

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DECISÓRIO: UM ESTUDO JUNTO A ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Alvaro da Silva Macedo¹
Rovigati Danilo Alyrio²
Rui Otávio Bernardes de Andrade³

Resumo

Desde os primeiros estudos de Simon (1957), que o comportamento decisório tem merecido destaque na literatura e nas preocupações gerenciais. É fato inegável que as pessoas utilizam uma capacidade de raciocínio limitada, se comparada com a necessidade de decidir-se questões complexas de maneira racional e estruturada. Além disso, o ser humano para solucionar sua incapacidade de lidar com problemas complexos, utiliza-se de mecanismos para simplificá-los, através do uso de heurísticas, que por vezes levam a comportamentos decisórios enviesados. Neste sentido este trabalho procura mostrar como os profissionais de cursos de administração no Brasil são afetados pelas heurísticas e vieses de decisão. Para alcançar este objetivo 121 acadêmicos em administração responderam um questionário com três perguntas onde os mesmos eram convidados a tomar uma decisão ou emitir uma opinião a cerca dos aspectos abordados em cada uma das questões.

Palavras-chave: Comportamento Decisório. Heurísticas de Julgamento. Vieses de Decisão. Racionalidade Limitada. Modelos Descritivos da Teoria de Decisão.

¹ Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ – Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN) – Coordenador do Núcleo de Estudos em Gestão e Estratégia em Negócios (NEGEN) – Professor da Graduação em Administração e em Economia da área Contábil-Financeira na UFRuralRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Endereço: UFRRJ/ICHS/DCAC - Rodovia BR 465, Km 07, Seropédica, RJ, CEP: 23890-000. E-mail: alvaro@ufrj.br.

² Doutor em Ciências Empresariais pela Universidad Del Museo Soical Argentino (UMSA) – Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN) – Professor da Graduação em Administração e em Economia das áreas de Introdução à Economia e Metodologia da Pesquisa na UFRuralRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Endereço: UFRRJ/ICHS/DCAC - Rodovia BR 465, Km 07, Seropédica, RJ, CEP: 23890-000. E-mail: rovigati@uol.com.br.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN) na UFRuralRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Endereço: UFRRJ/ICHS/DCAC - Rodovia BR 465, Km 07, Seropédica, RJ, CEP: 23890-000. E-mail: andrade@novanet.com.br. Artigo recebido em: 24/10/2006. Aceito em: 26/3/2007.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo de constantes mudanças e de cada vez menos tempo para aprender e reagir aos novos desafios que nos são apresentados. Por conta disso, o Julgamento e a Tomada de Decisão se tornaram etapas críticas do processo gerencial. Muitos são os fatores e aspectos a serem considerados no momento de uma escolha, porém, de maneira antagônica, é cada vez menor o tempo para pensarmos e fazermos a melhor opção. Por isso, se faz necessário a aplicação de técnicas e de processos de tomada de decisão estruturados, que possam de maneira ágil responder às questões gerenciais.

Aliados a esses aspectos temos que considerar os fatores ligados a forma das pessoas decidirem, e quais são efetivamente os vieses que existem numa decisão gerencial. Ao estudarmos esses elementos de Julgamento e Tomada de Decisão estamos aprendendo não só a encará-los com naturalidade, mas também nos preparando para suas consequências muitas vezes inevitáveis.

No processo decisório consideramos muitas informações e “práticas” de decisão, o que nos leva a necessidade, indiscutivelmente, de um “modelo” que consiga fornecer uma decisão para “otimizar” o problema enfrentado, tendo como um dos elementos o processo humano de tomada de decisão, com todas suas características e vieses.

Devido à complexidade para estruturar e formular um problema de decisão e o alto índice de julgamento de natureza subjetiva, as más decisões ocorrem com uma certa frequência. Andrade et al. (2004) dizem que as ‘armadilhas ocultas’ que acompanham o processo de decisão podem causar erros na formulação e estruturação do problema, e, também, na escolha da alternativa correta. As principais armadilhas são:

a) armadilha da âncora: um dos tipos mais comum de âncora é a fixação no “histórico passado”, ou na “tendência mundial”, ou na “tradição”;

b) armadilha do ‘status quo’: mesmo as alternativas inovadoras tendem a ser semelhante àquelas que foram abandonadas, ou não passam da mesma idéia apresentada de modo diferente, isto é, existe uma acomodação para não sair do status atual;

c) armadilha do custo afundado: muitas decisões tentam levar em conta as perdas (ou ganhos) do passado, mesmo que elas sejam irrecuperáveis;

d) armadilha da confirmação: muitas decisões estão baseadas em evidências não confirmadas, mas assumidas de forma que as pessoas só enxergam fatos que as confirmam;

e) armadilha das tabelas comparativas (frames): um mesmo problema pode ser representado por uma tabela ou árvore de decisão, de modo diferente, dependendo do ponto de vista adotado;

f) armadilha da estimativa e da previsão: os valores adotados para estimar um valor ou uma previsão devem ser analisados e discutidos de modo a minimizar o efeito do julgamento subjetivo ou superficial;

g) armadilhas do excesso de confiança/prudência: a confiança ou, por outro lado, a excessiva prudência pode levar a exageros na obtenção da informação ou decisão.

Segundo Shimizu (2001) o modelo da lata de lixo proposto por Cohen et al. (1972) supõe que o problema da tomada de decisão é semelhante a uma enorme lata de lixo, na qual os problemas a serem resolvidos são jogados. Os problemas bem estruturados ou de prioridade maior são resolvidos e retirados desta. Os demais problemas são retirados após um exame superficial, ou são retirados porque estão ocupando espaço ou “cheirando mal”. Muitos problemas ignorados permanecem no fundo da lata de lixo, o que exige o esvaziamento periódico de seu conteúdo.

A ocorrência deste fenômeno de decisão pode estar ligada à maior ou menor importância ou prioridade atribuída ao problema. Essas decisões podem ocorrer devido à existência de um fenômeno denominado anarquia organizacional. De acordo com Shimizu (2001), as dificuldades na tomada de decisão ocorrem pelo fato de existir muitas anarquias organizacionais difíceis de serem descritas de modo preciso.

