



MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Dissertação

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA BANCA DE RETALHO:

**A racionalidade limitada e o processo decisório dos gestores de 1ª
linha. Estudo de caso.**

Mestrando: Licenciado Daniel Alves

Orientadora: Professora Doutora Ana Quaresma

Lisboa, fevereiro 2015

Ao Pedro Afonso,

meu filho, por seres a minha âncora, a referência das minhas decisões...

À Fátima,

sua mãe, pela sua sabedoria...

Agradecimentos

A todos os que estiveram e estão presentes na minha vida...

A todos que me deram um sorriso e confiaram em mim os seus tesouros...

A todos que tiveram a coragem de me criticar construtivamente e a todos os que não o fazendo, me tornaram mais forte...

A todos os que me ajudaram nesta tarefa...

Ao erro e às decisões erradas, pela aprendizagem...

Ao Edu, caro Professor Doutor, porque sempre me incentivaste...

À minha mui cara Orientadora, Professora Doutora Ana Quaresma, pela confiança e dedicação...

Sumário

Desde o ano de 2008, com a falência do gigante financeiro Lehman Brothers Holdings Inc, que as primeiras páginas dos jornais nos têm vindo a brindar com casos de falências de Bancos. Como é possível que instituições que albergam nos seus centros de decisão alguns dos cérebros mais “brilhantes” se vejam de repente confrontadas com situações nunca previstas e acauteladas ao ponto de fazer perigar a sua existência? Que tipos de decisões estão por detrás?

Não é pretendido efetuar nenhuma investigação sobre os casos propriamente ditos, no entanto interessa a primeira centelha, o primeiro bater de asas da borboleta – a formação da decisão – que caminhos tomamos, que pensamentos temos e mais importante, até que ponto estamos conscientes destes?

As descobertas na área do comportamento e da neurociência vêm-nos dizer que afinal a nossa racionalidade pode ser limitada e adicionando a nossa ignorância desse facto podemos ser levados a escolhas que afinal não se revelam as melhores.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com o intuito de dar resposta ao objetivo de verificar se existem evidências de racionalidade limitada nas decisões dos gestores de 1ª linha e, a existir, de que forma esta influência os resultados se comparados com a melhor decisão ótima?

Os resultados obtidos permitem concluir sobre a existência de evidências que nos encaminham para decisões tomadas com base nas heurísticas e seus vieses, confirmando-se assim que os indivíduos apresentam “racionalidade limitada” tomando decisões que não se apresentam no comportamento ótimo, e logo aí, sem a decisão “mais racional”.

Palavras-chave

Racionalidade Limitada; Processo decisório; Funções de Gerente

Abstract

Since 2008, with the bankruptcy of the financial giant Lehman Brothers, some of the main headlines in the financial newspapers have been about cases of bank failures.

How is it possible that institutions that employ in their decision-making centres some of the "brightest" brains, suddenly find themselves faced up with situations which they never anticipated or safeguarded against, to the point of endangering their own existence?

We do not intend to undertake any investigation of actual cases. However, what interests us is the first spark, the slight disturbance, the formation of the decision – as to which path do we choose, which thoughts do we have and more importantly, to what extent are we conscious of the decision?

The discoveries in the behavioral, as well as in the neuroscience area, tell us that our rationality may be limited, and adding our ignorance of that fact, we can be led to make choices that ultimately are not to be the best ones.

The methodology used in this assessment was a bibliographic research and the application of a survey, in order to provide answers to meet a goal. This goal was to verify the existence of evidence of the “bounded rationality” in the decisions of 1st line managers. Then to explain how the constrained decisions influenced the results compared with the best optimal decisions.

The results obtained allow us to confirm the existence of evidence that lead us to decisions taken based on heuristics and their biases, confirming that the individuals present a "bounded rationality", taking decisions that do not present an optimal behavior, and soon there, without the so called "most rational" decision.

Keywords

Bounded rationality, Decision making process, Manager Functions

“Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso precisa de ver o que não está visível.”

Sun Tzu, em A Arte da Guerra

Lista de Quadros

Quadro 1 – Heurística / Vieses	Pág. 50
Quadro 2 – Requisitos dos participantes (unidades amostrais)	Pág. 70
Quadro 3 - Resumo dos Vieses/problemas apresentados no questionário	Pág. 78
Quadro 4 - Parametrização das Hipóteses de Estudo	Pág. 94
Quadro 5 - Confirmação das Hipóteses de Estudo face ao Problemas colocados	Pág. 96

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelos de Tomada de Decisão	Pág. 32
Figura 2 – Impressões e crenças – Ilusão Muller-Lyer	Pág. 36
Figura 3 – Relação entre a Teoria e Prática – Processo Decisório	Pág. 62
Figura 4 – Esquematização dos passos de elaboração do trabalho	Pág. 69
Figura 5 - Modelo Conceptual – esquema	Pág. 71
Figura 6 – Caracterização da Amostra - Género	Pág. 76
Figura 7 – Caracterização da Amostra – Competência de despacho	Pág. 77
Figura 8 – Caracterização da Amostra – Formação Académica	Pág. 77
Figura 9 – Resultados do Problema 1	Pág. 83
Figura 10 – Resultados do Problema 2	Pág. 84
Figura 11 – Resultados do Problema 3	Pág. 86
Figura 12 – Resultados do Problema 4	Pág. 87
Figura 13 – Resultados do Problema 5	Pág. 89
Figura 14 – Resultados do Problema 6	Pág. 91
Figura 15 – Resultados do Problema 7	Pág. 92
Figura 16 – Resultados do Problema 8	Pág. 93
Figura 17 – Hipóteses de Estudo	Pág. 97
Figura 18 – Hipótese 2 (influência nos resultados)	Pág. 98

Índice

1. – CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	Pág. 12
1.1.- DELIMITAÇÃO DO TEMA	Pág. 14
1.2.- OBJECTIVOS	Pág. 15
1.2.1. – Geral	Pág. 15
1.2.2. – Específico	Pág. 15
1.3.- JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	Pág. 16
1.4.- ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	Pág. 18
2. - CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	Pág. 20
2.1. – PROCESSO DE DECISÃO	Pág. 20
2.1.1. – Função de gerência	Pág. 25
2.1.2. - Processo de tomada de decisão	Pág. 28
2.1.2.1. - Modelos de tomada de decisão	Pág. 30
2.2. – RACIONALIDADE LIMITADA E O MODELO COMPORTAMENTAL	Pág. 32
2.2.1. – Heurísticas	Pág. 39
2.2.2. – Vieses	Pág. 48
2.3. – MELHORAR A TOMADA DE DECISÃO	Pág. 61
3. - CAPÍTULO III – METODOLOGIA	Pág. 69
3.1.- ASPETOS METODOLÓGICOS	Pág. 70
3.2.- MODELO CONCEPTUAL	Pág. 71
3.3.- HIPÓTESES DE ESTUDO	Pág. 72
3.4.- UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E AMOSTRA	Pág. 72
3.5.- NATUREZA E ORIGEM DOS DADOS	Pág. 73
3.6.- TÉCNICAS DE RECOLHAS E TRATAMENTO DE DADOS	Pág. 74
3.6.1. - Aplicação dos questionários e taxa de sucesso resposta	Pág. 74
4. - CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Pág. 76
4.1. – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	Pág. 76
4.2. – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Pág. 78
4.2.1 – Análise dos Resultados obtidos – Aplicação do questionário	Pág. 78
4.2.2 – Análise e Discussão dos Resultados – Confirmação das Hipóteses de Estudo.	Pág. 94
5. - CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	Pág. 99

