a) Dado um problema ou uma oportunidade, eu procuro analisá-lo com cuidado, a partir daí procuro registrar e analisar as alternativas que consegui criar conjuntamente com minha equipe e, finalmente, decido sobre a melhor das alternativas.
- b) Meus auxiliares costumam trazer-me alternativas para possíveis problemas que eles encontram na empresa. Se alguma delas me parece interessante eu a implanto. Claro sempre procuro avaliar se os resultados obtidos com a decisão foram interessantes.
- c) Conforme minha experiência anterior decido implantar algumas mudanças que eliminem problemas existentes na empresa. Porém, antes de implantar a solução, procuro convencer a equipe responsável pela implantação da solução da sua importância.

d) Adoro conceber alternativas para oportunidades que surgem, procuro testá-las simultaneamente em diferentes unidades da organização. A seguir coletos os resultados obtidos e os analiso, servindo de informação para outras situações.

e) As soluções para a maioria dos problemas é a falta de regras. Procuro divulgá-las, assim resolvo a maior parte dos meus problemas. Quando o problema foge do escopo dou liberdade para o meu pessoal agir.

21. FCC – SERGAS – Administrador – 2013)

A escolha de uma determinada ferramenta de gestão, em detrimento de outras, NÃO deve levar em conta

- a) os custos de implementação e custos mensais de manutenção.
- b) a finalidade de uso.
- c) a flexibilidade de uso.
- d) a aceitabilidade do produto no mercado.
- e) a hierarquização dos processos.

22. FCC – SEAD PI – Gestor Público – 2013)

Sobre processo decisório, considere:

- I. Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, sendo tomada para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.
- II. As decisões programadas são aquelas que se realizam por meio de um conjunto de normas preestabelecidas e fazem parte do acervo de soluções da organização.
- III. As decisões não programadas prescindem de diagnóstico, sendo tomadas com base na experiência em problemas semelhantes já enfrentados antes pela organização, de forma predominantemente intuitiva.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II.
- b) III.
- c) I e III.
- d) III e II.
- e) I.

23. FCC – TRF 2ª Região – Analista Judiciário – 2012)

A tomada de decisão em grupo depende da tarefa e do grupo e pode assumir várias formas. Em uma decisão por consenso, todos os membros

- a) votam individualmente, após a exposição dos motivos de todos.
- b) recebem autoridade para tomar decisão por si mesmos.
- c) oferecem suas opiniões para que o líder do grupo decida.
- d) votam anonimamente em alternativas do grupo.

e) concordam com a decisão do grupo.

24. FCC – TRF 4ª Região – Analista Judiciário – 2010)

O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões. Há três modalidades principais de envolvimento no processo decisório: decisões participativas, equipes autogeridas e

- a) coalisão.
- b) participação indireta na empresa.
- c) cogestão.
- d) equipes colaborativas.
- e) equipes multifuncionais.

25. CESPE – PGE/PE – Analista Administrativo – 2019)

Os processos decisórios de organizações verticalizadas compostas por muitos níveis administrativos são geralmente morosos e, conseqüentemente, os gestores dessas organizações enfrentam grandes dificuldades de acompanhamento da produtividade e da qualidade das suas equipes de trabalho.

26. CESPE – SLU/DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos – 2019)

Em organizações descentralizadas, o fluxo de tomada de decisões direciona-se do topo para a base.

27. CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Decisões táticas ou administrativas são relacionadas às tarefas, aos funcionários e às atividades cotidianas de operação de uma organização.

28. CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

O processo decisório é composto de duas etapas: definição e diagnóstico do problema e desenho da solução.

29. CESPE – IFF – Administrador – 2018)

Na tomada de decisões em uma organização, as pessoas que se utilizam da heurística de julgamento

- a) reduzem as demandas de processamento de informações e, assim, tomam as decisões.
- b) tomam as decisões com base em informações presentes na memória.
- c) avaliam a probabilidade de um evento ocorrer com base nas informações disponíveis sobre ocorrências semelhantes.
- d) escolhem determinado procedimento com base em solução que atenda a um padrão mínimo de satisfação.
- e) buscam escolher a melhor opção possível diante de restrições.