As anarquias organizacionais ocorrem devido à:

a) falta de clareza para definir e selecionar um problema, e um número elevado de problemas (importantes ou sem importância) apresentados pelos participantes da decisão é jogado dentro de um mecanismo de decisão como se fosse uma lata de lixo;

b) dificuldade em descrever, aplicar e avaliar o uso de tecnologias ou experiências anteriores, isto é, existem dúvidas para avaliar a utilidade de uma tecnologia ou a experiência anterior para a solução de um problema;

c) existência de múltiplas restrições ou condições impostas ao problema e que dispersam a atenção do tomador de decisão;

d) participação irregular, esporádica ou inadequada de pessoas ou grupos de pessoas, de modo que o nível da energia dispensada para resolver o problema é irregular.

É neste sentido que se propõe este trabalho. Ou seja, busca-se estudar o processo de tomada de decisão como uma resultante de uma série de variáveis comportamentais. Trata-se, neste trabalho, de vários elementos críticos para o desenvolvimento da capacidade gerencial de tomar decisões eficazes e de avaliar devidamente as decisões dos outros.

O objetivo deste artigo é, através de uma análise do comportamento decisório de profissionais ligados aos cursos de graduação em Administração (professores, coordenadores, diretores etc.), promover a discussão e o reconhecimento de que sistematicamente desvia-se as decisões de um comportamento puramente racional, em virtude do uso de heurísticas de julgamento que em muitos casos levam a vieses de decisão.

2 ANÁLISE DE DECISÕES E COMPORTAMENTO DECISÓRIO

Bazerman (1994) coloca que o campo da tomada de decisão pode ser, em linhas gerais, dividido em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos (ou normativos) e aquele dos modelos descritivos. Os modelos prescritivos ocupam-se da prescrição de métodos para a tomada de decisão ótima (utilização de ferramentas para auxílio no processo de tomada de decisão), enquanto os modelos descritivos estão preocupados com a forma limitada pela qual as decisões são efetivamente tomadas.

Neste trabalho daremos mais ênfase e atenção às questões pertinentes aos modelos descritivos.

A motivação para esse tipo de abordagem se dá pelo fato de que, considerando-se que os tomadores de decisão decidem centenas de vezes a cada dia, não são viáveis as exigências sistemáticas e demoradas do processo “racional” de tomada de decisão. A maioria das decisões é feita por julgamentos, ao invés de um modelo prescritivo definido.

De acordo com Andrade et al. (2004), vários estudos, dentre eles o de Mintzberg (1975), mostram que os tomadores de decisão tendem a evitar dados consistentes (sistemáticos e analíticos), baseando-se mais em seu julgamento intuitivo. Por conta disso, os autores dizem que é necessária uma abordagem alternativa ao modelo puramente “racional” na busca pela melhoria do processo de tomada de decisão e que trate das exigências e realidades da vida gerencial.

Segundo Bazerman (1994), apesar de decisões importantes serem tomadas todos os dias, entendemos muito pouco acerca de como os gerentes e os profissionais em geral as fazem. Ainda para o autor estas, independentemente de serem estratégicas ou rotineiras, normalmente são impactadas por uma série de vieses de decisão, que provavelmente irão afetar o comportamento dos decisores. Estes vieses são geralmente inevitáveis, mas sua identificação e a preocupação de se estabelecer estratégias para superá-los, pode melhorar o processo decisório.

Andrade et al. (2004) dizem que se um decisor conseguir compreender os vieses cognitivos que influenciam seu julgamento, ele pode começar a mudar seus procedimentos de decisão com vistas a reduzi-los. Isto irá possibilitar não só a análise de seu próprio processo de decisão, mas também o auxiliará na análise dos procedimentos decisórios de outras pessoas, o que será importante na tentativa de prever seu comportamento numa negociação, por exemplo.

Apesar de termos um tipo de tratamento “racional” e normativo para a questão do comportamento decisório, Andrade et al. (2004) nos dizem que os indivíduos não são, tipicamente, racionais e/ou consistente em seus julgamentos. Mas, mesmo assim, é importante o estudo deste tipo de estrutura normativa, pois ela propicia um pano de fundo para a ilustração dos desvios sistemáticos da racionalidade, que são objeto de estudo dos modelos descritivos do processo de tomada de decisão.

Bazerman (1994) diz que, num processo decisório “racional”, pressupõem-se que os tomadores de decisão definam com perfeição o problema, conheçam todas as alternativas relevantes, identifiquem todos os critérios e os ponderem com precisão segundo suas preferências, avaliem com precisão cada alternativa e escolham com precisão a alternativa com o maior valor percebido. Este modelo “racional” propicia uma orientação muito boa para se pensar sobre como seria um processo ótimo de tomada de decisão. Deve-se deixar claro que o termo “racional” refere-se ao comportamento decisório que se espera, logicamente, que venha a levar ao melhor resultado possível no processo de tomada de decisão. Ainda para o autor o modelo “racional” se baseia em um conjunto de suposições que prescrevem como uma decisão deveria ser tomada, ao invés de enunciar como uma decisão é tomada.

De acordo com Andrade et al. (2004) nos trabalhos de Simon (1957) e de March e Simon (1958) tem-se a sugestão de que o julgamento individual é limitado em sua racionalidade e que é possível entender melhor a tomada de decisão pela explicação dos processos de decisão efetivos, ao invés daqueles normativos (o que deveria ser feito). Ao mesmo tempo em que o quadro de referência da racionalidade limitada considera que os indivíduos tentam efetuar decisões racionais, ele dá conta de que os tomadores de decisão não possuem, freqüentemente, as informações importantes para a definição do problema, os critérios relevantes, e assim por diante. Há restrições de tempo e custo que limitam a quantidade e qualidade da informação disponível, além das restrições de capacidade de reter informações por parte dos decisores e das limitações de inteligência e percepção que restringem a capacidade de calcular com precisão a escolha ótima a partir das informações disponíveis.

De acordo com March e Simon (1966 apud CHIAVENATO, 2004) a subjetividade nas decisões é potencializada em função de diversos fatores, dentre os quais destacam-se:

a) a Racionalidade Limitada que é a capacidade finita de tratar as informações disponíveis e necessárias para decidir, levando ao uso de heurísticas de julgamento que acabam influenciando o comportamento decisório por conta de seus vieses de decisão;

b) a Imperfeição e a Relatividade das Decisões que representam a busca (nem sempre alcançada) pela eficiência através da escolha por caminhos (alternativas es-

colhidas entre várias existentes, limitadas pelo ambiente decisório), implicando no abandono de outros cursos de ação, que jamais se terá certeza se levariam ou não a realização mais completa ou perfeita dos objetivos visados;

c) Limitações do Meio que significa que o decisor é influenciado pelo meio no qual a decisão precisa ser tomada, ou seja, as questões de estrutura e cultura organizacionais são variáveis que interferem diretamente na escolha.

