

## PROCESSO DECISÓRIO

### CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Uma política pública surge devido a algum **problema** da sociedade. A sua resolução é uma demanda da sociedade. Alguns problemas serão reconhecidos e farão parte da **agenda**. Esta, em termos gerais, envolve discussões sobre o que pode ou não surgir em termos de políticas públicas. Alguns dos temas serão escolhidos para serem tratados (lembrando que não é uma escolha exatamente técnica, mas de natureza política, que depende da capacidade dos grupos afetados de mobilizarem os atores políticos que tomam decisão). Para esses temas serão **formuladas** políticas públicas, que serão **implementadas** posteriormente. Idealmente, essa política será **acompanhada** (monitoramento concomitante) e em algum momento será **avaliada**, o que mostrará o quanto ela está atingindo ou não os problemas a resolver. Então, o ciclo continua até que o grupo social favorecido pela política pública decida que não há mais necessidade de ela existir.

- Em todos os momentos do ciclo de políticas públicas, há uma série de tomadas de decisão. Isso significa que a tomada de decisão ocorre desde o início.

#### Decisões

- São escolhas entre alternativas ou possibilidades.
- São tomadas para **resolver problemas** ou **aproveitar oportunidades**.
  - A semelhança entre problemas e oportunidades está na visão de que a situação atual é pior do que seria a situação ideal.

- O problema só pode ser definido em função da perspectiva de determinados atores. Uma situação que é problema para um grupo pode ser boa para outro. Não é possível qualificar uma situação como um problema de uma maneira puramente objetiva, é necessária a percepção de um determinado indivíduo ou grupo social.

- Levam a uma nova situação que podem exigir a novas decisões.
- Podem ser PROGRAMADAS ou NÃO PROGRAMADAS.
  - Programadas: problemas repetitivos, familiares, já estão no manual.
  - Não programadas: problema não repetitivo, não familiar, constrói-se uma nova solução.



5m

## DIRETO DO CONCURSO

1. Em uma organização, o processo decisório visa à resolução de problemas, mas não ao aproveitamento de oportunidades.



As decisões são tomadas tanto para resolver problemas quanto para aproveitar oportunidades.

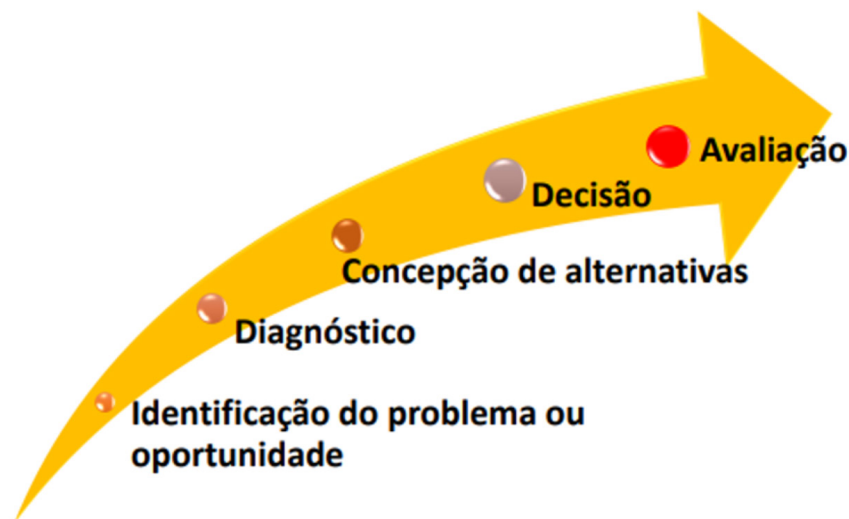
2. Escolha a opção que se refere corretamente a decisões programadas.
  - a. Aplicam-se a problemas repetitivos e não familiares.
  - b. Aplicam-se a problemas repetitivos que exigem as mesmas decisões e soluções.
  - c. Aplicam-se a problemas estratégicos que dizem respeito a atividades funcionais.
  - d. Aplicam-se a problemas não familiares próprios do nível operacional.
  - e. Aplicam-se a problemas administrativos não sujeitos a manualização.