5.1. - CONSIDERAÇÕES FINAIS	Pág. 99
5.2. - CONCLUSÕES DO ESTUDO	Pág. 103
5.2.1. - Conclusões para o mundo organizacional	Pág. 105
5.2.2. - Conclusões para a gestão	Pág. 106
6. - CAPÍTULO VI – LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	Pág. 107
6.1. – LIMITAÇÕES	Pág. 107
6.2. – SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	Pág. 108
7.- BIBLIOGRAFIA E SITES CONSULTADOS	Pág. 109
8. - ANEXOS	Pág. 113

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2008, com a falência do gigante financeiro Lehman Brothers Holdings Inc¹, que as primeiras páginas dos jornais e as aberturas dos telejornais nos têm vindo a brindar com casos de falências de bancos. Nomes como Bank of América, Commerzbank, Societé Générale, colossos da economia mundial, passaram a estar na possibilidade de falência ou de virem a ser salvos pelos seus governos, isto quando apenas alguns anos antes se falava destes como se de fortalezas de tratassem. Em Portugal, casos como o Banco Português de Negócios ou o Banco Privado Português e bem mais recentemente o Banco Espírito Santo “cumpriram a mesma missão”. Que se passou? Estamos perante uma epidemia de fraudes? Como é possível que instituições que albergam nos seus centros de decisão alguns dos cérebros mais “brilhantes”, pelo menos a julgar pelas chorudas compensações e prémios, auferidos pelos gestores de topo, se vejam de repente confrontadas com situações nunca previstas e acauteladas ao ponto de fazer perigar a sua existência? Que tipos de decisões estão por detrás?

Não é pretendido efetuar nenhuma investigação sobre os casos acima apontados e aos muitos outros que viram a luz do dia por razões similares, no entanto interessa a primeira centelha, o primeiro bater de asas da borboleta – a formação da decisão – que caminhos tomamos, que pensamentos temos e mais importante, até que ponto estamos conscientes destes?

Ao longo da nossa existência como seres vivos, crianças, adultos, pais de família, chefes de secção ou administradores de empresas, somos sempre confrontados com escolhas. No nosso caminho, qualquer que ele seja, existe nele sempre um cruzamento, uma bifurcação, um beco sem saída e por vezes um retrocesso. Se dedicarmos alguma atenção à natureza e em especial ao mundo animal, verificamos que temos em comum a capacidade de escolher entre as várias escolhas hipóteses que nos são apresentadas. Um

¹“ O ano de 2008 ficou marcado, em termos financeiros, nomeadamente pelo pedido de falência efetuado a 15 de Setembro pela *Lehman Brothers Holding Inc*, o então quarto maior banco de investimento dos EUA. Atendendo ao impacto que produziu no setor financeiro a nível internacional, esta falência contribuiu decisivamente para o aprofundamento da grave crise financeira e económica que se desenrolava à escala global desde meados de 2007”. – Disponível: <http://www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/Relatorios/Rel2008/Documents/GestaoActivos1.pdf> Consultado em 21.11.2014

qualquer gato escolhe o buraco por onde escapa, uma lagartixa escolhe a pedra onde se expõe para se aquecer ao sol, um qualquer ser humano escolhe a atitude a tomar perante uma provocação. Porém a escolha que fez foi a melhor das escolhas que poderia ter tomado? Teve tempo, conhecimento e discernimento para ponderar entre todas as escolhas possíveis?

Num primeiro impulso, poderemos ser levados a dizer que como seres humanos, isso será sem dúvida algo que nos distingue, que efetivamente tomamos a melhor escolha, que ponderamos e discernimos da melhor forma. Porém não é isso que as descobertas na área do comportamento e da neurociência nos vem dizer, aliás no fundo, desde sempre fomos alertados para isso, ou Ulisses não teria ordenado aos seus homens que o prendessem ao mastro do seu navio para evitar a tentação do canto das sereias.

Ao longo deste trabalho, espera-se poder contribuir para uma agregação de algum do diverso conhecimento disperso sobre o processo de tomada de decisão, tornando-o mais acessível à comunidade interessada e, demonstrar com dados obtidos diretamente na fonte, que a nossa racionalidade afinal pode ser limitada e que adicionada à nossa ignorância desse fato, pode levar a escolhas que afinal não se revelam as melhores, tendo estas especial impacto quando se desenrolam no setor bancário, nomeadamente na banca de retalho. Finalmente apontar alguns caminhos, alguns processos que embora não nos garantam a melhor decisão, nos ajudam a encontrar a melhor decisão ótima.

Iniciamos uma nova era, um novo século, com um conhecimento vasto quando se trata do uso da tecnologia, no entanto existe um emparelhamento que ainda não foi feito. Se por um lado os seres humanos são processadores imperfeitos de informação pela incapacidade de a trabalhar e interpretar na sua totalidade, por outro o computador ao integrar dados e ao tomar decisões rotineiras, é incapaz de tomar decisões quando estas envolvem valores e preferência de risco.

1.1.- DELIMITAÇÃO DO TEMA

Os princípios da racionalidade perfeita, do auto interesse perfeito e da informação perfeita, são três características muito especiais, pressupostos do Homem Económico (*Homo Economicus*). Pela simples observação da realidade, podemos suspeitar que o Homem Económico não existe. Embora se considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, faltam muitas vezes aos decisores em geral e aos gestores de 1ª linha deste estudo em particular, informações importantes referentes à resolução do problema. Restrições de tempo e de custos limitam a quantidade e qualidade da informação disponível, bem como restrições de índole cognitiva, sejam elas pela quantidade relativamente pequena de informação que pode ser processada pela memória útil do indivíduo, bem como limitações de inteligência e percepção que restringem a capacidade do gestor na obtenção da decisão ótima.

A presente investigação surge na sequência do interesse pessoal e profissional do autor na temática, bem como procura entender e dar a conhecer o papel da racionalidade limitada no processo decisório daqueles que no dia-a-dia têm por função gerir o negócio “conjugado na primeira pessoa”, de uma instituição financeira da banca de retalho.

A questão que se coloca e que no decorrer da presente investigação se procura obter uma resposta é: **De que forma a racionalidade limitada influencia o processo da tomada de decisão dos gestores?**

Neste contexto, surge o tema deste trabalho: **“O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA BANCA DE RETALHO: A racionalidade limitada e o processo decisório dos gestores de 1ª linha”**. Estudo de caso numa Instituição Financeira com atividade no Funchal.

1.2.- OBJETIVOS

Face à problemática inerente ao estudo são tidos os seguintes objetivos.

1.2.1. - Geral

Estudar o processo de decisão, ao nível dos gestores de 1ª linha, numa Instituição Financeira da Banca de Retalho, sabendo que para o desempenho da sua função, estes têm acesso a ferramentas de modelos de suporte à análise prescritiva e descritiva.