30. CESPE – MPE PI – Técnico Ministerial – 2018)

Nos órgãos públicos, os avanços da tecnologia da informação representam vantagens para o atendimento público ao possibilitar a centralização das decisões e a descentralização dos controles sobre os serviços prestados.

31. CESPE – MPE PI – Técnico Ministerial – 2018)

Caso uma interpretação equivocada possa ocasionar problemas para a administração em um órgão público, será conveniente, para maior controle, que a decisão a respeito do equívoco seja centralizada.

32. CESPE – MPU – Técnico – 2018)

Situação hipotética: Um estabelecimento comercial decidiu sempre negar atendimento a qualquer cliente que não apresente documento de identidade no ato de pagamento com cartão de crédito.

Assertiva: O estabelecimento comercial está adotando uma decisão programada.

33. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do gestor que envolvam departamentos internos da organização são denominadas decisões operacionais.

34. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões táticas destinam-se a lidar com problemas de rotina, visando à execução de atividades.

35. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

No caso das decisões programadas, tomam-se por base julgamentos pessoais, uma vez que essas decisões são demandadas em condições nas quais o ambiente é estático, com um alto grau de certeza.

36. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Decisões não programadas costumam caracterizar-se pelo risco e pela incerteza, razão por que demandam uma maior capacidade de análise e de posicionamento do gestor.

37. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

38. CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Processos de tomada de decisão racional são sempre limitados, entre outros fatores, pela capacidade cognitiva do tomador de decisão em questão.

39. CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Decisões do tipo não programadas, também chamadas de problemas intratáveis, devem ser deixadas a cargo de subordinados, uma vez que a liderança organizacional não dispõe de tempo necessário para a solução desse tipo de problema.

40. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As decisões que envolvem condições estáticas e dados repetitivos são conhecidas como programadas.

41. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

A gestão do risco associado à tomada de decisão se baseia no nível de informação disponível sobre a probabilidade de ocorrência de eventos futuros, a partir do qual gestores distintos podem tomar decisões diferentes.

42. CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Em uma organização, recente pesquisa de clima organizacional revelou que determinada equipe de trabalho enfrenta problemas relativos à liderança e ao reconhecimento dos servidores. Com receio de que tais dificuldades possam impactar negativamente as atividades da unidade, estrategicamente importantes para o desempenho do órgão, o setor de gestão de pessoas decidiu intervir.

Nessa situação hipotética, incentivar a participação dos servidores nos processos de tomada de decisão da área constituirá estratégia gerencial eficaz caso eles não possuam as qualificações e a motivação necessárias à realização das tarefas do setor.

43. CESPE – FUNPRESP – Analista/ Área Administrativa – 2016)

Não há processo decisório quando as decisões de uma organização são tomadas em variados níveis hierárquicos.

44. CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Uma instituição de ensino superior pesquisou, entre seus alunos, o grau de satisfação nas seguintes categorias, divididas em subcategorias: qualidade do ensino, das instalações, do atendimento administrativo e do projeto pedagógico. Devido ao alto grau de insatisfação apresentado nos resultados de várias categorias, a instituição resolveu investir na melhoria do índice de satisfação, por meio de ações de gestão da qualidade.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item a seguir.

A ferramenta a ser utilizada para diagnosticar as causas de insatisfação das diversas categorias pesquisadas é o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama Espinha de Peixe.

45. CESPE – FUB – Administrador – 2015)

Caso deseje identificar as subcategorias com maiores índices de insatisfação para, posteriormente, priorizar suas ações corretivas apenas nas subcategorias mais relevantes, a instituição deverá utilizar o diagrama, ou método de análise, de Pareto.

46. CESPE – STJ – Técnico Judiciário – 2015)

O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exíguos, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.

47. CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2015)

No modelo de racionalidade limitada, propõe-se que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.

48. CESPE – TRE/GO – Analista Judiciário – 2015)

A discussão acerca da forma e do grau de centralização ou descentralização da autoridade de tomada de decisões está ligada à função da administração controle.

