PROGRAMA DA DISCIPLINA

Disciplina: Análise da Decisão Código: EAD-5853

**Professor**: Abraham Sin Oih Yu (Operações) **Área:** MQI

**Semestre:** 01/2014 (sexta-feira das 8:30 às 12:30) **Créditos:** 08

**Apresentação da disciplina**

Trata-se de um curso introdutório de Análise de Decisão, que combina ferramentas de modelagem de problemas (árvore de decisão, diagrama de influência etc.) com conceitos de psicologia e comportamento. Além de proporcionar a base conceitual para estruturação e resolução de problemas e informar sobre os possíveis vieses que os tomadores de decisão estão sujeitos durante o processo decisório, o curso tem como objetivo ensinar técnicas práticas para melhorar a tomada de decisão.

**Público-alvo**

Alunos de mestrado e doutorado de diferentes linhas de pesquisa e áreas, e profissionais interessados em conhecer conceitos e ferramentas práticas para melhorar a tomada de decisão.

**Pré-requisitos**

Não há, mas são desejáveis conhecimentos básicos de probabilidade e matemática financeira.

**Estratégia de Ensino**

A disciplina será ministrada por meio de exposições teóricas do docente e discussões em grupo, complementadas por seminários dos alunos, discussão de exercícios e uma pesquisa empírica.

**Atividades e tarefas**

* **Exercícios:** solução e entrega individual de exercícios e casos do livro texto de McNamee e Celona. A entrega deve ser feita no início de cada aula, em papel e arquivo eletrônico para o monitor da disciplina. Em cada aula, alunos serão convidados a apresentar a sua resolução dos exercícios.
* **Coordenação da discussão:** a partir da 3ª aula do curso, em cada aula, um grupo de alunos deverá coordenar a discussão de um capítulo do livro texto do Bazerman & Moore ou um artigo previamente determinado na programação das aulas.
* **Participação em classe:** espera-se que o aluno contribua com as discussões propostas ao oferecer uma perspectiva diferente, ao evidenciar fatos relevantes, ao trazer argumentos associados e ao demonstrar raciocínio inovador. Outra maneira de participação é apresentar materiais relacionados com a tomada de decisão para o conhecimento da classe, como artigos de periódicos, sites de Internet, filmes etc.
* **Trabalho final:** ao término do curso os alunos deverão entregar um trabalho, que deverá ser realizado em grupo, na forma de um artigo. Esse ano os temas dos trabalhos serão sugeridos pela pesquisa “**Decisões estratégicas estruturadas: adoção, prática e efetividade no Brasil”**,uma parceria entre o professor Roberto Camanho (ESPM), a consultoria Lúnica e o Núcleo Decide da FEA. Membros do Núcleo Decide são convidados a participar da pesquisa.

**Avaliação**

* Exercícios (20%)
* Coordenação das discussões (20%)
* Participação em classe (10%)
* Prova (20%)
* Trabalho final (30%)

**Livros texto**

* BAZERMAN, Maxe MOORE, Don. **Processo decisório**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
* Hammond, Keeney e Raiffa, Smart Choices: a practical guide to making better decisions, Harvard Business School Press, 1999
* MCNAMEE, Peter e CELONA, John. Decision analysis for the professional**.** 4th Edition, SmartOrg, 2007. [Esse livro é disponível gratuitamente (PDF) pela SmartOrg ou outros sites da Internet.]

**Programação das aulas**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Aula** | **Data** | **Tópicos / Leituras** | |
| “Prescritivo/Normativo” | “Descritivo” |
| 1 | 28/02 | **Introdução** | |
| 2 | 07/03 | Problema e objetivos  HK&R: Capítulos 2 e 3 | Decisão gerencialBazerman: Prefácio e Capítulo 1 |
| 3 | 14/03 | **Alternativas e consequências**  HK&R: Capítulos 4 e 5 | Vieses comunsBazerman: Capítulo 2 |
| 4 | 21/03 | **Decisão com objetivos múltiplos**  Keller, Simon e Wang (2009) | Julgamento sob incerteza Bazerman: Capítulo 3 |
| 5 | 28/03 | **Incerteza e probabilidade**  M&C: Capítulo 2 | **Aplicações no Brasil**  R. Camanho e Lúnica (Marcos ou Ricardo) |
| 6 | 04/04 | **Decisão sob incerteza**  M&C: Capítulos 3 | **Psicologia evolucionária**  Cosmides & Tooby (1997) |
| 7 | 11/04 + | Dependência probabilística  M&C: Capítulo 4 | ***Politics* e decisão**Sousa e Shibata (no Yu, 2011)Vídeo: *Groupthink* |
| 8 | 25/04 + | Atitude em relação ao risco M&C: Capítulo 5 | ***Politics* e decisão estratégica** Eisenhardt & Bourgeois (1988)[nota:coisa seria] |
| 9 | 09/05 | Aplicações típicas em empresas  Sharpe e Keelin (1998)  M&C: Capítulo 7 (para consulta) | **Decisão em organizações**  Mintzberg et. al. (1976) |
| 10 | 16/05 | **Prova** | Discussão dos trabalhos |
| 11 | 23/05 | Complexidade de problemas reais M&C: Capítulo 6 | Decisão em organizações  Nutt (2001) |
| 12 | 30/05 | Processo de tomada de decisão em organização  M&C: Capítulo 8 | **Intuição e tomada de decisão** Dacorso e Russo (no Yu, 2011) |
| 13 | 06/06 | Decisão de qualidade  M&C: Capítulo 9 | **Decisão em organizações**French (2010)[consultar Snowden & Boone, 2007] |
| 14 | 13/06 | Aplicações:  Keeney (2004) | A definir |
| 15 | 27/06 | Apresentação dos trabalhos | |