Ainda segundo Andrade et al. (2004) o conjunto destas características do processo decisório, faz com que os decisores sejam impedidos de efetuar as escolhas ótimas pressupostas no modelo “racional”. Ao invés disto, estas sugerem que os tomadores de decisão deixarão de lado a melhor solução em prol de outra que seja aceitável ou razoável. Isto significa dizer que os tomadores de decisão adotam uma postura de satisfação, ou seja, ao invés de examinarem todas as possíveis alternativas, eles simplesmente procuram até encontrarem uma decisão que atenda a um determinado nível aceitável de desempenho.

Segundo Robbins (2000) uma vez que a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é pequena demais para atender aos requisitos da racionalidade plena, os decisores operam dentro dos “limites” da racionalidade limitada. Eles constroem modelos simplificados que captam as características essenciais dos problemas sem considerar toda sua complexidade.

Para o autor o modelo de racionalidade limitada pode servir de base para explicar como as decisões realmente são tomadas. Os decisores, uma vez identificado um problema, começam a procurar critérios e alternativas em uma lista que provavelmente esteja longe de ser exaustiva, sendo, então, formada pelos critérios e alternativas mais explícitas, mais fáceis de encontrar e que tendem a ser extremamente visíveis, já testadas e de aplicações comprovadas. A análise destas alternativas, por sua vez, também não será abrangente e nem detalhada. Seguindo caminhos conhecidos e bem trilhados, ele passará a analisar alternativas apenas até identificar uma que seja “suficientemente boa”, ou seja, uma que alcance um nível aceitável de desempenho. A primeira alternativa que atender ao critério de “suficientemente boa” encerrará a procura e levará a uma decisão de acomodação ao invés de uma melhor escolha.

Ainda segundo Robbins (2000) uma vez que os modelos utilizados são simplistas e limitados, normalmente os decisores começam por identificar alternativas óbvias e com que estão familiarizados. Isso nos leva a um dos aspectos mais interessantes desta abordagem “irracional”, que é o fato de que a ordem na qual são consideradas as alternativas tem grande peso na determinação de qual delas será selecionada. Isso quer dizer que uma alternativa criativa provavelmente não será escolhida, pois uma solução aceitável será identificada antes que o decisor seja obrigado a procurar soluções distantes de sua realidade.

Stoner e Freeman (1995), ainda sobre os desafios do uso do modelo racional de tomada de decisão, dizem que este cria uma imagem do decisor como uma supermáquina. Porém, sabe-se que estes são na verdade seres humanos reais que não tomam todas as suas decisões dessa forma. Em vez disso, eles tendem a usar um modelo que poderíamos chamar de racionalidade limitada, proposto por Simon (1957), que consiste no uso de regras empíricas denominadas de heurísticas de decisão, que deixam que as tendências influenciem suas decisões. Isto acontece porque num processo de tomada de decisão é necessário enfrentar as informações inadequadas sobre a natureza do problema e suas possíveis soluções, a falta de tempo e outros recursos para coletar informações mais completas, as percepções distorcidas, a incapacidade de recordar grandes quantidades de informações e os limites da inteligência humana, e mesmo assim chegar a uma resposta.

Ainda segundo os autores citados anteriormente, em vez de buscar a decisão perfeita ou ideal, os decisores frequentemente aceitam uma que irá servir adequadamente a seus propósitos. Na verdade, eles se satisfazem ou aceitam a primeira decisão satisfatória que descobrem, ou seja, ao invés de maximizar os resultados com sua decisão eles procuram otimizar os recursos que dispõem no processo decisório.

De acordo com Janis (1989 apud CHIAVENATO, 2004) uma decisão é a busca e a consecutiva escolha de uma alternativa satisfatória, que é limitada por elementos decisórios divididos em três grupos:

- a) Racionalidade Limitada: é causada em função do tempo, das informações e dos recursos limitados para lidar com problemas complexos e multidimensionais;
- b) Restrições Organizacionais: é causada pelas questões de cultura e estrutura organizacionais no que tangem a cooperação, a necessidade de consenso e de perspectivas compartilhadas, o apoio e os valores éticos;
- c) Restrições Pessoais: é causada pelo desejo de prestígio e sucesso, pelo estilo pessoal de decisão, pelo desejo de satisfazer necessidades emocionais, enfrentar pressões e manter autoconceito.

Andrade et al. (2004) enfatizam que embora os conceitos de racionalidade limitada e de busca por uma solução satisfatória ao invés de ótima sejam relevantes para se discernir que o comportamento decisório se desvia da racionalidade, eles não nos dizem como o julgamento será enviesado. Estes conceitos ajudam os tomadores de decisão a identificar situações nas quais eles podem estar agindo com base em informações restritas, mas eles não dão apoio para que se diagnostiquem os vieses específicos, sistemáticos e direcionais, que afetam este comportamento.

Ainda segundo os autores nos estudos de Kahneman e Tversky (1972, 1973, 1974 e 1981), que continuaram o que March e Simon (1957 e 1958) haviam inicia-

do, encontra-se informações críticas acerca de vieses específicos que influenciam o julgamento. Estes estudos sugerem que as pessoas se baseiam em uma série de estratégias simplificadoras ao tomarem decisões. Estas estratégias simplificadoras são denominadas de heurísticas. Elas consistem de regras-padrão que implicitamente dirigem o comportamento decisório. Elas servem como um mecanismo para se lidar com o ambiente complexo que cerca as decisões. Em geral, a heurística ajuda, mas seu uso pode, por vezes, levar a erros drásticos.

Para Stoner e Freeman (1995) as pessoas utilizam princípios heurísticos para simplificar a tomada de decisão. Estas heurísticas podem até apressar o processo de tomada de decisão, mas são falíveis se os decisores dependerem demais delas ou se as macularem como idéias preconcebidas e nuanças pessoais.

Na concepção de Andrade et al. (2004) o estudo do comportamento decisório deve levar em consideração três pontos importantes: os aspectos cognitivos do processo decisório; o processo mental de formar opinião ou avaliar, por meio de discernimento ou comparação; e a capacidade de julgar, ou seja, o poder e/ou habilidade de decidir com base em evidências. Além disso, deve-se ter em vista que a capacidade da mente humana para formular e solucionar problemas complexos é muito pequena comparada à necessidade para uma decisão racional e estruturada. A conclusão que se chega é que na verdade não procura-se soluções ótimas, mas apenas razoáveis, e não avalia-se todas as alternativas, mas apenas algumas.