49. FGV – Prefeitura de Salvador – Especialista em Políticas públicas – 2019)

Um leiloeiro recebe uma peça de antiguidade, para ser vendida em leilão, que tem como preço mínimo o valor de 100 mil reais, estabelecido pelo proprietário. Após a apresentação das propostas, o item é vendido por 115 mil reais. No mês seguinte, o leiloeiro recebe, para venda, uma peça idêntica à vendida no mês anterior, tendo, porém, seu valor mínimo estabelecido em 500 mil reais, e atingindo o valor de 550 mil após a apresentação das propostas. Embora inusitado, o evento exposto é coerente com os princípios heurísticos utilizados no processo decisório, quando o valor proposto orientou a proposta do comprador.

Esse caso é um exemplo de Heurística

- (A) da Representatividade.
- (B) do Status Quo.
- (C) da Evidência Confirmadora.
- (D) da Ancoragem.
- (E) da Prudência.

50. FGV – CM SALVADOR – Assistente Legislativo Municipal – 2018)

Um órgão público vem revendo suas práticas e políticas de gestão, de forma a promover a descentralização da tomada de decisão nas áreas funcionais. A descentralização apresenta vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens da descentralização, pode(m)-se apontar:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) eliminação de esforços duplicados, reduzindo custos operacionais;
- c) maior uniformidade nas decisões e nos procedimentos;
- d) maior dispersão dos canais de comunicação pela organização;
- e) maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

51. FGV – CM SALVADOR – Analista Legislativo Municipal – 2018)

A prefeitura do Município de Ferreira Bezerra pretende transferir a atribuição de fiscalizar as condições de ensino-aprendizagem de escolas municipais da Secretaria de Educação para o topo da própria Prefeitura, ou seja, irá centralizar tais serviços.

Um dos pontos fortes da centralização é:

- a) foco maior nas condições locais;

- b) disponibilidade maior de tempo dos gestores de topo para outras funções;
- c) decisão mais distanciada dos fatos locais e das circunstâncias;
- d) processo decisório mais consistente com os objetivos globais da organização;
- e) participação maior dos empregados operacionais nas decisões.

52. FGV – CM SALVADOR – Analista Legislativo Municipal – 2018)

O presidente de uma instituição pública acaba de assumir o cargo. Ele acredita que a instituição “está uma bagunça, cada um decide como quer, sem seguir adequadamente os procedimentos”. Ele acredita que uma maneira de modificar essa situação é centralizar o processo decisório.

Uma das vantagens da centralização é:

- a) decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização;
- b) maior rapidez e flexibilidade na implementação das decisões;
- c) decisões mais próximas e adaptadas às situações específicas;
- d) promover a motivação dos administradores no nível hierárquico médio;
- e) estimular a criatividade e a inovação.

53. FGV – IBGE -Agente Censitário Regional – 2017)

Em um escritório, um assistente administrativo recebeu um lote de material danificado. Na dúvida sobre como proceder, o assistente recorreu às normas organizacionais e seguiu as orientações para devolução do material. A situação ilustrada retrata uma decisão conhecida em administração como:

- a) programada;
- b) não programada;
- c) intuitiva;
- d) analítica;
- e) heurística.

Gabarito

1. A	19. E	37. C
2. E	20. A	38. C
3. E	21. E	39. E
4. B	22. A	40. C
5. A	23. E	41. C
6. B	24. C	42. E
7. D	25. E	43. E
8. E	26. E	44. C
9. A	27. E	45. C
10. A	28. E	46. C
11. D	29. A	47. C
12. C	30. E	48. E
13. E	31. C	49. D
14. B	32. C	50. E
15. D	33. E	51. D
16. E	34. E	52. A
17. E	35. E	53. A
18. A	36. C	

Resumo Direcionado

Elementos da decisão

1. **O tomador de decisão:** a empresa/indivíduo que faz a escolha entre as alternativas de ação.
2. **Os objetivos:** refletem o que o tomador de decisão pretende alcançar com as ações que empreende a partir da decisão.
3. **As preferências:** refletem os critérios que o tomador de decisão usa para fazer a decisão.
4. **A estratégia:** o curso da ação que tomador de decisão adota para atingir seus objetivos.
5. **A situação:** aspectos e circunstâncias que envolvem o tomador de decisão e afetam a decisão.
6. **O resultado:** corresponde a consequência da adoção de uma estratégia.

