



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

**Processo Decisório em
Organizações**

Simone Cristina Ramos

Guia didático

Introdução

Antes de apresentar as atividades gostaria de fazer algumas considerações, para facilitar o entendimento dos exercícios e aquilo que é esperado em cada um deles. Para desenhar os exercícios usei a taxonomia de Bloom, onde são apresentadas as etapas da cognição em ordem crescente de desafio intelectual. Nesta visão, o aprendizado ocorre em fases sucessivas e as tarefas didáticas devem favorecer um grau crescente de desafio intelectual, permitindo ao estudante se apropriar plenamente do conteúdo.

Vale lembrar que, antes de realizar as atividades, é necessário ler integralmente o texto da apostila e assistir à vídeo aula. Neste sentido, os exercícios e atividades são oportunidades de aprofundamento e retenção do conhecimento, etapa necessária para posterior aplicação do conhecimento e aumento das competências associadas à tomada de decisão em contextos complexos.

A partir disto desenhei até três exercícios para cada unidade. No primeiro o objetivo é aumentar a familiaridade do aluno com o texto da apostila. Já na segunda atividade o desafio é ampliar a compreensão do conteúdo, então elas demandam maior capacidade de síntese e uma relativa autonomia em relação ao texto didático. No terceiro exercício é ressaltado o papel do estudante como autor de seu próprio conhecimento, por isso as atividades exigem um grau maior de criação.

Eu e a equipe de tutores permanecemos à disposição para acompanhá-los neste percurso, não deixe de colocar suas dúvidas e contribuições! Bom trabalho.

Objetivos da disciplina: ampliar a base de conhecimento dos participantes sobre tomada de decisão organizacional, visando subsidiar uma atuação profissional ética e competente ao conciliar demandas econômicas, institucionais, políticas e sociais na tomada de decisões complexas em organizações.

Temas abordados na disciplina: racionalidade no processo decisório; heurísticas e vieses na tomada de decisão; tomada de decisão naturalística; processo decisório organizacional e política; ferramentas e sistemas de apoio à decisão.

Quadro resumo das atividades

Atividade	Pontuação	Data Limite
Unidade 01		
Atividade 01: retomada da leitura	04	27/07
Atividade 02: redação reflexiva	08	27/07
Atividade 03: influenciadores da decisão	08	27/07
Unidade 02		
Atividade 01: retomada da leitura	12	03/08
Atividade 02: releitura situacional	08	03/08
Unidade 03		
Atividade 01: fórum	12	10/08
Atividade 02: comportamento político na decisão	08	10/08

UNIDADE 1: PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Atividade 01: retomada da leitura

1.1 Decisões associadas a maneira como o trabalho é realizado e sobre como utilizar os recursos já disponíveis são mais frequentes para profissionais (2 pontos):

- a) Do nível estratégico
- b) Do nível tático
- c) Do nível operacional
- d) Ocorre igualmente em todos os níveis

1.2 Leia o texto abaixo, extraído do artigo onde John Nash apresenta o problema de barganha.

“Em termos gerais nós idealizamos o problema da barganha assumindo que os dois indivíduos são altamente racionais, que cada um deles consegue de forma acurada comparar seus desejos por várias coisas, que tem as mesmas habilidades para a barganha, e que cada um tem conhecimento completo dos gostos e preferências do outro” (NASH, 1950, p. 155, tradução nossa).

Este trecho é representativo de uma das escolas de pensamento descritas no item 1.2 da apostila, qual delas? (2 pontos)

Atividade 02 (8 pontos): redação reflexiva

A partir da leitura da unidade 01, formule um texto sucinto (até 20 linhas) que apresente e descreva três principais argumentos (ideias centrais) associados à teoria da racionalidade limitada.

Atividade 03 (8 pontos): influenciadores da decisão

Formule um quadro, conforme o modelo abaixo, com dois exemplos de práticas administrativas de sua organização (ou uma que você conheça bem) com impacto no processo decisório de profissionais e/ou equipes.