Que processo e rotina de decisão é utilizada pelos gestores de 1ª linha quando no seu dia-a-dia se deparam com a necessidade de tomar uma decisão em ambiente de pressão devido à necessidade da celeridade da resposta que o cliente bancário impõe, por um lado, e a obrigatoriedade de cumprir os diversos requisitos legais e institucionais, por outro.

Que tipos de atalhos decisórios são usados no processo e de que forma estes afetam o resultado final de uma decisão, são questões no âmago deste estudo. A evidência parece mostrar que o facto de se conhecer estes atalhos e a forma como estes se formam e afetam o processo de decisão poderá por si só melhorar o processo decisório.

1.2.2. - Específico

Como decisores de 1ª linha, os indivíduos tem acesso a uma série de informações que lhe chegam nas mais diversas formas, podendo ser “formal”, quando advém de documentação cedida e confirmada pelo próprio cliente ou obtida em fontes fidedignas externas, ou ainda “informal” que advém da leitura atenta dos “sinais” do meio envolvente, utilizando o decisor nesta situação recursos como a sua experiência de vida e da experiência que lhe advém da função que desempenha.

Não é raro por isso ouvir um decisor dizer: “ este cliente não me inspira confiança” ou “estou frio quanto a esta operação”. Neste caso e sabendo-se que o decisor tem ao seu dispor ferramentas estatísticas alimentadas estocasticamente que

bebem dados de todo o universo da população cliente da instituição, o que lhe permite obter uma resposta face ao perfil do cliente, que decisão toma e, mais importante ainda, como toma a decisão, quando o seu “sentir” é contrário à resposta obtida?

Estará este processo decisório completo, no sentido que o decisor obteve e processou toda a informação de que necessitava, ou tendo em conta a sua experiência, as suas crenças, optou por um atalho, um “viés” e saltou logo para uma solução? Teve consciência disso? Seria diferente a decisão tomada se todo o processo decisório estivesse completo? Aí o decisor estaria na posse e processaria toda a informação com o discernimento e presença de espírito para não “cair” inconscientemente nos seus atalhos de decisão. Com certeza que essa seria a solução ideal, no entanto, como referido por Bazerman (2004), são várias as limitações para o acesso e processamento total da informação, sendo essas limitações maiores ainda, quando se trata de as tornar relevante para a decisão, dado que esse processo por si só envolve uma série de escolhas, pequenas decisões portanto, sujeitas por sua vez também ao problema alvo de estudo que aqui se levanta.

Não será de admirar portanto que existam heurísticas, vieses, atalhos no nosso processo decisório conforme vários estudos têm vindo a apontar, mas poderá a decisão alterar se tivermos consciência disso? Poderá a decisão ser diferente se o decisor de 1ª linha “parar para pensar” sendo agora consciente do seu próprio processo decisório?

1.3.- JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

No atual estado do conhecimento e da cultura aceite, não é muito usual que os indivíduos sejam contratados para uma determinada função, dentro de uma empresa, sem que tenham minimamente formação para tal, e se em alguns casos essa formação está ausente ou se encontra em estado básico, a empresa encontra formas de a providenciar, ajustando o perfil do individuo ao perfil da função que se pretende que venha a desempenhar. Se isto é verdade de uma forma geral, nas instituições financeiras esta condição ganha carácter de obrigatoriedade, seja pelos elevados padrões de conduta e ética a que se encontram obrigadas, condição pois imprescindível para que mesmas possam operar no mercado (condição legal), bem como pelos potenciais prejuízos que

podem causar, sejam eles de ordem financeira, de confiança no setor ou de marca, para referir apenas alguns.

Desta forma, as formações dadas e os níveis esperados de aprendizagem das mesmas deverão encontrar-se dentro de limites de tal forma definidos, que certificam as mesmas e permitam considerar apto ou não determinado indivíduo para a função.

Ora se assim é, porque é que o mesmo problema, apresentado a vários indivíduos com a mesma formação, sugere resoluções diferentes, com impactos também eles diferentes para a instituição que representam?

Segundo Bazerman (2004), limitações ao acesso à informação, seja ela por tempo, custo ou por falta de capacidade de processamento da mesma pelos indivíduos, impedem estes de tomar decisões ótimas. As decisões irracionais daí resultantes refletem toda uma série de atalhos e vieses intuitivos. *“Tomadores de decisões sacrificam a melhor solução em favor de outra que seja aceitável ou razoável.”* Bazerman (2004, p.6).

Com estas premissas como base e tendo em conta a realidade com que nos deparamos diariamente, é inevitável interrogar-nos se existirá uma estratégia que no processo de tomada de decisão, nos permita obter decisões mais sábias? Várias são as questões que se levantam:

- 1º - Existirão evidências de racionalidade limitada nas decisões dos gestores de 1ª linha?
- 2º - A existir racionalidade limitada, de que forma esta influência ou altera os resultados quando comparamos com a melhor decisão ótima?
- 3º - É possível levar os gestores de 1ª linha a tomar consciência da sua racionalidade limitada e melhorar o seu processo decisório?

Pela experiência pessoal, académica e profissional do autor, surge a reflexão que os seres humanos têm uma necessidade de categorizar as coisas, bem como os conceitos, criando padrões que mais não pretendem do que dar uma certa ordem e estabilidade às

representações da realidade que nos chegam pelos cinco sentidos com que estamos equipados. Essa constatação pode ser verificada num qualquer programa de uma cadeira de um qualquer curso universitário por exemplo, pois que ao compartimentar o conhecimento, partimos de certas premissas base, axiomas ou dogmas, desbravando daí novos horizontes. São como os centros onde gravitam as novas descobertas e os novos conceitos. Porém no atual estado do conhecimento e estando alguns desses centros gravíticos postos em causa pela simples constatação da sua insuficiente explicação da realidade, ocorre-me que o território mais rico a explorar poderá ser na interligação dos diferentes campos do conhecimento, exatamente no local onde a fronteira já não é nítida e a incerteza de qual deverá ser o centro gravítico orientador se instala, refiro-me ao ponto que une a Economia, a Gestão e a Psicologia, aplicando os seus conceitos ao processo de decisão com especial enfoque à Banca.

Pretende-se neste estudo, confirmar a existência de processos decisórios consentâneos com os modelos estudados de racionalidade limitada e estudar a hipótese que essa racionalidade limitada pode ser “trabalhada” após a sua consciencialização pelo indivíduo, levando-o a tomar decisões mais sábias, no sentido que embora não sendo a decisão ótima, é a “mais otimizada possível”, tendo em conta a informação de que dispõe e que lhe é conscientemente acessível, expurgada dos vieses que frequentemente levam os gestores a fazer julgamentos que se desviam da realidade.

1.4.- ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado iniciando com uma introdução que pretende dar a conhecer o tema a ser estudado, com a sua delimitação e apresentação dos seus objetivos gerais e específicos, bem como a justificação da sua escolha.

Posteriormente com o capítulo II avançamos para o enquadramento teórico, onde irá ser levantado o estado da arte, com uma passagem pelos mais recentes estudos e contribuições sobre o processo decisório, com enfoque especial na função de gerência e no processo de tomada de decisão propriamente dito, com aprofundamento nos seus modelos. Será feito um levantamento dos conhecimentos sobre a Racionalidade

Limitada com base no modelo teórico que enquadra o Modelo Comportamental, cabendo neste capítulo um papel especial ao estudo das heurísticas e o seu papel como atalho nas decisões, bem como aos vieses cognitivos que delas emanam, com detalhe de pormenor para os mais frequentes, para que se possa partir para o estudo do processo que leve ao melhoramento da tomada de decisão propriamente dita.