Fases ou etapas do processo decisório

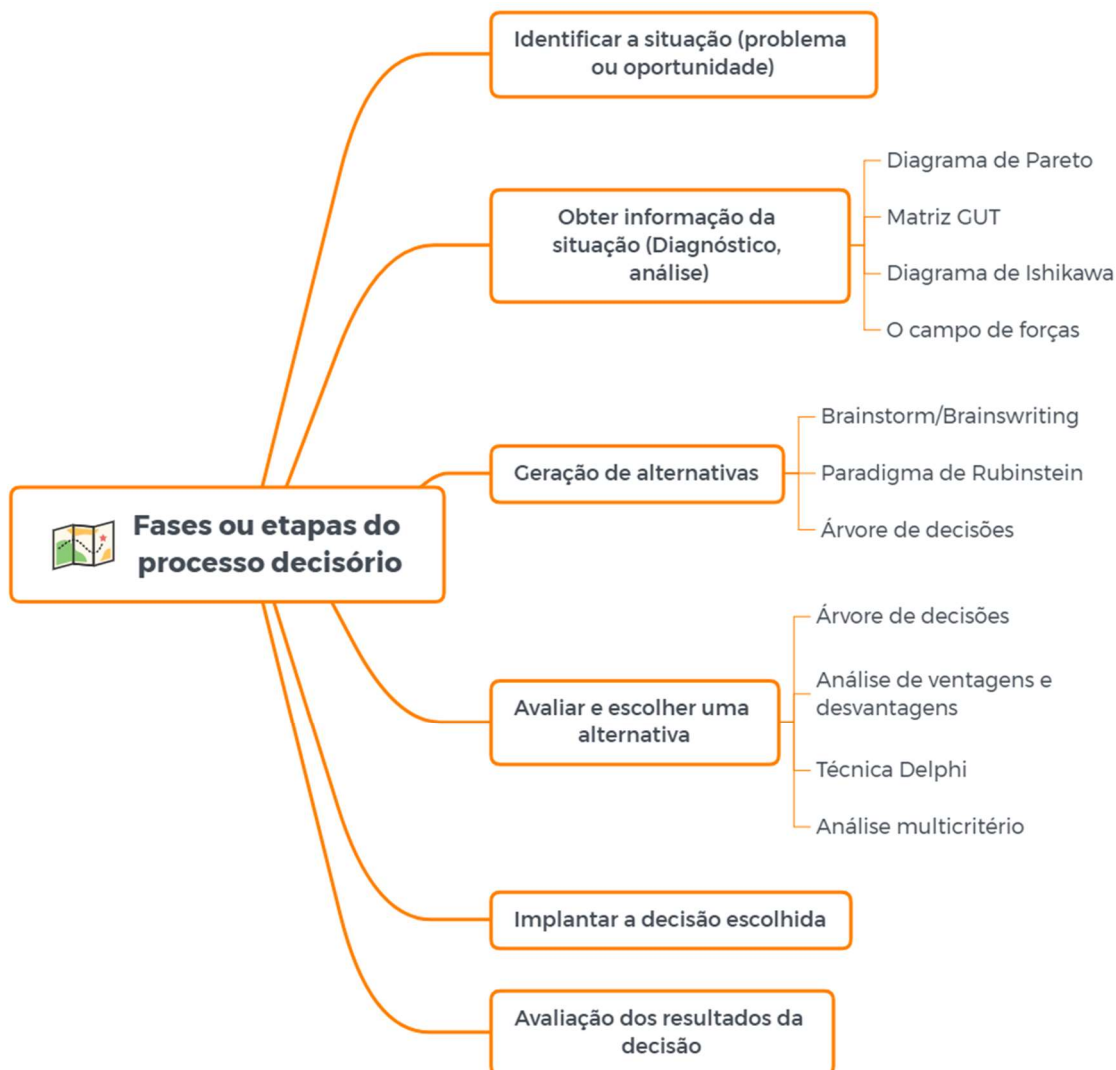


Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade e que também pode ser usada para facilitar a tomada de decisão. Essa ferramenta permite classificar e priorizar uma variável seguindo a Regra 80/20, segundo essa regra 80% das consequências de um fenômeno provêm de 20% de causas.