**Bibliografia**

BALOGUN, J. et al. Cognitive skilled organizational decision making: making sense of deciding. In Hodgkinson, G. P. e Starbuck, W. H. (Eds.), **The Oxford Handbook of Oerganizational Decision Making**. Oxford: Oxford University Press, 233-49, 2008

BERSTEIN, PL. **Against the gods**: the remarkable story of risk. New York: John Wiley & Sons, 1996.

BOND, S. D.; CARLSON, K. A. e KEENEY, R. L. Generating objectives: can decision makers ariculate what they want? **Management Science**, v. 54, n. 1, January 2008.

BRUNSSON, N. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions, **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 1, 1982

CHELST, K.; BODILY, S. E. Structuring risk management: filling a gap in decision analysis education. **Journal of the Operational Research Society**, v. 51, n.12, p. 1420-1432, 2000.

CLEMEN, R. T.; KWIT, R. C. The value of decision analysis at Eastman Kodak, 1990-1999. **Interfaces**, p. 74-92, sep.-oct., 2001.

COHEN, David. Você sabe tomar decisão? **Revista Exame**, ed. 746, v.35, n.16, p.40-52, 8 de agosto, 2001.

COSMIDES, L. e TOOBY, J. Evolutionary psychology: a primer, UC Santa Barbara, 1997

EISENHARDT, K. M. e BOURGEOIS III, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments; toward a midrange theory, Academy of management Journal, v. 31, n. 4, 1988

ELBANNA, S. Strategic decision-making: process perspective, International Journal of Management Reviews, 2006; Volume 8 Issue1; pp. 1-20

FERREIRA, CF; YU, A.S.O. Todos acima da média: excesso de confiança em profissionais de finanças. **Revista de Administração**, v. 38, n. 2, p. 101-111, abril/maio/junho, 2003.

FRENCH, S. Cynefin, statistics and decision analysis. Manchester Business School, University of Manchester, 2010

FRIEND, J. The Strategy Choice Approach, in Rosenhead, J. and Mingers, J. (Editors), Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict, Second Edition, Chichester: John Wiley & Sons, 2001

GARVIN, D.A.; ROBERTO, M.A. What you don’t know about making decisions. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, p. 108, set, 2001.

GREGORY, R.; FISCHHOFF, B.; MCDANIELS, T. Acceptable input: using decision analysis to guide public policy deliberations. **Decision Analysis**, v. 2, n. 1, march, 2005.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. Intuition in organizations: implications for strategic management. **Long Range Planning**, 42, p. 277-297, 2009

HOWARD, RA, Options, in Zeckhauser, Keeney e Sebenius (Eds.), Wise Choices, Boston: HBS, 1996

JONE, B. D. e BAUMGARTNER, F. R. **The Politics of Attention**: How Government Prioritizes Problems. Chicago: The University of Chicago Press, 2005

KEEFER, D. L.; KIRKWOOD, C. W.; CORNER, J. L. Perspective on decision analysis applications, 1990-2001. **Decision Analysis**, v. 1, n. 1, p. 4-22, march, 2004.

KEENEY, R.L.; VON WINTERFELDT, D. Appraising the precautionary principle – a decision analysis perspective. **Journal of Risk Research**, v. 4, n. 2, p. 191-202, 2001.

KEENEY, RL, Making better decision makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, December, 2004.

KELLER, LR, SIMON, J, e WANG, Y. Multiple\_Objective Decision Analysis Involving Multiple Stakeholders, Tutorial in Operations Research, INFORMS 2009.

KENDRICK, JD e SAATY, D. Use Analytic Hierarchy Process for project selection. **Six Sigma Forum Magazine**, August, 2007

KHATRI, N. e NG, HA, The role of intuition in strategic decision making, **Human Relations**, Jan 2000; 53, 1; pp. 57 – 86

LANGLEY, A. Between "paralysis by analysis" and "extinction by intuition", **Sloan Management Review**, 36:3, p. 63-76, spring, 1995.