No capítulo III será abordado a metodologia aplicada neste estudo de caso, com ênfase para os aspetos metodológicos, com explanação do modelo conceptual, caracterização das hipóteses em estudo, bem como da unidade de observação e amostra, explicando a natureza e origem dos dados, para posterior apresentação das técnicas de recolhas e tratamento dos mesmos.

No capítulo IV será efetuada a análise dos dados coletados, com a caracterização da amostra e a respetiva discussão dos resultados.

Para o capítulo V, estarão reservadas as conclusões, com as considerações finais, as conclusões do estudo propriamente ditas, e a aplicação destas ao mundo organizacional e da gestão.

Por último o capítulo VI irá apresentar as limitações deste estudo bem como sugestões para futuras pesquisas de investigação.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Se nos últimos 25 anos a decisão comportamental tem obtido desenvolvimentos de considerável importância, a sua aplicação tem tido no entanto o seu foco voltado para o mercado mobiliário e do consumo, nomeadamente o comportamento do acionista e do consumidor, evidenciando uma lacuna no que toca ao estudo das decisões na banca, dado que embora se trate de um mercado em ponto reduzido, se atendermos aos montantes e ao número de transações realizadas indivíduo-a-indivíduo, não deixa de ser um mercado onde decisões se tomam e os comportamentos e as fragilidades humanas se demonstram a todo o momento. A sua importância advém das implicações reais na vida do dia-a-dia de cada um de nós e de cada micro ou pequena empresa.

2.1. – PROCESSO DE DECISÃO

A história das ciências sociais e em particular a história da teoria das organizações encontra-se repleta de noções de modelos construídos a partir da observação de premissas validadas pelo mundo natural, embora seja este último objeto de estudo das ciências da natureza.

É conhecida a “mão invisível”² de Adam Smith, que durante muitas décadas guiou a indústria e o comércio, deitando mão da lei “natural” da oferta e da procura. Com Newton ficou universalmente aceite o equilíbrio, embora dinâmico do Universo, que numa dança com o “nada se cria, nada se perde, tudo se transforma” de Lavoisier encadeia para uma ideia de causa-efeito, tal como uma linearidade, estrita e determinista, esclarecida pelo darwinismo na sua “seleção natural” do mais apto, pondo

² **Mão invisível** foi um termo introduzido por Adam Smith em "*A Riqueza das nações*" para descrever como numa economia de mercado, apesar da inexistência de uma entidade coordenadora do interesse comunal, a interação dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se houvesse uma "mão invisível" que os orientasse. A "mão invisível" a qual o filósofo iluminista mencionava fazia menção ao que hoje chamamos de "oferta e procura".- Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A3o_invis%C3%ADvel – Consultado em 2 de novembro de 2014

em causa o romantismo até aí perçecionado, fruto de alguma ingenuidade típica do virar do século XIX ao século XX.

De tais ideias e equilíbrios, depreende-se o conceito de universo-máquina, pois das causas vêm os efeitos e, se possível fosse inverter a direção e aplicação dos recursos tal e qual como uma locomotiva que faz marcha à ré, as condições iniciais poderiam ser alcançadas e replicadas. Tal como num modelo matemático, era possível atingir a perfeição e a imutabilidade do ciclo causa-efeito. Assim no início do século XX, Taylor põe em prática o seu conceito de homem-máquina. As novas descobertas da termodinâmica permitem que novas máquinas sejam criadas com o intuito de atingir o rendimento máximo, sendo que a eficiência passa a ser a nova palavra da moda, ao ponto do próprio Taylor declarar “*desperdício dos esforços humanos provocados pelos desastrosos, ineficientes, ou mal dirigidos movimentos dos homens*” (Freedman 1992, p. 27).

Desta forma foram criadas organizações, concebidas para funcionar como máquinas, minimizando a incerteza, com a eficiência como palavra-chave, que no seu âmago pressupunha conceitos como estabilidade, regularidade, confiabilidade e precisão, no seu funcionamento, (Bauer & Da Mudança 1999).

Para Etzioni (1967), as organizações são unidades sociais, ou agrupamentos humanos intencionalmente constituídos com a intenção de atingir fins específicos. Já Simon (1960) define as organizações como sistemas de comportamento concebidos para que humanos e máquinas sejam capacitados para atingir objetivos.

A importância das organizações é expressa por Etzioni (1967), quando destaca que a nossa sociedade é uma sociedade de organizações, dado que somos educados por organizações, que trabalhamos em organizações, que passamos horas de lazer em organizações e até morremos em organizações, senão veja-se os exemplos dados pelo autor: corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões.

De acordo com Etzioni, (1967), a civilização moderna depende das organizações como forma mais racional e eficiente de agrupamento social.

Porém para além da organização como agrupamento social, há que entender a forma como os vários elementos se interligam, tal como numa máquina, o facto de a reconhecer como um todo, exige a necessidade de conhecer os seus componentes e a forma como estes se inter-relacionam, se dela se quer obter o melhor resultado. O trabalho que marca esta transição é o livro *Teoria das Organizações*, de March e Simon (1958), onde se pretende estudar o sistema social onde a própria administração se realiza. Assim somos expostos a duas terminologias: A Administração e a Organização, (Silva, 2007).

Como escreve Silva, (2007), é com Wahrlich (1977) que a Teoria das Organizações ganha a divisão em quatro concepções: 1) a dos Engenheiros, 2) a anatómica, 3) a dos Psicólogos e 4) a dos Sociólogos.

- 1 A concepção dos engenheiros tem como ideia fundamental a decomposição do trabalho. Procura-se o racional, de forma metódica através de processos lógicos, escolhendo o homem certo para a tarefa.
- 2 Na concepção anatómica, entende-se a organização de forma administrativamente orientada, em que o administrador não se pode divorciar do fator humano, atribuindo às organizações características de ser vivo.
- 3 A concepção dos psicólogos é de controlo dos fatos mais do que sobre os homens, existindo o que se chama de interpenetração de autoridade, em contraponto com superautoridade.
- 4 No ponto de vista da concepção dos sociólogos, entende-se a Organização como um sistema de esforços cooperativos. O seu maior contributo vem da explicação e interpretação dos problemas administrativos no seio organizacional.

Silva (2007), fundamentado em Pfiffner (1960), toma a organização definida em três modelos: I) o clássico; II) o normativo); III) e o comportamental:

- I) O modelo clássico, baseado na lógica económica da motivação dos indivíduos, considera a visão mecanicista como o melhor meio para alcançar os objetivos;

- II) O modelo normativo dá ênfase às regras e às normas, partindo do princípio que é dessa forma que se rege a relação entre administrador e administrado, sendo que as determinações de um superior hierárquico são sempre seguidas.
- III) O modelo comportamental vê o administrador a conviver com os aspetos culturais e emocionais no processo de tomada de decisão. Este administrador precisa de capacidades para entender as reações das pessoas, de habilidades políticas e de senso de poder.

Das diversas classificações sobressaem dois focos das teorias que se relacionam às organizações: As normativas ou prescritivas e as de carácter descritivo, como a comportamentalista, (Silva, 2007).