Segundo estes mesmos autores existem três grupos genéricos de heurísticas: da Disponibilidade; da Representatividade; e da Ancoragem e Ajustamento.

Bazerman (1994) diz que a Heurística da Disponibilidade é aquela que diz que com frequência avalia-se as chances de ocorrência de um evento pela facilidade com que conseguimos nos lembrar de ocorrências desse evento. Um evento que evoca emoções, sendo vívido, facilmente imaginado e específico, estará mais disponível na memória do que um evento que seja por natureza não emocional, neutro, difícil de imaginar ou vago. Com isso a Heurística da Disponibilidade pode constituir uma estratégia gerencial muito útil para a tomada de decisão, tendo em vista que circunstâncias de eventos de maior frequência são em geral reveladas facilmente, em nossas mentes, do que as daqueles de menor frequência. Porém esta não é infalível, pois por muitas vezes fatores, que deveriam ser irrelevantes ou pouco importantes na avaliação de probabilidade, podem influenciar indevidamente a proeminência perceptual imediata do evento, a vividez com que se revela ou a facilidade com que é imaginado.

Segundo Bazerman (1994) a Heurística da Representatividade é o julgamento por estereótipo, onde a base do julgamento são modelos mentais de referência. Os gerentes avaliam a probabilidade de ocorrência de um evento por meio da similaridade da mesma aos seus estereótipos de acontecimentos semelhantes. Em alguns casos,

quando sobre controle, o uso dessa heurística é uma boa aproximação preliminar. Porém em outros, leva a comportamentos que muitos encaram como irracionais ou moralmente condenáveis - tais como a discriminação. Um problema evidente é o fato de que indivíduos tendem a se basear em tais estratégias, mesmo quando estas informações são insuficientes e há outras de melhor qualidade com base nas quais se pode fazer um julgamento correto.

Ainda, segundo o mesmo autor, a Heurística da Ancoragem e Ajustamento é aquela em que se avalia a chance de ocorrência de um evento pela colocação de uma base (âncora) e se faz então um ajuste. Os gerentes começam a realização de suas avaliações a partir de um valor inicial, que é posteriormente ajustado para fins de uma decisão final. O valor inicial, ou ponto de partida, pode ser sugerido por um precedente histórico, pela maneira pela qual um problema é apresentado ou por uma informação aleatória. Assim, podemos ter decisões distintas para o mesmo problema, dependendo de quais são os valores iniciais.

De acordo com Andrade et al. (2004) a discussão acerca das heurísticas e vieses do comportamento decisório sugere que os indivíduos desenvolvam regras simplificadoras para reduzirem as exigências de processamento de informação na tomada de decisão. Estas regras proporcionam aos decisores maneiras eficientes de lidar com problemas complexos, que produzem boas decisões em várias situações. A heurística, no entanto, também leva os tomadores de decisão a resultados sistematicamente enviesados, quando mal utilizadas. Um viés decisório refere-se, exatamente, às situações nas quais as heurísticas são indevidamente aplicadas no processo de tomada de decisão.

Segundo os autores a idéia por trás da exploração esta problemática está em aumentar a capacidade de conscientização do impacto da heurística sobre as decisões e para ajudar aos decisores a desenvolver uma capacidade a fim de apreciar os erros sistemáticos que emanam de um excesso de dependência das mesmas.

Um dos vieses mais interessantes, e que será tratado neste trabalho, é a falácia da conjunção. De acordo com Andrade et al. (2004), quando somos colocados frente a uma série de possíveis caminhos que uma pessoa, descrita anteriormente, pode seguir, somos levados a esquecer o princípio estatístico de que um evento que é formado pela conjunção de dois outros eventos tem uma probabilidade menor de ocorrência do que cada um dos eventos isolados. Nosso julgamento fica muito mais baseado na pequena descrição, com base na representatividade de cada evento em relação à mesma, do que em um julgamento com bases estatísticas sólidas. Isto acontece mesmo quando temos alguma consciência de que estatisticamente estamos cometendo um grande erro.

Em vários estudos, segundo Kahneman, Slovic e Tversky (1988), isto pôde ser observado. Por exemplo: A informação – “uma completa suspensão das relações

diplomáticas entre Estados Unidos e a União Soviética” – quando levada a especialistas no assunto teve o julgamento de ser menos provável do que a informação – “uma invasão russa da Polônia e uma completa suspensão de relações diplomáticas entre Estados Unidos e a União Soviética”. De acordo com os autores, não precisa-se entender de relações internacionais para julgar que a suspensão é necessariamente mais provável que a invasão e a suspensão, por mais provável que seja a invasão. Contudo, a invasão russa seguida de uma crise diplomática propicia uma história mais intuitivamente viável do que simplesmente a crise diplomática. Os autores explicam dizendo que se acontecer só a suspensão é um evento de baixíssima probabilidade e a invasão seja um evento de altíssima probabilidade, a ocorrência dos dois em conjunto (é necessário que ocorra tanto um como o outro conjuntamente) é obrigatoriamente menos provável que qualquer um destes em separado. O que teima-se em imaginar é que o evento muito provável aumenta de alguma maneira a possibilidade de ocorrência do evento menos provável, quando têm-se os dois eventos em conjunto, para patamares superiores ao do evento menos provável sozinho.

Da mesma forma, ainda segundo os autores, no campo dos desastres naturais, isto pode ser visto. A informação – “de que uma enchente significativa em algum lugar na América do Norte onde 1000 pessoas se afogariam” – foi julgada como menos provável do que a informação – “de que um terremoto na Califórnia causaria uma enchente em que mais de 1000 pessoas se afogariam”. É claro que a segunda informação é um subconjunto da primeira, e que por menos prováveis que fossem existem outros eventos que poderiam causar enchentes na América do Norte. Na pior das hipóteses poder-se-ia até julgar as duas com igual possibilidade de ocorrência, desde que considerássemos que não haveria nenhuma outra possibilidade de ocorrência de enchente em nenhum outro lugar da América do Norte que não fosse pelos terremotos da Califórnia. Se isso não parece ser muito razoável imagine aceitar que a segunda informação é mais provável que a primeira.

