

## **Nota Pedagógica**

### **Pintura de Guerra I – Toma de decisión individual y organizacional**

*Elaborado por Andrea Bello  
(2013)*

**Tipo de caso:** toma de decisión.

**Contenidos a abordar:** Proceso decisorio. Intuición y razón en la toma de decisión. Racionalidad y grados de intuición. Desarrollo de la capacidad de decisión de los gestores y gestoras. Ampliación de sus percepciones. Tiempo y espacio. Causa y efecto. Conocimiento y percepción del todo. Gestión de personas. Mediación de conflictos. Cultura organizacional. Análisis de escenarios. Gestión por proyectos. Personalismo y patrimonialismo en la administración pública. Diferencia de carrera de hombres y de mujeres.

#### **Palabras-claves**

Proceso decisorio. Intuición y razón en la toma de decisión. Racionalidad y grados de intuición. Desarrollo de la capacidad de decisión de los gestores y gestoras. Tiempo y espacio. Causa y efecto. Conocimiento y percepción del todo. Gestión de personas. Mediación de conflictos. Cultura organizacional. Análisis de escenarios. Gestión por proyectos. Personalismo y patrimonialismo en la administración pública. Diferencia de carrera de hombres y de mujeres.

#### **Sugerencias de temas:**

##### **Tema I:**

##### **Clima organizacional.**

En la introducción es posible abordar la visión del personaje Maria Cecília en relación a sus compañeros de trabajo, los viendo como enemigos. ¿Eso es común? ¿Cómo se llega a ese punto? ¿Es posible identificar el ambiente de trabajo y atenuar ese problema? ¿Cuál la participación del/de la líder de equipo?

### **Tema II:**

#### **Toma de decisión.**

El caso se desarrolla con Maria Cecilia como personaje central y su decisión de seguir o no como coordinadora de un proyecto. Sin embargo, la cuestión de la toma de decisión pasa por todos los personajes que, en algún momento, toman o no decisiones que afectan a todos y provocan la situación límite en que Maria Cecilia se encuentra. Es interesante abordar, además del personaje principal, la postura de la Secretaria de Educación, del Director del DEX y del Coordinador Pedagógico en el curso del texto.

### **Tema III:**

#### **Gestión de personas en la administración pública.**

El caso relata una sucesión de eventos que tienen como punto central la gestión de personas.

En la administración pública (en general), eso ocurre, muchas veces, en función de gobiernos, lo que puede influir en la composición y perfil de los equipos. ¿Cuáles son los desafíos de esa organización para los gestores y gestoras públicas? ¿Cómo manejar el personalismo? ¿Cómo gestionar carreras de hombres y mujeres, proporcionando la equidad de géneros y etnias?

### **Tema IV**

#### **Proyectos y políticas públicas.**

Maria Cecilia criticaba la manera que el proyecto “S&S” fue planeado y su efectividad. ¿Cómo abordar, en el cotidiano de las organizaciones públicas, cuestiones como planificación, presupuesto, ejecución, evaluación y monitoreo de resultados? ¿Cuáles son los retos para el ajuste de esas herramientas con las agendas políticas? ¿La agenda política es algo negativo y/o positivo para el gestor? ¿Cómo dar transparencia a la ejecución de políticas públicas, sin debilitar a la gestión? ¿La descentralización de presupuesto es un instrumento eficaz en la ejecución de proyectos?

¿Cuál la función de las universidades y sus profesores en la ejecución de proyectos y políticas públicas?

#### **Sugerencia de actividades:**

I – duración 1h15min.\*

1. Dividir la clase en grupos de cuatro personas. (5min)
2. Cada grupo deberá hacer un debate sobre el texto presentado. (20min)

3. Los grupos serán organizados en cuatro líneas de trabajo:
  - a) la toma de decisión de Maria Cecília en seguir en el proyecto actual;
  - b) la toma de decisión en cambiar de proyecto;
  - c) el proceso decisorio del Director;
  - d) la análisis de las relaciones tiempo/espacio, causa/efecto y conocimiento del todo, presentes en el caso. (20min)
4. Cada grupo deberá construir un escenario para cada decisión y presentar a los demás. (5 min)

## II – duración 1h05min.\*

1. La clase deberá ser dividida en grupos de 4 personas. (5min)
2. Cada grupo deberá construir la SWOT de la situación de Maria Cecília, elaborar de dos a tres objetivos y establecer hasta cuatro metas, en un período de un año. (30min)
3. Los grupos deberán presentar el resultado de sus trabajos a los demás. (5min)

### Tarea individual:

En la parte “Los pros y contras de cualificarse”, el texto relata que el hecho de Maria Cecília buscar la cualificación en su área de trabajo fue una molestia para ella y para sus compañeros. Desde su punto de vista, ¿esa es una situación común en las organizaciones? ¿Usted conoce situaciones semejantes? Caso conozca, escriba un relato de una página, con proposiciones.

\*Estimación de 24 personas, por turma.

### Referencias

- ADORNO, T; HORKHEIMER, M. A Dialética do Esclarecimento. *Jorge Zahar*, 1985.
- BELLO, Andrea Rosa. A Evolução do Programa Pró Equidade de Gênero: 2003-2013. 2014. 61f. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. Ebape, FGV RJ, Rio de Janeiro, 2014.
- LEITÃO, Sérgio Proença. Capacidade decisória em decisões não estruturadas: uma proposta. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV. vol 27. no. 4, out./dez. 1993.
- MARTINS, Humberto & JOPPERT, Marcia. Governança contemporânea: hierarquias, mercados e redes. Instituto Publix. 2011.

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK. 4ª ed. – EUA: Project Management Institute, 2008.

VERGARA, Sylvia C.. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: Uma Abordagem Exploratória, **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, vol 25, nº 3, jul./set 1991.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Vol. 1 cap. 01. Brasília, DF. Editora Universidade de Brasília, 1999.