Para Bazerman (2004), quando nos focamos em modelos de carácter prescritivo, falamos de modelos de decisão ótima, porém é com os modelos descritivos que temos uma representação de como realmente as decisões são tomadas.

Teorias como a teoria dos jogos³ são já na opinião de Leitão (1991), a incorporação do modelo comportamentalista com a sua dimensão afetiva à dimensão racional.

Verifica-se assim que ao longo do século XX a ciência e em concreto o conceito de Organização, foi atualizando a sua visão clássica de uma realidade em equilíbrio permanente, para uma visão sujeita a perturbações, se mais não fosse pela introdução do elemento humano no processo. Assim conceitos como eficiência começaram a ser substituídos por conceitos com eficácia. O conceito base parte da ideia que não basta ser bem feito, mas bem feito e adequado às circunstâncias vigentes, (Bauer & Da Mudança, 1999).

Assim de acordo com Bauer e Da Mudança (1999), atributos como flexibilidade e criatividade adquirem mais importância que a mera eficiência, uma vez que o que é preciso é que seja “*suficientemente certo*” e enquanto vai a tempo, pois fazer certo a coisa errada ou fazê-la tarde mais, não serve o propósito.

³ **Teoria dos jogos** é um ramo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas onde jogadores escolhem diferentes ações na tentativa de melhorar seu retorno. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_jogos - Consultado em 14 de outubro de 2014

O meio ambiente (mercado) instável e em permanente evolução passa a ser reconhecido. Para Bauer e Da Mudança (1999), as organizações passam a competir entre si por recursos limitados, numa seleção natural que beneficia o mais apto. Estamos perante novas palavras-chave: Competitividade e Sobrevivência.

Surge o Desenvolvimento Organizacional com ênfase na “mudança planeada” e a Teoria da Contingência com ênfase na moldagem da organização pelo ambiente, como resposta à nova visão das organizações, uma vez que estas passam a ser percebidas como sistemas sujeitos a oscilações, oscilações essas que podem no entanto ser amortecidas, uma vez que se espera que os sistemas organizacionais sejam capazes de remontar o equilíbrio. No fundo falamos de sistemas autorregulados, que por meio de feedback, compensam, corrigem, atenuam ou neutralizam os desvios, (Bauer & Da Mudança, 1999).

Poderá dizer-se que se deteta aqui um padrão e que a resposta das organizações às perturbações, tendem para o equilíbrio de uma única forma: incremental e passo-a-passo. Porém como a prática nos vêm sistematicamente dando conta, tais mudanças incrementais não têm como dar conta e acompanhar as mudanças ambientais, leia-se de mercado, abruptas. Como explica Bauer e Da Mudança (1999), as funções administrativas tradicionais como a análise e o planeamento, não são as mais indicadas para condições de grande incerteza. As organizações continuam a esperar de um agente externo (consultor) ou de um agente interno (o líder) a escolha e a tomada de decisão para o futuro, porém e de acordo com Peter Senge citado por Freedman (1992, pp. 33-34), *"A percepção de que alguém 'lá em cima' está no controle é baseada numa ilusão - a ilusão de que alguém possa dominar a dinâmica e detalhada complexidade de uma organização a partir do topo da hierarquia"*.

É neste mundo de incertezas que as Instituições Financeiras se inserem como organizações. Estas fazem parte do sistema financeiro, que é um dos pilares do desenvolvimento económico das sociedades, sendo regulado por lei com o propósito de garantir a formação, a captação e a segurança das poupanças, bem como a aplicação dos meios financeiros necessários ao desenvolvimento económico e social.

Apresentam-se por um lado agentes económicos – as empresas – que optam por projetos de investimento e formas de assegurar o seu respetivo financiamento, no sentido de concretizarem os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento de negócio, e por outro, outros agentes económicos – as famílias – que tomam decisões sobre a afetação do seu rendimento disponível entre a poupança e o consumo de bens e serviços.

As instituições de crédito, nomeadamente os Bancos e Caixas Económicas, desempenham um papel determinante ao assegurar o funcionamento dos sistemas de pagamentos e liquidação dos diversos agentes, permitindo assim o desenvolvimento de uma variedade de produtos financeiros sendo, na maior parte dos casos, considerados como os intermediários entre a procura das famílias e a oferta das empresas.

Nas organizações em geral e nos Bancos e Caixas Económicas em particular, o fator humano está sempre presente, pelo é pertinente saber como estes operam, particularmente quem tem a responsabilidade de tomar decisões numa primeira linha, onde o choque de interesses entre os vários agentes se faz sentir de forma mais acutilante.

Para um melhor entendimento da necessidade da tomada de decisão por parte dos gestores, seguidamente é fundamentado a função da gerência.

2.1.1. – Função de gerência

Para Shermerhorn *et al.* (1999) o gerente é a pessoa responsável à qual as outras reportam, sendo sua atribuição o auxílio aos outros colaboradores para que estes façam as coisas importantes no tempo certo e com ótica qualidade.

Segundo Robbins (2000), gerentes são os colaboradores que supervisionam os outros colaboradores. Podem ser classificados de nível baixo, de nível intermédio ou de nível alto.

Para Motta (2001), o gerente tem a função de pensar, de decidir e agir, pois tem consigo a arte de fazer acontecer, de obter os resultados definidos, previstos, analisados e avaliados.

Administrar é segundo Bateman e Snell (1998), o processo de trabalhar com pessoas e recursos. Espera-se que sejam eficazes ao atingirem os objetivos organizacionais, mas também eficientes, ao fazê-lo com o melhor uso possível de dinheiro, tempo, materiais e pessoas. Assim as funções do gerente são: Planejar, Organizar, Liderar e Controlar.

- a) **Planejar** é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir de forma antecipada a implementação das ações. Necessita pois de analisar a situação atual e antecipar o futuro;
- b) **Organizar** pressupõe agrupar, reunir e arranjar os recursos financeiros, humanos e físicos, bem como as informações necessárias para atingir os objetivos propostos;
- c) **Liderar** envolve o contato direto com as pessoas, guiando, inspirando e estimulando estas a serem grandes executores, é dirigir, motivar e comunicar de forma individual ou em grupo, para a persecução dos objetivos da equipa e da organização;
- d) **Controlar**, implica monitorizar o progresso e a implementação das mudanças necessárias. É assegurar que os objetivos sejam atingidos e estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos no longo prazo.

Para Motta (2001) a função de gerência torna-se hoje difícil de definir uma vez que se encontra repleta de dualidades e ambiguidades dado que o exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. As funções tradicionais dos gerentes começam a ser substituída por atividades de ajuda e apoio, pois parte-se do princípio que se deverá auxiliar os indivíduos, tomados como recursos chaves de qualquer organização, a alcançarem os objetivos relativamente a prazos e a qualidade. Os gerentes têm assim a função de líderes de equipa, coordenadores e treinadores.

Seguindo a forma clássica de hierarquia organizacional, Bateman e Snell (1998), e adaptando para a realidade da banca de retalho, onde se pretende incluir o presente trabalho, os gerentes são colocados no plano intermédio, com responsabilidades ao nível tático, encontrando-se entre os administradores/diretores com responsabilidades estratégicas e as chefias de segunda linha, supervisores e administrativos com

responsabilidades a nível operacional, pelo que são denominados líderes do trabalho. Reconhece-se no entanto diferentes estilos de gerência que advêm da formação, da personalidade e da experiência de cada um.