Matriz GUT

Essa ferramenta é queridinha das bancas. Trata-se de uma ferramenta muito simples que, assim como o Diagrama de Pareto, serve para priorizar problemas. Nessa ferramenta utilizam-se três aspectos para quantificar os problemas: **Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T)**.

Diagrama de Ishikawa

Ferramenta utilizada para identificar as causas de determinado problema a partir das suas origens. Para tanto, diferentes modelos do Diagrama de Ishikawa utilizam 4,5 ou 6 possíveis origens para os problemas.

Análise do Campo de Forças

Análise utilizada para levantar os fatores de resistência à mudança e os elementos catalisadores da mudança. Ao identificá-los o tomador de decisão consegue gerar alternativas mais assertivas.

A teoria do Campo de Forças foi desenvolvida por Kurt Lewin e sugere que coexistem forças impulsionadoras, positivas, que promovem mudanças e forças restritivas, negativas, que procuram manter o *status quo* evitando qualquer tipo de mudança. Essas forças, em conjunto, moldam a atual situação, pois atuam em sentido contrário, mas em igual intensidade.

Brainstorm

Também conhecido como tempestade de ideias é uma técnica utilizada para estimular as pessoas de um grupo a sugerirem ideias, sem qualquer análise crítica inicial. No processo decisório pode ser usado para gerar alternativas criativas de solução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades. Pode ser realizado de forma estruturada (as pessoas do grupo sugerem ideias seguindo uma sequência) ou de forma não estruturada (quando as pessoas expõem as suas ideias à medida que surgem, sem obedecer uma ordem padronizada).

Árvore de decisões

Ferramenta que busca detalhar e desdobrar possíveis alternativas. O formato da árvore de decisões ajuda bastante na visualização das alternativas. Ela pode ser utilizada tanto para verificar a viabilidade das alternativas quanto na comparação dos cursos de ação disponíveis.

Técnica Delphi

Ferramenta utilizada para criar consenso entre especialistas. Utilizam-se formulários para que os especialistas, de forma anônima, respondam diversas questões sobre a decisão a ser tomada. As respostas são compiladas e compartilhadas com todos. Inicia-se, então, uma nova rodada de questões e o procedimento é repetido de forma sucessiva até que as respostas converjam para um consenso. O procedimento de forma não interativa (sem reuniões presenciais) e tem como aspecto negativo a demora para a tomada de decisão.

Decisões programadas x Decisões não programadas

Decisões programadas: são as decisões rotineiras destinadas a resolver problemas cotidianos e que ocorrem regularmente. Em muitos casos as respostas já estão padronizadas de acordo com a experiência passada. As decisões programadas já integram o acervo de soluções da organização, ou seja, quando determinada situação ocorre, o tomador de decisão já sabe exatamente como irá decidir. Essas decisões podem ser tomadas por meio de técnicas tradicionais (hábito e costume, regras e procedimentos estabelecidos) ou modernas (programas de computador, modelos matemáticos, etc).

Decisões não programadas: decisões que escapam das condições habituais (envolve maior risco e incerteza) e, por isso dependem do julgamento profissional. São decisões mais complexas e para as quais as respostas padronizadas não se mostram efetivas. Da mesma forma que as programadas, podem ser tomadas por meio de técnicas tradicionais (julgamento, intuição, estruturas organizacionais específicas) ou técnicas modernas (técnicas heurísticas de solução de problemas).