- a. problemas repetitivos se tornam familiares.
- b. os problemas repetitivos pedem decisões programadas.
- c. a alternativa mistura os níveis da organização.
- d. não se aplica a problemas não familiares.
- e. são sujeitos à manualização, visto que muitas decisões já estão prontas no manual.

## PROCESSO DECISÓRIO

### Processo Racional



Um **processo racional** de tomada de decisão se inicia com a identificação de um problema/oportunidade. A partir daí, faz-se um diagnóstico, tentando compreender a abrangência do problema (causas raízes, pessoas afetadas, efeitos etc.), sendo concebidas, então, alternativas para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade. Essas, serão comparadas para que seja tomada a decisão sobre qual delas é a melhor. Em algum momento, essa decisão será avaliada a fim de se compreender se de fato foi a melhor.



10m

### Modelo Racional (Racionalidade Absoluta)

- Os tomadores de decisão deveriam ter um extremo grau de controle sobre as situações que enfrentam.
  - Possuir um grau de controle extremo não significa conseguir fazer acontecer tudo que se deseja, mas conhecer as coisas perfeitamente.
- Neste modelo, a decisão racional segue o seguinte processo:
  - O ator conscientiza-se de um problema;
  - Define uma meta;
  - Analisa cuidadosamente os meios alternativos;
  - Escolhe entre os meios aquele que melhor se alinha com o resultado pretendido.

Esse modelo racional implica que há informações perfeitas, completas, precisas e tempestivas sobre tudo que cerca aquele problema e ter uma capacidade perfeita de processamento de informações faria que o ser humano olhasse para todas as alternativas e escolhesse a que maximiza o resultado, a chamada **resposta ótima**. No mundo real, isso não acontece, pois há uma série de limitações que levam o ser humano à **racionalidade limitada**.

## Racionalidade Limitada

- A perfeita racionalidade está além das reais capacidades dos atores decisórios. Na maioria dos casos, não existe clareza sobre os valores que orientam a decisão
- Nem sempre é possível distinguir perfeitamente as alternativas, os valores e os fatos, os meios e os fins
- As informações sobre os impactos das alternativas são imperfeitas e falhas
- Não existem recursos técnicos nem tempo para uma escolha perfeitamente racional
- Os critérios do indivíduo são múltiplos e possivelmente ambíguos
- Os critérios de decisão dependem do contexto
- As decisões são afetadas por fatores inconscientes
  - Até mesmo fatores fisiológicos como o cansaço e o sono afetam a tomada de decisão.
- A racionalidade do ser humano é **LIMITADA**

Nesse caso, a melhor decisão a ser tomada não será a decisão perfeita ou decisão ótima, mas uma decisão considerada **satisfatória**.

**Obs.:** quando se trata de políticas públicas, há uma complexidade adicional que é a presença de vários indivíduos decidindo.



15m

## Lidando com Racionalidade Limitada

- O conceito amplo de racionalidade limitada abrange:
  - (1) soluções satisfatórias ao invés de otimizadoras;
  - (2) a substituição de objetivos abstratos e globais por objetivos menores tangíveis;
  - (3) a divisão da tarefa do processo decisório entre muitos especialistas, coordenando seu trabalho através de uma estrutura de comunicação e relações de autoridade.

### Ainda Assim:

- A decisão pode ser lenta:
  - Requer o levantamento de todas as informações sobre o assunto, o estudo de muitas possibilidades técnicas e políticas para solucionar o problema;
  - Pretende-se realizar grandes mudanças a partir de objetivos e cursos de ação previamente definidos.

## INCREMENTALISMO

- Esse modelo se afasta do modelo racional, buscando resolver os problemas que existem de pouco em pouco.

### Incrementalismo (1)

- Busca solucionar problemas de maneira gradual, sem introduzir grandes modificações nas situações existentes e sem rupturas;
- Em vez de especificar objetivos, os tomadores de decisão escolhem mediante a comparação de alternativas específicas (próximas do que já existe);
- A melhor decisão não é a que maximiza os valores, mas a que assegura o melhor acordo entre os interesses envolvidos.

### Incrementalismo (2)

- Tipicamente, são decisões que dizem respeito a ajustes ou a medidas experimentais de curto alcance no atendimento das demandas;
- Pode ser importante estratégia para a adoção de políticas com alto potencial de conflito, ou que implicam limitação de recursos ou de conhecimentos.

