

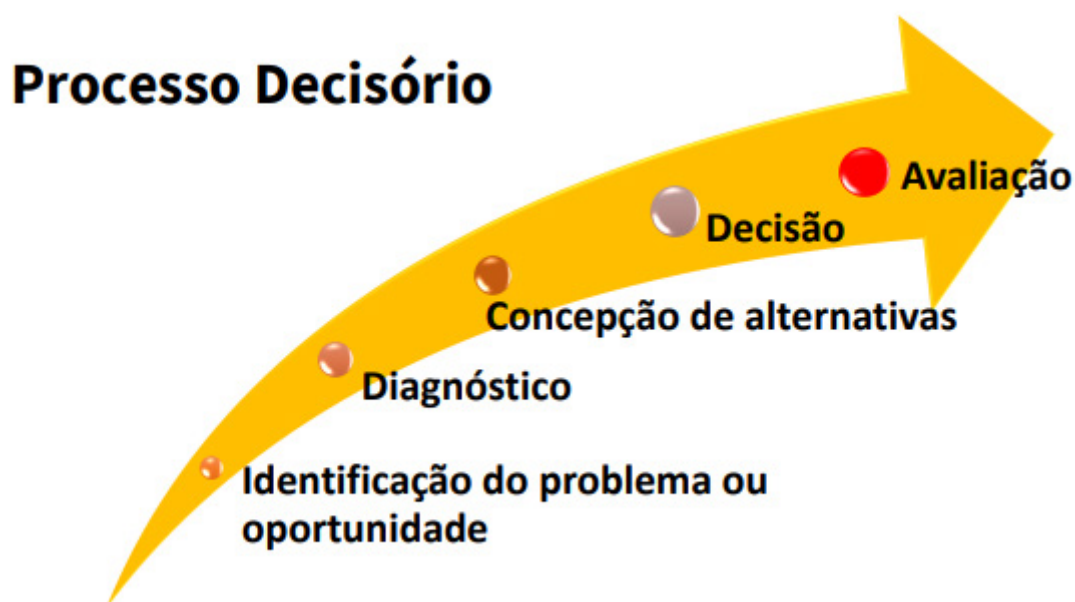
PROCESSO DECISÓRIO – VIESES E ARMADILHAS

Toda política pública, que é a forma de organizar a atuação ou intervenção do Estado sobre a realidade social, envolve uma serie de tomadas de decisão.

Racionalidade Limitada x Ilimitada

A racionalidade ilimitada é hipotética, enquanto que a limitada é a que ocorre no mundo real.

- Além do modelo de **racionalidade**, há o **incrementalismo** e o *mixed-scanning*.



- O processo racional de tomada de decisão parte da identificação do problema.
- Depois, faz-se um diagnóstico para se entender amplamente o problema, suas causas e efeitos.
- Concebe-se as alternativas para lidar com a situação.
- Compara-se as alternativas e toma-se a decisão, escolhendo dentre elas a melhor alternativa pensada. Dado ao fato que a racionalidade é limitada, a decisão tomada será a melhor que o gestor conseguir (satisfatória), não a melhor no mundo ideal (ou tecnicamente ótima, perfeita).
- Depois, avalia-se a qualidade da decisão em função dos valores que o tomador de decisão adotou no momento da escolha.

Decisões Programadas x Não Programadas

- **Decisões Programadas** propõem soluções para problemas rotineiros, aos quais a organização está familiarizada.
 - Situações repetitivas
- **Decisões Não Programadas** propõem soluções específicas para problemas não repetitivos, por intermédio de um processo não estruturado para resolução.
 - Situações novas

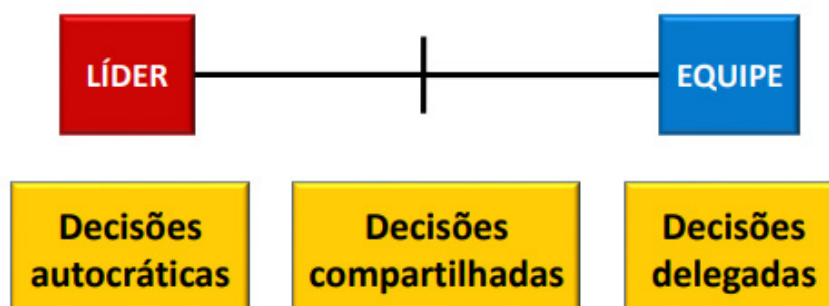
Racionalidade x Intuição

- O processo decisório ocorre com a combinação da racionalidade e da intuição.
- Quanto mais informação utilizada mais racional é o processo.
 - Coletar dados, trazer evidências etc.
- Quanto mais opinião e sentimento utilizados mais intuitivo é o processo.