Os mesmos autores mostram que isto também acontece em eventos esportivos, comportamento criminoso e julgamentos médicos. A preocupação óbvia, com a tomada de decisão enviesada resultante da falácia da conjunção, é que se fizermos desvios sistemáticos da racionalidade na previsão de resultados futuros estaremos menos preparados para tratar com estes eventos.

Segundo Andrade et al. (2004) um exemplo de que as heurísticas de decisão podem nos levar sistematicamente a uma tomada de decisão enviesada, está na análise de aspectos sutis relativos à apresentação das informações, que denomina-se de enquadramento da informação. Os efeitos do enquadramento da informação podem ser explicitados pela troca na maneira que uma informação é disponibilizada para o decisor. Ou seja, o conteúdo da informação é o mesmo, porém sua forma de apresentação é diferente.

Em teoria, ainda segundo os autores, isso não deveria alterar em nada as preferências e por conseguinte as decisões de uma pessoa, porém o que se observa na prática é uma mudança de atitude que impacta até o comportamento em relação ao risco, fazendo com que pessoas aparentemente avessas passem a ter um comportamento propenso ao risco. Este deslocamento de preferências e padrões de decisão está sendo foco de inúmeras publicações e estudos recentemente. Dentre estes podemos destacar as obras de Kahneman, Slovic e Tversky (1988) e Bazerman (1994) que mostram que os indivíduos tratam os riscos relativos a ganhos percebidos (resultados apresentados em termos positivos) de forma diferente dos riscos que dizem respeito às perdas percebidas (resultados apresentados em termos negativos).

Para Bazerman (1994) neste tipo de comportamento se utiliza muito do conceito de utilidade, porém com algumas modificações que foram mostradas pela Teoria Prospectiva da Decisão ou Teoria dos Prospectos, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979). Esta que é a teoria descritiva mais abrangente sobre a maneira como se decide sobre condições de risco e uma das mais importantes tentativas de explicar estes desvios comuns e sistemáticos da racionalidade, sugere o seguinte:

- a) as recompensas e perdas são avaliadas com relação a um ponto de referência neutro;
- b) os resultados potenciais são expressos como ganhos (pontos positivos) ou perdas (pontos negativos) com relação a este ponto de referência fixo e neutro;
- c) as escolhas que as pessoas fazem são formadas com base na mudança resultante na posição de ativos, avaliada conforme uma função de valor no formato de um S.

Kahneman, Slovic e Tversky (1988) dizem que na Teoria Prospectiva da Decisão ou dos Prospectos modifica-se o conceito de utilidade, pois os resultados da decisão são vistos como desvios (ganhos ou perdas) em relação a um ponto de referência que o decisor adota na decisão. Assim se o ponto de referência é tal que os resultados são vistos como ganhos, prevalece uma posição de aversão ao risco. Se, ao contrário, os resultados são vistos como perdas, prevalece a propensão ao risco. Isso se deve ao fato de que a sensação associada à perda de um valor é mais forte do que a sensação associada ao ganho do mesmo valor, isso modifica um pouco a curva tradicional de utilidade.

De acordo com Andrade et al. (2004) isto quer dizer que um resultado importante da Teoria dos Prospectos é que ela identifica um padrão sistemático de como o enquadramento do problema faz com que o comportamento de tomada de decisão se desvie tanto da teoria do valor esperado quanto daquela da utilidade esperada. Ambas estas teorias afirmam que os tomadores de decisão racionais deveriam ser imunes ao enquadramento das escolhas. Uma segunda característica de nossos processos de

tomada de decisão identificada pela teoria dos prospectos é que nossa reação à perda é mais extrema do que nossa resposta ao ganho.

Neste trabalho discute-se esta problemática no que tange a decisões afetadas pelo enquadramento das escolhas. Segundo Andrade et al. (2004) o reflexo imediato deste viés é que na maioria das vezes a soma dos resultados de todas as escolhas indesejáveis predomina sobre a soma de todas as escolhas desejáveis. Assim quando o enquadramento do problema é combinado em duas partes tem como resultado uma reversão de preferências. O que ocorre na realidade, ainda de acordo com os autores, é que este comportamento viola os requisitos fundamentais da tomada de decisão racional: consistência ou invariância e coerência.

Em uma pesquisa com 58 (cinquenta e oito) alunos de graduação de Administração, de sexto, sétimo e oitavo períodos, de três instituições de ensino superior do Rio de Janeiro, que foi feita durante março/abril de 2003, Macedo et al. (2003) analisaram perguntas idênticas as que constam do questionário deste estudo. Ao analisarem uma questão parecida com a nossa primeira pergunta os autores constataram que 75,86 % dos respondentes inverteu a ordem entre os itens onde um deles pressupunha a ocorrência de outros dois em conjunto. Ou seja, os respondentes ignoraram que a ocorrência dos dois em conjunto (é necessário que ocorra tanto um como o outro conjuntamente) é obrigatoriamente menos provável que qualquer um destes em separado. Os autores concluíram que a heurística da representatividade acaba levando as pessoas a fazer julgamentos de acordo com o grau ao qual um evento específico corresponde a uma categoria mais ampla dentro de suas mentes, mesmo que este seja a combinação de dois outros eventos que também estão sendo avaliados.

Nesta mesma pesquisa uma das questões era idêntica a terceira pergunta de nosso estudo e obteve-se 36,21 % dos alunos optando por respostas com probabilidades superiores a 20 %, portanto maiores que as reais, porém mais representativas na mente do decisor. Macedo et al. (2003) concluem que ignora-se o fato de que os eventos são independentes.

Também existia no estudo acima citado uma questão idêntica a nossa segunda pergunta. Em síntese os autores perceberam que das pessoas que receberam o primeiro tipo de questionário (tipo I), 36,67 % escolheram a alternativa (a) e 63,33 % a alternativa (b). Com relação às pessoas que receberam o segundo tipo de questionário (tipo II), 71,43 % escolheram a alternativa (a) e 28,57 % a alternativa (b). Isto mostra que a manipulação da maneira de apresentar as alternativa leva a uma diferença entre as respostas dos grupos, que foram escolhidos de maneira totalmente aleatória. Os autores concluem que para esta amostra a descrição das opções ao problema fez com que os alunos tomassem decisões diferentes, mesmo sendo as opções exatamente iguais em termos práticos de resultados esperados.

Segundo Andrade et al. (2004) no intuito de melhorar o processo de tomada de decisão é necessário que se crie a conscientização do que há de errado no comportamento decisório. Assim, é necessário que se tome consciência de uma série de vieses que provavelmente afetarão a decisão. Porém, para que a mudança ocorra e perdure ao longo do tempo, há de se ter mais do que consciência, é necessário fazer com que os decisores descongelem os atuais processos de tomada de decisão.