LIPSHITZ, R.; KLEIN, G.; ORASANU, J.; SALAS, E. Taking stock of naturalistic decision making. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, n. 5, p. 331-352, 2001.

MARCH, J.G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, in BELL, D.E. et.al. **Decision Making – descriptive, normative, and prescriptive interactions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, 21(2), p. 246-275, 1976.

NUTT, P. C. A taxonomy of strategic decisions and tactics for uncovering alternatives. **European Journal of Operational Research**, 132, p. 505-527, 2001.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, 19, p. 115-147, 1998.

RAIFFA, H. Decision analysis: a personal account of how it got started and evolved. **Operations Research**, v. 50, n. 1, p. 179-185, jan.-feb., 2002.

ROBERTO, M. A. The stable core and dynamic periphery in top management teams. **Management Decision**, v. 41, n. 2, 2003.

ROBERTO, M., Strategic decision making processes: beyond the efficiency – consensus trade-off. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 6, Thousand Oaks, dec., 2004.

RUSSO, J.E.; SCHOEMAKER, P.J.H. **Decision traps**: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them. New York: Simon & Schuster, 1989.

SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. Intuition in organizational decision making. In Hodgkinson, G. P. e Starbuck, W. H. (Eds.), **The Oxford Handbook of Oerganizational Decision Making**. Oxford: Oxford University Press, 305-24, 2008

SANFREY, A. G.; LOEWENSTEIN, G.; MCCLURE, S. M.; COHEN, J. D. Neuroeconomics: cross-currents in research on decision-making. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 10, n. 3, March, 2006.

SHARPE, P.; KEELIN, T. How SmithKline Beecham makes better resources-allocation decisions, **Harvard Business Review**, 3, January, 1998.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader’s framework for decision making. **Harvard Business Review**, November, 2007.

STONE, D. Policy Paradox: The Art of Political Decision Making, Revised Edition, W. W. Norton & Company, 2002

STONEBRAKER, J. S. How Bayer makes decisions to develop new drugs. **Interfaces**, v. 32, n. 6, p. 77-90, nov.-dec., 2002.

WALLS, M. R.; DYER, J. S. Risk propensity and firm performance: a study of the petroleum exploration industry. **Management Science**, v. 42, n. 7, p. 1004-1021, jul., 1996.

YU, A. S. O. (coordenador), Tomada de decisão nas organizações. Editora Saraiva, 2011.

YU, A. S. O.; AZEVEDO, P.B.M. Análise de investimentos em tecnologia: a experiência do IPT. **Revista de Administração**, v. 35, n. 4, p. 103-118, out.-dez., 2000.

**SUGGESTIONS FOR CRITIQUES**

Ask yourself whether you find the conclusion or conclusions convincing. If so, why? Which particular data, analyses, or arguments convinced you. If not, why not? What is unclear, lacking, or outright wrong? What alternative interpretations or arguments might be plausible?

Further, if you are convinced (of course, that's a matter of degree), what follows, or what applications might the conclusion have, or what experiment might be done next? If not convinced, what would be necessary (usually in the form of further observations, or experimental data) to convince you? Or if you find alternative interpretations or arguments more convincing, what might be done to support these--hopefully at the same time it refutes the author? (again a matter of degree, or perhaps refutes the author in some ways but not in others).

One trick I use: Negation. Insert a "not" in an assertion, or imagine the opposite result. Does it make sense? If not (i.e., if the "not" is not believable on prior grounds), then either the assertion or the result convey little or no information. For example, consider the argument that psychopathology is due to low self-esteem--supported by the finding that people who are drunk all the time, or abuse spouses or children, or who go in and out of mental hospitals done't have high self-esteem. Ask yourself whether a finding that such people have as high self-esteem as anyone else would be at all plausible. What sort of (social) world would that be? My conclusion: The finding proves nothing at all about the origins of pathological behavior. (All mathematical arguments that X implies Y can be phrased in terms of showing that if X didn't imply Y then both Z and not-Z would be true. Since--accepting the Law of Contradiction--we believe that Z and not-Z cannot be both true, we accept that X implies Y by virtue of the impossibility it doesn't. In our work, we must substitute implausibility for impossibility.)

N.B. Don't apply my trick to the social world. The fact that someone chooses to say something at all may be important, even if its negation is absurd. For example, teammates aren't compelled to say that Lemieux is a wonderful person (just that he plays exceptionally); thus, the fact they say so in an interview does convey information, even though a world in which they say that he's an SOB in an interview after winning the Stanley Cup is indeed an implausible one.

*To Students in 88 - 703, from Robyn Dawes*