Autocracia x Compartilhamento x Delegação

- Classificação quanto à concentração da decisão:

Autocracia x Compartilhamento x Delegação



A decisão pode:

- Ser tomada somente pelo líder;

- Delegada à equipe;
- Compartilhada entre o líder e a equipe.

A escolha de se ter mais ou menos centralização da autoridade decisória dependerá do caso.

Decisões Individuais x Coletivas

Difere-se do anterior pois não necessariamente há hierarquia entre as pessoas.

- Nem sempre a decisão em grupo é democrática (pode ser enviesada).
- Interação entre os indivíduos:
 - Habilidade de liderança
 - Persuasão
 - Formação de subgrupos
 - Características individuais
- Em grupo: aumento da propensão ao risco.
 - A responsabilidade é dividida, por isso, existe uma propensão maior em a correr risco.

Obs.: | embora se esteja em grupo, muitas vezes as decisões atenderão interesses individuais, justamente pelas características de interação entre os indivíduos.



10m

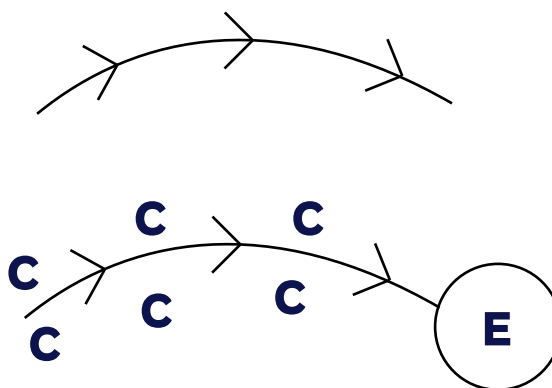
DIRETO DO CONCURSO

1. O processo de tomada de decisões é um elemento inerente à tarefa de administrar que tem sido amplamente estudado. Indique a opção com aspectos corretos do processo decisório.

- Decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e/ou aproveitar oportunidades. Requerem identificação e análise do problema/oportunidade; planejamento e implementação de alternativas; bem como ações corretivas.
- As decisões foram classificadas segundo diferentes critérios em programadas e não programadas; decisões estratégicas, administrativas / táticas e operacionais; e em decisões individuais e coletivas.
- Há dois modelos básicos que explicam o processo decisório: o racional e o intuitivo. O primeiro pressupõe a disponibilidade de informações. Já o intuitivo toma como base a sensibilidade e percepção, e pressupõe uma ordem lógica.
- O princípio de Pareto e o diagrama de Ishikawa são algumas das técnicas destinadas a auxiliar os gerentes a analisar problemas de forma sistemática, gerar e analisar alternativas. O primeiro identifica causas e efeitos e o segundo, prioridades.



- a) a decisão é a escolha por um caminho. A alternativa vai além.
- b) estratégicas, administrativas/táticas e operacionais são tipos de classificações referentes ao nível das decisões.
- c) o processo racional é quem pressupõe uma ordem lógica.
- d) o diagrama de Ishikawa é também chamado de causa e efeito. Pelo seu formato, também é chamado de diagrama “espinha de peixe”:



- E: efeito indesejado
- C: causas

Já o princípio de Pareto diz que se deve priorizar as causas que são responsáveis pela maior parte do problema.

ARMADILHAS

- Armadilha da ancoragem
- Armadilha do status quo
- Armadilha do custo afundado
- Armadilha da confirmação das evidências
- Armadilha da formulação
- Armadilhas de estimativa e previsão

Essas armadilhas exemplificam como a racionalidade humana é limitada e pode ser afastada, por determinados fatores, daquela que seria a decisão ótima. Nos últimos anos, elas passaram a ser **muito cobradas em prova**.