Esta discussão remete a uma questão fascinante para o campo da eficácia gerencial, pois os tomadores de decisão, por vezes, conseguem resolver problemas de inferência demasiadamente sutis e complexos e cometer erros nos mais simples acerca de decisões rotineiras. Para Bazerman (1994) estas limitações de julgamento podem provir de pelo menos três fontes: emoções, motivações e cognições. Mas, ainda segundo o mesmo autor, uma melhor tomada de decisão cognitiva reduz as barreiras emocionais e motivacionais. Vale ressaltar que antes que possam ser mudados os processos de tomada de decisão dos gerentes, estes têm que estar convencidos de que há elementos em seu repertório cognitivo que poderiam ser melhorados.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com o apresentado por Vergara (2004), como sendo descritiva e quantitativa, pois procura-se através da análise estatística univariada (análise de frequência) de um questionário estruturado e não disfarçado expor características a respeito da amostra. Por conta da maneira com que aborda o assunto, este também pode ser caracterizado como um estudo exploratório.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte-se de um universo naturalmente restrito, pois os respondentes foram escolhidos a partir dos que estavam participando do XIV ENANGRAD, em Foz do Iguaçu, no período de 17 a 20 de agosto de 2003. Isso traz algumas limitações de inferência, mas não invalida os resultados da pesquisa, já que os participantes deste evento são, assumidamente, representativos do universo de professores de graduação em administração.

Neste evento solicitou-se que professores, coordenadores e diretores de cursos de administração de inúmeras instituições de ensino no Brasil, respondessem a um questionário de três perguntas, nas quais estes eram convidados a tomar uma decisão ou emitir uma opinião sobre cada uma das situações constantes nas perguntas. Além disso, algumas questões preliminares ajudaram a compreender as características dos respondentes de nossa amostra, que foi formada por 121 respondentes. As tabelas 01, 02 e 03 apresentam as características de idade, área de atuação dentro da administração e formação a nível de graduação.

Tabela 01 – Características de Idade da Amostra Analisada

Item	Freq. Absoluta	Freq. Relativa Total	Freq. Relativa Respondentes
Não respondentes	1	0,83%	
até 35 anos	20	16,53%	16,67%
de 36 a 45 anos	46	38,02%	38,33%
de 46 a 55 anos	36	29,75%	30,00%
acima de 55 anos	18	14,88%	15,00%
Total	121	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Tabela 02 – Características de Área de Atuação da Amostra Analisada

Item	Freq. Absoluta	Freq. Relativa Total	Freq. Relativa Respondentes
Não respondentes	10	8,26%	
Estratégia	13	10,74%	11,71%
Finanças	10	8,26%	9,01%
Geral	33	27,27%	29,73%
Marketing	18	14,88%	16,22%
Operações	14	11,57%	12,61%
Outras	11	9,09%	9,91%
Recursos Humanos	12	9,92%	10,81%
Total	121	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Tabela 03 – Características de Formação a Nível de Graduação da Amostra Analisada

Item	Freq. Absoluta	Freq. Relativa Total	Freq. Relativa Respondentes
Não respondentes	8	6,61%	
Administração	72	59,50%	63,72%
Administração e Outras Ciências Humanas e Sociais	8	6,61%	7,08%
Administração e Área Técnica	5	4,13%	4,42%
Área Técnica	7	5,79%	6,19%
Outras Ciências Humanas e Sociais	14	11,57%	12,39%
Outras Ciências	7	5,79%	6,19%
Total	121	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Estas variáveis são utilizadas também para analisar cada uma das questões, no sentido de tentar identificar se existe algum comportamento característico de um determinado grupo de cada uma destas variáveis. Pode-se observar que a maioria dos respondentes tem entre 36 e 55 anos, trabalha em mais de uma das áreas apresentadas (a resposta geral significa mais de uma opção escolhida) e é formada em administração.

Na primeira pergunta do questionário a intenção era observar a problemática das probabilidades de eventos independentes, ou seja, a condição de que a probabilidade de cada evento independente é necessariamente maior que a probabilidade de acontecimento de todos estes juntos. Este é um viés característico da heurística da representatividade. Esta leva a uma distorção bastante comum e sistemática do comportamento decisório, a falácia da conjunção. Uma das leis mais simples e fundamentais da probabilidade é que um subconjunto não pode ser mais provável do que um conjunto maior que inclui totalmente o primeiro. Embora isto seja incontestável, estatisticamente falando, ou seja, uma simples estatística pode facilmente demonstrar que uma conjunção (combinação de dois ou mais eventos) não pode ser mais provável do que quaisquer dos seus eventos, a falácia da conjunção prevê e demonstra que uma conjunção será julgada mais provável do que um componente isolado da mesma quando esta parecer mais representativa do que o componente em si. Este viés também pode operar em uma base de maior disponibilidade, ou seja, a conjunção pode criar associações mais intuitivas com eventos, atos ou pessoas vívidas do que um componente dela. Isto resultará numa maior percepção, incorreta, da mesma como mais provável do que o componente.

Esta primeira questão está descrita a seguir:

1. Clara tem 31 anos, solteira, ativa, bem falante e inteligente. Ela se formou em Filosofia e, como estudante, se preocupava bastante com questões ligadas a discriminação e justiça social, além de participar de passeatas e movimentos por direitos políticos e civis. Ordene as sete descrições a seguir (1, 2, 3, ...) em termos da probabilidade de que elas estejam corretas em relação à Clara.

- a. Clara é professora em uma escola do ensino fundamental; (_____)
- b. Clara trabalha em uma livraria e frequenta um curso de yoga; (_____)
- c. Clara participa ativamente do Movimento Feminista; (_____)
- d. Clara é assistente social na área de psiquiatra; (_____)
- e. Clara é caixa de banco; (_____)
- f. Clara é vendedora de seguros; (_____)
- g. Clara é caixa de banco e participa ativamente do Movimento Feminista. (_____)

Nesta questão 90,09 %, já excluindo 8,26 % de não respondentes, da amostra inverteu a ordem entre os itens e e g (colocou g como mais provável que e). Na verdade qualquer que seja a ordem de preferência das respostas o item e deve ter maior chance de ocorrência que o item g, pois este último pressupõe a ocorrência de dois itens (e e c) e sua probabilidade de ocorrência é o produto das probabilidades destes itens. Não é difícil perceber que o produto das probabilidades é menor que cada uma destas. Temos, então, claramente, a falácia da conjunção agindo através

da heurística da representatividade, pois é a única explicação para que as probabilidades sejam invertidas.