Para Schernerhorn *et al.* (1999) são identificadas três **competências de gerência** básicas: (i) Habilidade técnica; (ii) Habilidade Humana e (iii) Habilidade Conceitual.

- i) A **habilidade técnica** vem diretamente da formação acadêmica ou da experiência e é relativa à execução e utilização dos métodos, processos e procedimentos inerentes à atividade da organização.
- ii) A **habilidade humana** vem da capacidade de se relacionar e interagir com outras pessoas. Resulta do espírito de confiança, entusiasmo e envolvimento nas relações interpessoais.
- iii) A **habilidade conceitual** advém da capacidade mental de identificar oportunidades e antecipar problemas, obtendo informações, interpretando-as no sentido que obter uma melhor decisão nos propósitos da organização.

Ainda segundo Shermenhorn, *et al* (1999) são dez os **papéis do gerente eficaz**: Chefe, Líder, Elo de ligação, Monitor, Disseminador, Relator, Empreendedor, Mediador, Alocador de recursos e Negociador.

Já para Motta (2001) o exercício da função de gerência necessita das seguintes **capacidades**: a) Capacidade Estratégica; b) Racionalidade Administrativa; c) Capacidade para Decidir; d) Capacidade para Liderar e Habilidades Interpessoais.

- a) Deste modo Motta (2001) define a **Capacidade Estratégica**, como a capacidade de conhecer, desenvolver alternativas e responder à procura e necessidades, desenvolvendo futuros alternativos para a sua organização.
- b) Para o mesmo autor, a **Racionalidade Administrativa** é a capacidade de agir segundo etapas numa ação racional calculada. Daqui decorrem as funções

fundamentais do gerente de coordenação e controlo, dado que daqui parte dos meios previamente definidos para os fins a alcançar.

- c) A **Capacidade de Decidir** é pois para Motta (2001) a capacidade de tomar decisões, interagindo com grupos e indivíduos, e resolver problemas e conflitos. Ao decisor contemporâneo é-lhe pedido que desbrave caminhos, que encontre soluções e tome decisões com base em informações incompletas.
- d) Sobre a **Capacidade para Liderar e Habilidades Interpessoais**, sobressai a ideia da constante reconstrução da missão e dos objetivos comuns, assim para Motta (2001), trata-se de conduzir pessoas à ação e à cooperação, num processo na qual um individuo influencia outro a se comprometer com um objetivo comum, pelo que deverão os gerentes ter conhecimento das atividades delegadas e estar envolvidas nas decisões e principais atividades das equipas, numa atitude ativa e de envolvimento com os subordinados.

A complexidade do mundo organizacional no geral, e nas empresas e Instituições Financeiras em particular, tem alterado o que são consideradas as características clássicas da gestão, havendo uma substituição de formas antes rígidas e precisas, por outras flexíveis e ambíguas, com consequente flexibilização das próprias estruturas hierárquicas e aumento proporcional na complexidade da função de gerente.

2.1.2. - Processo de tomada de decisão

Tomar decisões faz parte do dia-a-dia do ser humano. De forma consciente e inconsciente tomamos decisões aos milhares ao longo de um período de 24 horas. Desde que roupa se deve vestir, o comparar o preço das compras, se se volta à direita aqui, ou se opta por desvio por ali, se cumprimentamos aquela pessoa ou se apenas lhe damos um sorriso. Tal como não é possível não comunicarmos, pois o nosso corpo constantemente está em comunicação com o seu ambiente, mesmo quando nem uma palavra é revelada, o ato de optar, analisar, investigar, decidir, escolher é intrínseco à natureza Humana. Todo esse processo é formado para nos permitir agir, agir por vezes

face a poucas informações, por vezes face a tantas que conscientemente não temos os recursos cognitivos para as abarcar, tais são as opções.

Segundo Mlodinov (2012) o nosso sistema sensorial envia para o cérebro cerca de onze milhões de bits de informação por segundo, mas estima-se que só processamos conscientemente até 50 bits na mesma unidade de tempo.

Silva (2007) socorre-se de Simon (1979, p.48) para dar corpo ao conceito de decisão.

“as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois seleccionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Em suma, elas possuem ao mesmo tempo um conteúdo ético e um conteúdo factual.”

Assim, tomar uma decisão envolve vários passos. No mundo organizacional esses passos vão sendo sistematizados por forma a se obter a eficácia para agir.

Andrade (2010), avança com aquilo que o decisor necessita de ser capaz de fazer para tomar uma decisão: (1) O primeiro passo será identificar o problema real ou a oportunidade, e não os seus sintomas; (2) Segundo deverá ser capaz de reconhecer os fatos revelantes que realmente influenciam o problema; (3) Terceiro, verificar a dimensão do problema: estratégico, tático, operacional, é da esfera individual, de grupo, da organização ou da sociedade; (4) Quarto, listar as possíveis alternativas; (5) Quinto, analisar o impacto das possíveis alternativas em termos de eficiência e eficácia; (6) Sexto, escolher e (7) Sétimo, comunicar.

Porém todos estes passos obedecem a diferentes valores, a diferentes formas de ver a vida, as organizações e a própria sociedade e, dependem acima de tudo de quem os

toma e porque as toma, gerando uma série de classificações para o tipo de decisões que daí imergem.

Para Simon (1960), as decisões poderão ser programadas ou não-programadas. As primeiras rotineiras e repetitivas, possibilitam o desenvolvimento de processos, “automatizando” da tomada de decisão. As não-programadas, são as novidades, são não estruturadas e logo podem comportar riscos para as organizações, dependendo do impacto que possam vir a gerar, advindo dessa sua característica a inexistência de um método concreto para o seu tratamento.

Também Schermerhorn et al. (2003) alerta para o ambiente em que estas podem ser tomadas, classificando-as como tomadas sob ambiente de *certeza*, *risco* e *incerteza*. As decisões tomadas em ambiente de *certeza* acontecem quando temos na nossa posse as informações necessárias para obter uma previsão dos resultados das alternativas antes da implementação das mesmas. Nas decisões tomadas em ambiente de *risco*, os decisores não estão de todo certos sobre o desfecho das alternativas que propõem, sendo que normalmente existe uma quantificação probabilística na resposta apresentada. Para as decisões tomadas em ambiente de *incerteza*, não existem informações que permitam prever o resultado, sendo aqui que o decisor faz valer a sua criatividade e a do grupo na tentativa de obter uma resposta para o seu problema.