Centralização x Descentralização das decisões

CENTRALIZAÇÃO

Vantagens da centralização	Desvantagens da centralização
Decisão baseia-se em uma visão global da empresa	Decisões mais demoradas
Tomadores de decisão bem treinados e habituados com o processo decisório	Tomadores de decisão estão mais distante da situação e das pessoas envolvidas
Decisões mais consistentes com os objetivos organizacionais	As informações disponíveis são limitadas e de baixa qualidade
Decisões centralizadas permitem maior controle pela alta administração	

DESCENTRALIZAÇÃO

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
Tomador de decisão mais próximo da situação e das pessoas envolvidas	Falta de uniformidade das decisões.
Decisões mais rápidas	Decisões míopes (considera apenas uma parte da organização).
Estimula o senso de responsabilidade e a motivação dos empregados	Tomadores de decisão não contam, na maioria das vezes, com o suporte de especialistas e não estão acostumados a tomarem decisões.
Mais informações e de bem qualidade disponíveis para a decisão	Demandam um maior esforço gerencial de coordenação entre as unidades administrativas para evitar decisões conflitantes

Modelo de racionalidade limitada

Ao reconhecer que não é possível tomar sempre uma decisão ótima ainda que pautada dentro de um processo racional de decisão, o modelo de racionalidade limitada substitui a ideia de decisão ótima para **decisão satisfatória**.

A ideia básica do modelo da racionalidade limitada é que os gerentes não têm tempo nem capacidade mental ilimitadas e, portanto, não podem avaliar cada meta, cada problema e cada alternativa. A tentativa de ser racional é restringida (limitada) pela enorme complexidade de muitos problemas. Há um limite para a racionalidade dos administradores.

Dessa ideia temos que os administradores apenas conseguem ser, de fato, racionais quando estão lidando com questões claramente entendidas (Dean e Sharfman, 1993). Em todos os outros casos, os administradores atuam pautados por uma racionalidade limitada e frequentemente associada aos processos **intuitivos** de decisão.

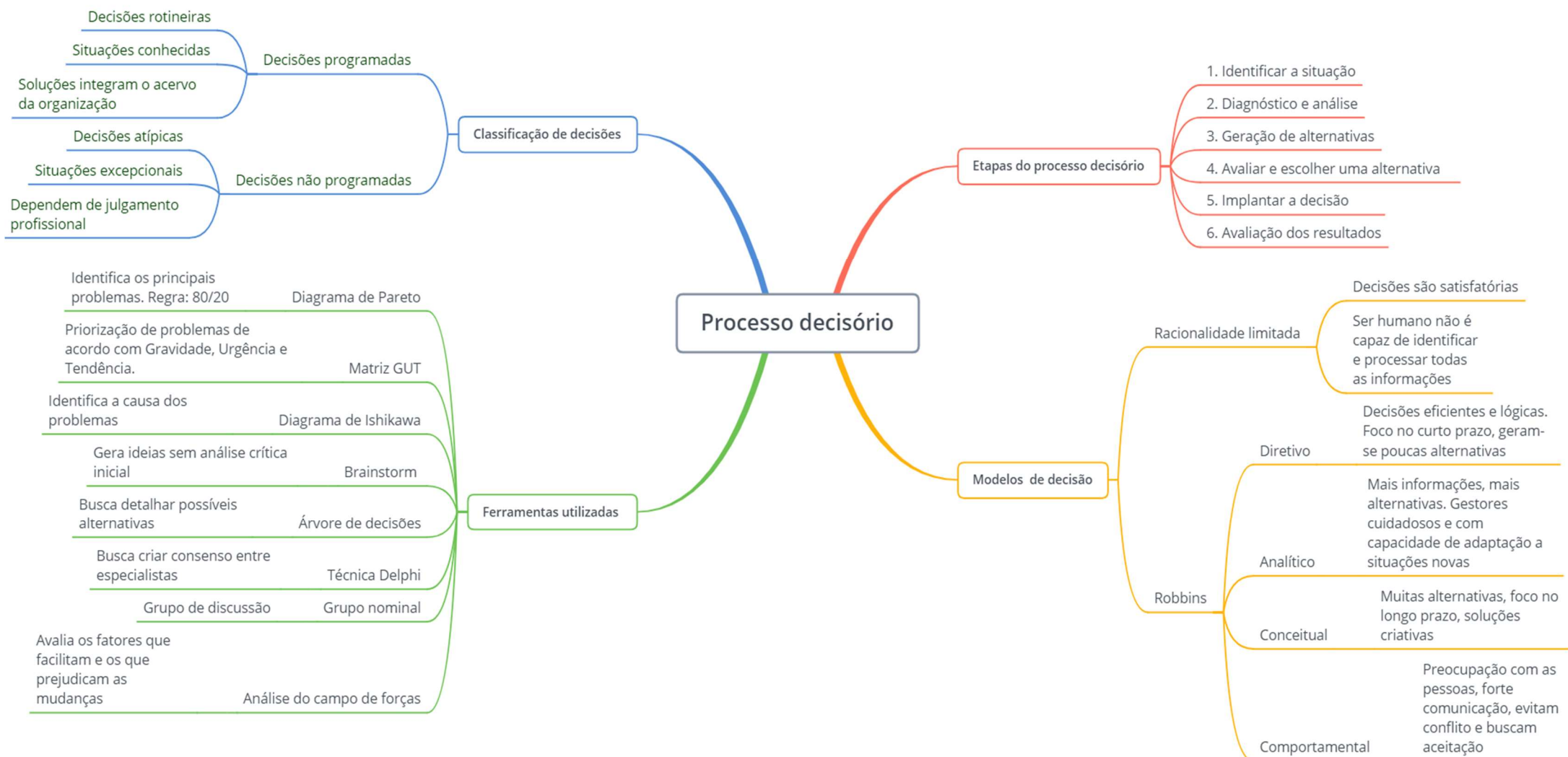
Modelo de Robbins (Estilos de tomada de decisões)