As pessoas fixam no que acham sobre Clara e esquecem de ver o que realmente é ou não mais provável. O que acontece é que pertencer ao movimento feminista é normalmente uma possibilidade de probabilidade tão alta que as pessoas colocam todas as opções que possuem esta possibilidade como tendo boa probabilidade de ocorrência. Ao mesmo tempo ser caixa de banco é tão pouco provável, para as pessoas, que estas simplesmente aumentam a probabilidade disto acontecer se ela também for participante do movimento feminista.

Numa segunda questão o objetivo era trabalhar o princípio da invariância, ou seja, se as alternativas são as mesmas a decisão não deveria se alterar. Não se tem por objetivo discutir qual é efetivamente a melhor opção, mas mostrar que uma simples manipulação na forma de mostrar as alternativas pode levar os decisores a mudanças de comportamento.

Para isso, construiu-se questionários (tipo I e II) que diferenciavam entre si pela existência de dois enunciados diferentes para a questão. O enunciado da questão, a seguir, mostra a lógica da construção do raciocínio.

2. Uma empresa de grande porte foi atingida recentemente por uma série de dificuldades econômicas e parece que será obrigada a fechar três de suas fábricas, demitindo 6.000 empregados. O Vice Presidente de Operações tem investigado alternativas para evitar a crise e desenvolveu dois planos alternativos. Em relação a cada plano ele avalia o seguinte:

- Plano A: Este plano, se adotado, fecha duas das três fábricas e demite 4.000 empregados (somente para questionários do tipo I)
- Plano A: Este plano, se adotado, salva uma das três fábricas e garante 2.000 empregados (somente para questionários do tipo II)
- Plano B: Este plano, se adotado, implica em $2/3$ de probabilidade de que as três fábricas serão fechadas, com perda dos 6.000 empregos, e $1/3$ de probabilidade de que as três fábricas serão salvas, e conseqüentemente com os 6.000 empregos mantidos (somente para questionários do tipo I)
- Plano B: Este plano, se adotado, implica em $1/3$ de probabilidade de que as três fábricas serão salvas, com 6.000 empregos mantidos, e $2/3$ de probabilidade de que não se salve nenhuma fábrica e conseqüentemente nenhum emprego. (somente para questionários do tipo II)

Qual plano você escolheria?

- a. Plano A
- b. Plano B

É fácil notar que no primeiro tipo o plano A é descrito de maneira negativa enquanto no segundo tipo é descrito de maneira positiva, mas em ambos os casos o plano A é o mesmo em termos de resultados. O plano B foi descrito usando a mesma sistemática usada no Plano A. Nesta questão o que existiu, então, foi a manipulação das alternativas.

Das pessoas que receberam o primeiro tipo de questionário (tipo I), 37,10 % escolheram a alternativa (a) e 62,90 % a alternativa (b). Com relação às pessoas que receberam o segundo tipo de questionário (tipo II), 46,55 % escolheram a alternativa (a) e 53,45 % a alternativa (b). Teve-se nesta questão apenas 1 (um) não respondente.

Isto mostra que a manipulação da maneira de apresentar as alternativa leva a uma diferença entre as respostas dos grupos, que foram escolhidos de maneira totalmente aleatória. É fácil perceber que os resultados e as probabilidades não foram alteradas, o que corrobora a hipótese de que a manipulação da forma implicou numa mudança, a princípio e racionalmente, não esperada, mas explicada pela Teoria Prospectiva (sensibilidade às perdas diferente da sensibilidade dos ganhos) pelo efeito do enquadramento da informação. A diferença não se mostrou tão significativa quanto em outros estudos já efetuados, mas mesmo assim pôde-se perceber uma alteração entre uma preferência declarada e inequívoca para uma situação de dúvida entre as alternativas.

Um resultado importante da análise desta questão e que está em consonância com a teoria é que a forma pela qual o problema é “enquadrado” ou apresentado pode alterar drasticamente o ponto neutro percebido da questão. Se o problema for enquadrado em termos de perdas (atributos negativos das alternativas) a posição de ganhos passa a ser a referência e faz com que as alternativas sejam avaliadas de forma a resultar em um comportamento de propensão ao risco. No entanto, se o problema for enquadrado em termos de ganhos (atributos positivos das alternativas) a posição de perdas passa a ser a referência e faz com que as alternativas sejam avaliadas sob a perspectiva de um comportamento de aversão ou menos propensão ao risco.

Na questão 03, procura-se observar a questão da heurística da representatividade numa situação gerencial.

3. Um estudo mostra que existe pelo menos uma chance em cinco de se contratar um executivo de alto gabarito. Uma empresa teve problemas recentemente com seus executivos da área de marketing, os últimos quatro contratados não duraram nem seis meses cada um. Quais as chances de a empresa contratar desta vez um executivo de gabarito?

- a. 10%
- b. 20%
- c. 50%
- d. 80%
- e. 90%

A resposta “certa” é a opção b, pois independente do número de tentativas frustradas a probabilidade de sucesso não é alterada. Porém observa-se que 37,19 % dos respondentes optaram pelos itens c, d e e que representam probabilidades maiores que as reais, mas que são representativas na mente do decisor.

A lógica utilizada neste tipo de viés de decisão é a seguinte: “Se algo tem uma chance em cada cinco de dar certo, e nas ultimas quatro vezes deu errado, significa dizer que na próxima vez dará certo.” A maioria das pessoas se sente bem com esta lógica, ou pelo menos já foi culpada de usar uma lógica similar no passado. Contudo, o desempenho das primeiras quatro vezes não afetará, diretamente, a quinta vez, sendo, então esta lógica incorreta.

Isto nos leva a achar que a chance de dar errado numa quinta vez é baixa. Infelizmente, a lógica ignora o fato de que já tivemos que lidar com quatro fracassos seguidos (que é uma ocorrência pouco provável), e que o desempenho da quinta vez é independente daquele das quatro vezes que o precederam.