2.1.2.1. - Modelos de tomada de decisão

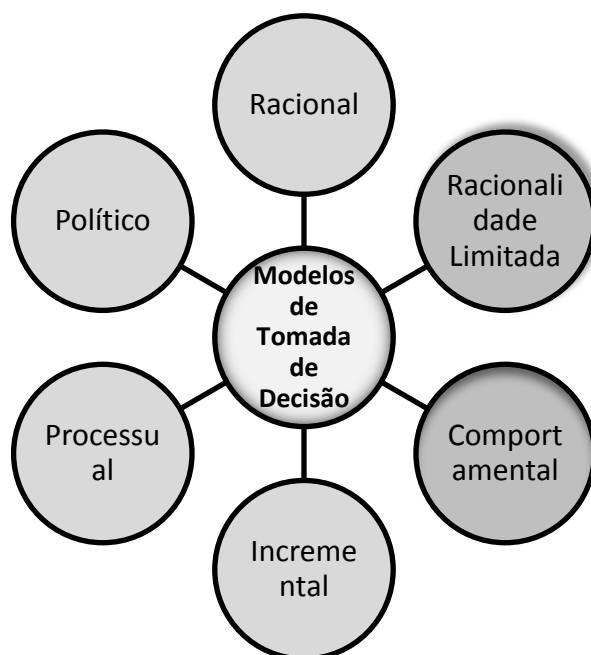
Nesta fase do trabalho é pretendido fazer uma pequena incursão aos modelos de tomada de decisão mais conhecidos e referidos na literatura, de forma a dar a conhecer a “floresta e não somente a árvore”.

Para Andrade (2010) a decisão pode “beber” de diferentes características de modelos de tomada de decisão (ver figura 1):

- a) **Modelo racional** – indica uma decisão ótima, vem dos modelos neoclássicos e é representado pelo homem económico, em que se maximiza a utilidade da escolha, optando a cada momento pelas melhores alternativas que se apresentam (Lobão, 2012);

- b) **Modelo de racionalidade limitada** – há uma preocupação com os aspetos cognitivos envolvidos no processo de decisão, atribui-se a sua origem a Adam Smith na sua obra em 1759, denominada *A Teoria dos Sentimentos Morais*, em que o autor descreve alguns fundamentos psicológicos do comportamento, concluindo que as decisões são guiadas por sentimentos, em que se podem identificar alguns como o sentido de dever, a empatia, o orgulho ou a vergonha (Lobão, 2012);
- c) **Modelo comportamental** – considera o processo decisório subordinado a diferentes expressões da razão e da emoção, sendo que o decisor pesa tanto os ganhos quanto às perdas, mas não dá a ambos o mesmo valor em termos psicológico, (Lima, 2003);
- d) **Modelo incremental** – pressupõe as limitações da capacidade cognitivas dos tomadores de decisão, pelo que opta por reduzir o raio de ação e o custo da obtenção e processamento de informações. O tomador de decisão considera apenas algumas alternativas, contemplando apenas as consequências mais importantes. É um processo que pretende mais que promover os objetivos futuros, corrigir as imperfeições atuais, (Paiva, 2013);
- e) **Modelo processual** – é valorizado o processo, as normas e as regras que constituem cada fase do processo de tomada de decisão, (Paiva, 2013);
- f) **Modelo político** – A decisão a ser implementada precisa de cooperação do grupo e, portanto dos elementos que o constituem e serão atingidos. Tem uma dimensão macro. Este modelo pretende determinar o poder que produzirá efeito por intermédio das pessoas, (Paiva, 2013).

Figura 1 – Modelos de Tomada de Decisão



Fonte: Construído pelo autor

2.2. – RACIONALIDADE LIMITADA E O MODELO COMPORTAMENTAL

Sabemos responder quando nos perguntam em que estamos a pensar. Sabemos o que se passa na nossa mente, em que a um pensamento se segue um outro de uma forma mais ou menos consistente e sem interrupções, porém, a verdade é que temos pensamentos que não fazemos a menor ideia de como é que eles lá foram parar.

Se nos detivermos um pouco sobre esta ideia, rapidamente verificamos que na nossa mente centenas de pensamentos nos invadem diariamente, sendo que alguns respeitam regras ou precedências, nomeadamente a rotina a que nos dedicamos ou à hora do dia em que ocorrem, despoletando um outro sem número de pensamentos e ideias encadeadas, por exemplo, quando vamos para o trabalho e nos concentramos nas nossas tarefas que nos esperam ao longo desse dia. Porém já o mesmo não se poderá dizer quando estamos presos no trânsito a divagar ou o nosso olhar se perde no vazio de um elevador com alguém ao lado que nos é estranho. Como esses pensamentos nos ocorrem e surgem no nosso consciente são um enigma que aos poucos começa a ser desvendado

pela psicologia e pelas neurociências, com repercussões e ecos tão longínquos como a economia, as finanças, a gestão e a forma como mitigamos o risco. No entanto uma questão fica desde logo no ar: até que ponto somos senhores dos nossos próprios pensamentos e que influência têm estes nas nossas decisões?

Todos nós temos decisões pensadas, ponderadas que por vezes até nos poderão levar vários dias de profunda reflexão, no entanto, o que dizer quando o nosso pé chega primeiro ao travão do carro que conduzimos, antes mesmo de termos tido oportunidade de tomar consciência daquela criança que já atravessa a passeira mesmo à nossa frente ou quando reparamos que alguém no fundo da sala pronunciou o nosso nome numa conversa que julgávamos nem estar a ouvir.

Este tipo de experiencias quotidianas leva sem dúvida à suspeita de que algo mais que um pensamento ordenado e racional, está na origem dos nossos comportamentos e decisões. Pensamentos de ordem intuitiva, em que a resposta nos chega numa fração de segundo, sem que para isso tenhamos tido tempo para refletir sobre as origens ou consequência dos mesmos, serão disso um exemplo.

O nosso cérebro é um sistema complexo, em que os nossos circuitos neurais foram esculpidos e longamente adaptados pela seleção natural para a resolução de problemas que se depararam aos nossos antepassados por pressões evolutivas que ocorreram na história da nossa espécie. O mesmo se passou com a nossa consciência. Desenvolveu-se porque era uma vantagem competitiva, porém é uma vantagem competitiva em doses limitadas, (Eagleman, 2011).

Quando se tenta compreender as singularidades do nosso comportamento humano, vários modelos costumam ser evocados. Para Sigmund Freud em 1920, o modelo da psique estava dividido em três partes: o *id* (instintivo), o *ego* (realista e organizado) e o *superego* (crítico e moralizador). Trinta anos depois, em 1950, Paul MacLean acreditava que o cérebro estava dividido em três camadas que representavam de forma sucessiva as fases do desenvolvimento evolutivo, indo desde o cérebro reptiliano, ao qual cabiam as funções de comportamento de sobrevivência, evoluindo após o sistema límbico, com

papel nas emoções e finalmente o neocórtex, que trataria do pensamento de ordem superior.

Atualmente com os avanços da neurociência, e embora se pretenda chegar a uma fundamentação de ordem anatômica, de forma geral é aceite um **sistema dual** (Eagleman, 2011).

Segundo Kahneman (2011), este sistema dual poderá estar associado às duas formas diferentes de como a nossa mente está organizada, referindo-se a estes como *Sistema 1* e *Sistema 2*, adotando os termos propostos pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West.

O ***Sistema 1 (emocional)*** funciona de forma automática, sem sensação de controlo voluntário, rapidamente e com pouco esforço, enquanto o ***Sistema 2 (racional)*** distribui a atenção pelas atividades mentais que exigem esforço, onde se incluem cálculos complexos, estando por vezes associado à experiência subjetiva da atuação, escolha e concentração, (Kahneman 2011).