### Incrementalismo: Condições de Validade

- Validade limitada por exigir a existência conjunta de três condições necessárias:
  - Os resultados das **políticas atuais devem ser satisfatórios**, pois assim é possível aceitar que mudanças apenas marginais possam produzir uma taxa de melhora aceitável nas políticas;
  - A natureza dos problemas não pode variar muito;
  - A disponibilidade dos meios para atender aos problemas deve permanecer constante.

## Racionalismo e Incrementalismo: Problemas

- O **modelo incremental** mostra-se **pouco compatível** com as necessidades de mudança e pode apresentar um viés **conservador!**
  - Toma-se decisões mais rapidamente, visto que não se buscam amplos diagnósticos etc.
  - É seguro pois a decisão tomada estará próxima ao que já existe.
  - Não permite grandes transformações.
- O **modelo racional-compreensivo** parte de um pressuposto ingênuo de que a informação é perfeita e não considera adequadamente o peso das relações de poder na tomada de decisões!
  - Mais demorado;
  - Traz mais riscos;
  - Mais transformador.

**Obs.:** | **o racionalismo e o incrementalismo costumam ser cobrados em prova, especialmente no que tange às diferenças entre seus pontos positivos e negativos.**

### Mixed-Scanning (1)

- Há 2 tipos de decisão: as estruturantes e as ordinárias;
- As **decisões estruturantes** estabelecem os rumos básicos das políticas públicas e proporcionam o contexto para as decisões incrementais;
- As **decisões ordinárias** decorrem das decisões estruturantes e envolvem análise mais detalhada de alternativas específicas.
  - Ex.: uma decisão estruturante em relação à mobilidade urbana pode ser a escolha de que a mobilidade urbana da cidade seja baseada em metrô ao invés de ônibus e bicicletas.
  - A partir da decisão estruturante acima, várias decisões ordinárias deverão ser tomadas: onde passarão as linhas do metrô, serão quantas estações etc.

### Mixed-Scanning (2)

- O mixed-scanning requer que os tomadores de decisão se engajem em uma ampla revisão do campo de decisão, para definir **alternativas fundamentais**;
- A partir das alternativas estrategicamente selecionadas, são realizadas análises detalhadas para escolha da melhor opção;
- **Não** seria **tão exaustiva** como o **racionalismo** e seria mais **estratégica e inovadora** do que o **incrementalismo**.

## DIRETO DO CONCURSO

3. De acordo com a Teoria da Racionalidade Limitada, conceito associado às disfunções do processo decisório, assinale a afirmativa correta.
- a. Os gestores tomam decisões sobre questões sobre as quais possuem informações insuficientes, devido às restrições cognitivas, de tempo e de recursos para a obtenção de dados mais completos.
  - b. As decisões são programadas conforme a ocorrência dos problemas rotineiros enfrentados pelos gestores, que têm dificuldades em recorrer a soluções elaboradas em contextos e situações emergentes.
  - c. Os entendimentos dos problemas são inibidos por ancoragens psicológicas da gestão, criando situações de perda da capacidade de abstração e limitando o gestor a se basear apenas em soluções programadas.
  - d. A racionalização exacerbada das situações reduz a possibilidade que o gestor trace uma decisão com base nos objetivos finalísticos da organização e foque essencialmente em questões procedimentais do problema.
  - e. A capacidade de percepção dos gestores é afetada negativamente pela sazonalidade das mudanças de um mercado maduro, fato esse que limita a tomada de decisão como uma mera questão de perpetuação do *status quo*.



- a. as decisões dos atores serão limitadas em função das restrições que afetam a nossa racionalidade.
- b. esse não é o conceito de racionalidade limitada.
- c. o gestor pode utilizar soluções programadas, mas não somente, visto que ocorrerão problemas imprevisíveis.

---

## GABARITO

- 1. E
- 2. b
- 3. a

---

Este material foi elaborado pela equipe pedagógica do Gran Concursos, de acordo com a aula preparada e ministrada pelo professor Leonardo Albernaz.

A presente gravação tem como objetivo auxiliar no acompanhamento e na revisão do conteúdo ministrado na videoaula. Não recomendamos a substituição do estudo em vídeo pela leitura exclusiva deste material.

---