As pessoas tendem a ignorar informações relevantes como por exemplo o tamanho do universo das possibilidades que existem no problema. Isso faz com que, normalmente, os decisores considerem informações irrelevantes e desconsiderem outras que são cruciais no processo decisório. Embora, estatisticamente falando, o tamanho do conjunto de possibilidades seja crucial para uma análise observa-se que este elemento se situa claramente fora do repertório do comportamento decisório de várias pessoas. As pessoas esquecem que o conjunto de profissionais de marketing para serem selecionados é tão grande que o fracasso na escolha de quatro não faz com que a probabilidade de escolher bem da próxima vez se altere.

Ao trabalhar com problemas como o apresentado, as pessoas muitas vezes usam a heurística da representatividade. A maioria dos indivíduos se vale frequentemente de sua “intuição” e da heurística da representatividade e erradamente procuram fazer com que eventos aleatórios se pareçam aleatórios. Isto é, as pessoas ignoram a independência de eventos múltiplos aleatório, em virtude de uma melhor aparência de aleatoriedade e por outras vezes julgam as taxas de probabilidade como sendo “uniformes”. Isto mostra a preocupação pelo equilíbrio de eventos aleatórios, o que pelo contrário faria com que estes deixassem de ser aleatórios. O acaso é, em geral, encarado como um processo auto-corretivo, no qual um desvio em uma direção induz a um desvio na direção oposta a fim de restaurar o equilíbrio esperado. O que de fato acontece é que os desvios não se corrigem à medida que o processo probabilístico se desenrola, mas na verdade eles tão somente se diluem. Este tipo de comportamento faz com que as pessoas procurem fazer com que a média de acertos seja de um a cada cinco tentativas. Isso explica a necessidade de aumentar a probabilidade de acertar na quinta tentativa, dado que as quatro primeiras foram frustradas.

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje, cada vez mais as pessoas necessitam decidir sobre os mais variados assuntos e numa velocidade que acompanhe a quantidade de informações e as solicitações provenientes do processo de globalização. O fato de estarmos a todo instante tomando decisões nos faz pensar que não há nada para aprender neste sentido, o que não condiz com a realidade. No ambiente gerencial isto é ainda mais grave, pois os decisores por muitas vezes acreditam que a tomada de decisão não se apresenta como um problema, pois o ambiente empresarial é um campo de decisões por excelência, onde analisar situações, estudar possibilidades, fazer escolhas e implementá-las, são algumas de suas tarefas que são desempenhadas permanentemente. Sendo assim o processo decisório é encarado como sendo simples, objetivo e eficiente. Porém o que se tem observado através de vários estudos é que comportamento decisório tem divergido sistematicamente do que é imaginado.

O processo de tomada de decisão é afetado por um comportamento decisório não puramente racional. Os traços de racionalidade limitada acontecem dado a impossibilidade de coletar todas as informações, analisar todas as possibilidades e suas respectivas conseqüências.

Para lidar com esses obstáculos no processo de tomada de decisão é fundamental está atento e tentar compensar a tendência em incorrer em vícios de pensamento (vieses de decisão oriundos das heurísticas de julgamento). É importante para o decisor conhecer suas características, para compensar o viés que naturalmente tem para olhar um problema.

Como se pode ver, as heurísticas, ou regras simplificadoras, constituem ferramentas cognitivas que se usa para simplificar a tomada de decisão. Estas não são mutuamente excludentes, ou seja, na verdade pode-se ter mais de uma heurística em operação em nossos processos de tomada de decisão em qualquer dado momento. Porém existem alguns vieses que caracterizam o comportamento decisório e que resultam da utilização em demasia das heurísticas de julgamento. Deve-se, então, procurar criar consciência destes efeitos e estar preparado para enfrentá-los.

Por meio dos vieses apresentados tentamos demonstrar algumas das principais características do comportamento decisório, principalmente no que diz respeito à importância crítica do enquadramento da informação, da falácia da conjunção e da independência entre eventos. O que se procura é fazer com que os decisores possam estar capacitados a identificar situações nas quais atualmente adota um determinado comportamento decisório pouco recomendável. Se for possível fazer com que os decisores entendam e apliquem este conhecimento, a consistência e qualidade de suas decisões serão bastante aperfeiçoadas.

Todas essas regras e cuidados têm por objetivo buscar o melhor resultado possível em cada problema, sendo assim, o processo decisório pode ser entendido também como possuidor de uma lógica de aprendizado de comportamentos e apropriação de identidade.

Estes conceitos de comportamento decisório têm um imenso potencial para expandir nosso entendimento de problemas gerenciais aplicados. Consideremos como estes efeitos podem ser aplicados em uma diversidade de contextos organizacionais. Seja individualmente, enquanto gerentes, seja numa visão mais geral em termos organizacionais, tem-se uma tarefa difícil em termos de processo decisório.

Em suma, o que se espera ter conseguido é um quadro de referência analítico que aumente a consciência da natureza do comportamento decisório, identificando formas sistemáticas pelas quais o julgamento se desvia da racionalidade. Além disso, busca uma proposta metodológica que permita generalizar o material apresentado para aplicações gerenciais mais amplas. Destaca-se, então, o firme propósito de continuar esta pesquisa no sentido de criar uma consciência de natureza intrinsecamente comportamental no processo decisório.

DECISION BEHAVIOR ANALYSIS: A STUDY WITH THE MANAGEMENT PROFESSORS

Abstract

Since Simon's first studies (1957), that the decision behavior has been deserving prominence in the literature and in the managerial concerns. The problem of the, which are concerned with the form which the decisions are effectively taken. It is an undeniable fact that the people use a limited reasoning power, if compared with the need of deciding complex subjects in a rational and structured way. Moreover, the human being to solve his incapacity of working with complex problems uses mechanisms to simplify them, through the use of heuristics that sometimes results in decision behaviors biases. This way, this work searches to show as the professionals of administration courses in Brazil are affected by heuristics and decision biases. To reach this, 121 academics in administration answered a questionnaire with three questions where they were invited to make a decision or to emit an opinion about the aspects approached in each questions.

Key Words: Decision Behavior. Heuristics of Judgment. Biases of Decision. Limited Rationality. Decision Theory Descriptive Models.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

BAZERMAN, M. **Judgment in managerial decision making**. 3. ed. New York: Wiley, 1994.

JANIS, I. L. Crucial decisions. New York: Free, 1989. In: CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KAHNEMAN, D. P.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty: heuristics and Biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

MACEDO, M. A. S.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Julgamento intuitivo e aspectos cognitivos no processo decisório. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 16, 2003, Lima/Peru. **Anais ...** Lima, Peru: SLADE, 2003. 1 CD.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1966. In: CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. São Paulo, Atlas, 2001.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.