Armadilha da Ancoragem

Corresponde à tendência da mente humana de prestar maior atenção às informações apresentadas preliminarmente sobre uma determinada questão, as quais funcionam como âncoras ao processo decisório.

Exemplo: muito usado em negociação, o primeiro preço sugerido serve de âncora para os demais. Há uma tendência em orbitá-lo.

Armadilha da Status Quo

Decorre do desejo humano de proteger o ego: estudos demonstram que as pessoas preferem evitar mudanças quando instadas a escolher entre a manutenção de uma situação vigente e a mudança.

- A decisão que mantém a situação vigente sempre parece ser mais confortável e segura.

Armadilha do Custo Afundado (Custo Irrecuperável/*sunk cost*)

Consiste em tomar decisões que justifiquem ou ratifiquem decisões passadas, mesmo quando elas não parecem mais válidas. Nessa armadilha, o indivíduo se recusa a fazer mudanças necessárias, inclusive porque isso seria admitir um erro.

Exemplo: uma organização estava tocando um projeto. Para tal, mobilizou 10 pessoas, e o projeto consumiu 3 milhões de reais nos últimos 3 anos. O projeto não alcançou os resultados esperados, cabendo à organização decidir se encerra ou não o projeto. É muito frequente a decisão de prosseguir, usando como justificativa o fato de já terem investido muito dinheiro, tempo e pessoal naquilo. O problema é que esses custos já ocorreram. Deve-se olhar se daí em diante o projeto conseguirá ou não entregar resultados.

Armadilha da Confirmação das Evidências

Consiste na busca de informações que confirmem ponto de vista interno, evitando-se a busca das informações conflitantes com aquilo que já se acredita. A armadilha afeta não apenas a busca de informações, mas também a interpretação para favorecer um ponto de vista.

- Essa tendência de buscar informações que confirmem o ponto de vista da pessoa pode colocá-la na situação de perpetuar o erro.

Armadilha da Formulação ou da Formatação

Consiste na influência da forma como uma questão é apresentada sobre as decisões das pessoas. A formatação de uma questão é uma das etapas mais perigosas da tomada de decisões.

- Se ao tratar de um problema de mobilidade urbana o sujeito diz ser um problema de “falta de metrô”, já há formatação do problema de maneira equivocada.



Armadilha da Estimativa ou Previsão

Abrange: armadilha do excesso de confiança, que consiste na crença elevada nas estimativas pelos seus respectivos formuladores; armadilha da prudência, que consiste na preocupação excessiva conferida a previsões; armadilha da lembrança, que consiste na interferência de experiências pessoais em decisões tomadas.



2. Em seus processos de tomada de decisão, os administradores muitas vezes incorrem em armadilhas psicológicas que os afastam de decisões racionais. Uma armadilha que frequentemente afeta os administradores é a tendência a fazer escolhas que justifiquem decisões passadas, mesmo que essas decisões tenham se revelado erradas.

Essa armadilha é conhecida como:

- a. ancoragem;
- b. custo irrecuperável;
- c. evidência confirmadora;
- d. excesso de confiança;
- e. previsão retrospectiva



- A previsão retrospectiva ocorre quando, ao analisar as coisas que já ocorreram, tem-se a sensação de que elas eram óbvias de se prever. Importante ter cuidado com ela no processo de avaliação da decisão.

3. O processo decisório é composto por etapas que se iniciam com a identificação do problema ou oportunidade, o diagnóstico, a geração de alternativas, a escolha de uma alternativa e a avaliação da decisão. Ao deparar-se com um ambiente instável, imprevisível e sujeito a influências de diversos elementos, o administrador deve lançar mão de decisões programadas, preestabelecidas e já utilizadas anteriormente.



Se a situação é completamente nova, não é possível utilizar decisão programada.

4. Os aspectos emocionais e afetivos influenciam o processo decisório e restringem a capacidade racional dos indivíduos.



É um dos aspectos que caracterizam a racionalidade limitada dos indivíduos, podendo aparecer, inclusive, nas armadilhas.

GABARITO

1. b
2. b
3. E
4. C

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.