Prática Administrativa	Impacto no processo Decisório

UNIDADE 2: HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DECISÓRIO

Atividade 01 (12 pontos): retomada de leitura

A partir da leitura do item 2.2 da apostila (Tipos de Heurísticas e Vieses), indique qual heurística ou viés melhor descreve a situação. (3 pontos cada questão)

1.1 O indivíduo, ao tomar uma decisão, usa um número muito restrito de dados para dar embasamento a sua conclusão. Para o decisor, aqueles dados parecem ser suficientes, quando na verdade não são. Este é um exemplo de: _____

1.2 Ao decidir usamos somente evidências que apoiam nossa posição, desconsideramos dados contrários ou estabelecemos uma relação de causa e efeito onde ela na verdade não existe. Este é um exemplo de: _____

1.3 Os profissionais, muitas vezes, tem dificuldade em mudar o rumo dos acontecimentos, pois não querem perder aquilo que já foi investido em uma solução. Desta forma na hora da decisão as alternativas de continuidade são preferidas, o que aumenta ainda mais o investimento já feito e a dificuldade em mudar o rumo da situação nas futuras tomadas de decisão. Este é um exemplo de: _____

1.4 O decisor, ao ter resultados negativos após uma escolha, elege uma série de responsáveis para o erro: o contexto, o governo, o concorrente, outros profissionais. Quando este mesmo decisor toma uma decisão acertada, atribui o sucesso a si mesmo. Este é um exemplo de: _____

Atividade 02 (8 pontos): releitura situacional

Estudar heurísticas e vieses, às vezes, tem sobre os profissionais um papel de 'letramento', ou seja, a partir do contato com estes conceitos, começo a ler o mundo à minha volta de um jeito diferente. Para intensificar este efeito, proponho que neste exercício seja feita uma 'releitura' de alguma decisão sua ou de sua equipe do passado e que esta decisão antiga seja explicada associando-a a ocorrência de algum viés.

Situação/Decisão tomada	Qual o viés que você identificou nesta situação passada?

UNIDADE 3: DECISÃO NATURALÍSTICA E POLÍTICA NA DECISÃO

Atividade 01 (12 pontos) – Fórum

- 1.1 Coloque no fórum sua resposta para a seguinte pergunta: na sua visão, as escolas NDM e política, trazem contribuições para entendermos a tomada de decisão em organizações? Não esqueça de justificar adequadamente sua resposta (6 pontos).
- 1.2 Escolha a resposta de algum colega e faça uma contribuição sobre o texto escrito por ele ou ela. Sua contribuição pode ser: mais um exemplo, um argumento diferente, um outro ponto de vista sobre o mesmo assunto, uma contestação, etc (6 pontos).

Atividade 02 (8 pontos): comportamento político nas decisões

Na apostila o item 3.3 (Política e Processo Decisório Organizacional) descreve as características centrais da corrente política de estudos sobre processo decisório. Dentre elas está o entendimento de que indivíduos e equipes se engajam em **comportamentos políticos** os quais afetam o processo decisório organizacional. Os tipos de ação política descritas na unidade são: insurgência, buscar um patrocinador, formar coalizões, negociar recursos, rádio corredor ou rádio peão e manipulação. Escolha um exemplo de decisão organizacional que, na sua percepção, foi afetado por um comportamento político e relate o caso, fazendo a ligação entre: decisão x comportamento político e seus impactos. Não esqueça que em seu texto deve ficar claro:

- a) qual a decisão organizacional;
- b) qual o comportamento político relevante naquele contexto;
- c) quais os impactos para a organização e indivíduos do comportamento político naquele contexto de decisão.

UNIDADE 4: FERRAMENTAS E SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

As atividades associadas ao conteúdo da unidade quatro serão realizadas no encontro presencial. Além da leitura do conteúdo não há outra preparação prévia necessária. A nota associada a este conteúdo estará contida nos 40 pontos associados ao encontro presencial.