Estilo Diretivo: pessoas que utilizam o estilo diretivo têm baixa tolerância à ambiguidade e buscam racionalidade. São tomadores de decisão eficientes e lógicos, porém as suas preocupações com eficiência podem resultar em uma utilização mínima de informação com a consequente geração limitada de alternativas. Pessoas diretivas tomam decisões rapidamente e se concentram no curto prazo.

Estilo Analítico: pessoas do tipo analítico têm uma tolerância muito maior à ambiguidade do que pessoas diretivas, o que leva essas pessoas a obterem mais informações e desenvolverem mais alternativas do que as pessoas diretivas. Gestores analíticos seriam melhor definidos como tomadores de decisão cuidadosos e com forte capacidade de adaptação a situações novas.

Estilo Conceitual: indivíduos com estilo conceitual tendem a pensar de forma mais ampla e, assim, consideram um número muito significativo de alternativas. O foco é de longo alcance e eles tendem a encontrar soluções criativas para os problemas.

Estilo Comportamental: indivíduos comportamentais são tomadores que trabalham bem com os outros. Preocupam-se com a realização de seus funcionários e são receptivos a sugestões de outros. Realizam muitas reuniões e fomentam a comunicação. Evitam o conflito e buscam aceitação do grupo.



Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática, 5ª edição. Manole: 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Provas e Concursos, 4ª edição. Manole: 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração, 3ª edição. Manole: 2015.
- DAFT, Richard L. *Organizações: Teoria e Projetos*. 3ª edição brasileira. Cengage Learning: 2015.
- DEAN, James W. Sharfman, Mark P. *Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process*. *Journal of Management Studies* 30 (1993).
- JUNIOR, Antônio Lourenço. OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de. KILIMNIK. Zélia Miranda. O planejamento de cenários como aprendizado. *Future studies research journal*. São Paulo, v.2, n.1, pp 03-22, Jan/jun. 2010
- MAXIMIANO, Antônio Amaru. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. Atlas: 2017.
- MINTZBERG, Henry. *Managing*. Bookman: 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas*, 34ª edição. Atlas: 2018.
- ROBBINS, Stephen P., DAVID A. de Cenzo e Robert Wolter. *A Nova Administração*. Saraiva: 2014.
- SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Best Seller.
- SILVA, H. H.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S.. Planejamento Estratégico de marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004.