Os dois sistemas não estão de forma nenhuma dissociados, aliás a divisão do trabalho entre os dois é altamente eficiente, na medida que minimizam o esforço e otimizam o desempenho. Assim o *Sistema 1* fornece continuamente ao *Sistema 2*: impressões, intuições, intenções e sensações, que se forem apoiadas por este, darão as crenças e as ações voluntárias. Normalmente será este o processo utilizado, dado que de uma forma geral tudo decorre sem grandes sobressaltos à nossa volta, a não ser que o *Sistema 1* encontre alguma dificuldade ou conflito, altura em que se socorre do *Sistema 2* para que analise em detalhe e de forma específica determinado problema. De uma forma geral, poderemos dizer que o *Sistema 2* arranca sempre que algo viola o modelo de funcionamento do mundo do *Sistema 1*, como por exemplo algo que nos gera surpresa, altura em que temos a nítida sensação do pensamento a operar, tentando desesperadamente dar uma resposta ao sucedido, (Kahneman 2011).

Embora os termos se possam revelar imprecisos e imperfeitos, o *Sistema 2*, é aquele que se interessa primariamente pela análise externa, ou seja pelas coisas que se passam no nosso mundo exterior, enquanto que a análise interna, ou dos nossos estados internos,

nomeadamente se as coisas serão boas ou más, é analisada pelo *Sistema 1*, (Eagleman, 2011).

- Como exemplos de atividades do *Sistema 1*:

Detetar que um objeto está mais distante do que outro;

Guiar um carro numa estrada deserta;

Detetar hostilidade numa voz;

- Como exemplos de atividades do *Sistema 2*:

Dizer a alguém o número de telefone;

Procurar uma mulher de cabelo branco;

Preencher um formulário de impostos;

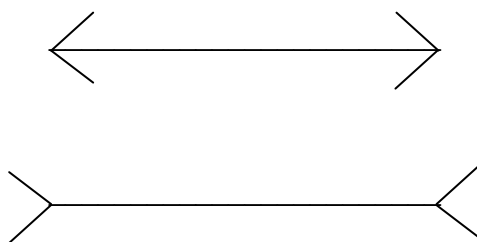
O *Sistema 1* tem a tendência no entanto para cometer erros e enviesamentos sistemáticos em circunstâncias específicas, sendo que também não pode ser “desligado”, ou seja, não é possível em circunstâncias normais não ver, não sentir e não ouvir, apenas para focar algumas das nossas perceções, a não ser que estejamos completamente focados noutra coisa, surgindo por vezes o conflito entre os dois sistemas, (Kahneman 2011).

Por exemplo nas palavras “MINÚSCULAS” e “maiúsculas” não existe a menor dificuldade na sua leitura, porém algo não nos parece correto. O *Sistema 2* entrou em ação. Se for solicitado a sua classificação enquanto capitular ou não, ou seja, se estão escritas em “MAIÚSCULAS” ou “minúsculas”, o conflito aumenta, uma vez que à palavra “MINÚSCULAS” teremos que responder “MAIÚSCULAS” e à palavra “maiúsculas” responder “minúsculas”, ou seja, obriga-nos a abrandar ou talvez mesmo a gaguejar.

Um dos exemplos para avaliar autonomia do nosso *Sistema 1*, bem como a distinção entre impressões e crenças é a famosa ilusão de Muller-Lyer (ver figura 2): Duas linhas horizontais de diferentes comprimentos com setas nos extremos a apontar em sentidos

opostos. Como é óbvio a linha de baixo é maior que a linha de cima, pelo menos é nisso que acreditamos, mas como facilmente poderemos confirmar ao medir as mesmas com uma régua ou com um qualquer objeto de referência, as duas são do mesmo tamanho!

Figura 2 – Impressões e crenças – Ilusão Muller-Lyer



Fonte: Construído pelo autor

Acreditamos que ambas são do mesmo tamanho após as termos medido e porque sabemos que logicamente a régua não se altera de uma linha para outra, no entanto não podemos deixar de as ver de tamanhos diferentes – é o *Sistema 1* a atuar, (Kahneman 2011).

Uma das principais características do Sistema 1 é o que podemos denominar por preguiça. Parece existir uma certa relutância em investir mais esforço de que aquele que se mostra estritamente necessário, ora como consequência, as intuições, pensamentos e sensações que o *Sistema 2* julga ter escolhido, podem muito bem ter sido guiadas pelo insuspeito *Sistema 1*, (Kahneman 2011).

Como a preguiça está incorporada neste processo, poderá ser explicado pela economia da ação, uma vez que o esforço é um custo e a aquisição de competências é conduzida pelo equilíbrio custo/benefício. Assim à medida que nos tornamos mais proficientes numa tarefa, menos esforço despendemos, originando menor consumo de energia. Estamos perante a “lei do menor esforço”, (Kahneman 2011).

Por outro lado uma capacidade crucial do *Sistema 2* é a adoção de “conjunto de tarefas”, ou seja, consegue programar a memória para obedecer a instruções que eliminam as

reações habituais, normalmente exige esforço e acaba por melhorar com a prática, (Kahneman, 2011).

Todas estas considerações iniciais permitem-nos de uma forma muito simples vislumbrar a resposta à primeira parte da pergunta formulada: “até que ponto somos senhores dos nossos próprios pensamentos”. Mas o que dizer sobre a influência destes pensamentos nas nossas decisões?

Socorrendo-nos da economia, tomamos “emprestado” o conceito de Homem Económico (*Homo Economicus*). Segundo este modelo simples, três princípios determinam as decisões económicas individuais - tomadas de decisão portanto. São eles: (1) Princípio da racionalidade perfeita, (2) auto interesse perfeito e (3) informação perfeita. Uma das suas principais características é utilizar toda a informação disponível a fim de maximizar o seu bem-estar económico. Segundo este modelo, as emoções e os efeitos e valores sociais não são considerados no processo de decisão, (Lobão, 2012).

A simples observação da nossa realidade é suficiente para mostrar que este homem económico não existe, uma vez que não é possível ao decisor saber tudo sobre todos os assuntos, dado que existem diferentes graus de entendimento em relação as diferentes matérias, têm capacidades cognitivas limitadas, não sendo assim possível processar toda a informação disponibilizada, bem como são influenciados pelo contexto social e emocional, (Lobão, 2012).

Uma análise mais próxima dos três princípios deverá lançar luz sobre a afirmação acima explanada, vejamos:

Racionalidade perfeita – Adotando os modelos neoclássicos, o Homem Económico maximiza a sua utilidade escolhendo as melhores alternativas que lhe são apresentadas. Assim, investigações exaustivas parecem ser levadas a cabo a todo o momento para seja selecionada a melhor decisão de entre as possíveis. Porém a nossa realidade mostra-se bem complexa, com elevados níveis de incerteza e problemas informacionais, bem como temos recursos cognitivos limitados, sejam eles de memória, capacidade de cálculo e atenção, que nem sempre estão adequados ao tipo de decisão que temos de tomar. O raciocínio humano constitui pois uma adaptação biológica ao ambiente e não é uma máquina de racionalidade pura, assim soluções ótimas não poderão na prática ser

atingidas, uma vez que os limites da racionalidade levam à adoção de soluções satisfatórias. O conjunto de regras que nos permitem simplificar os problemas e optar de forma satisfatória, apesar dos limites à informação e do seu processamento, são chamadas as regras de heurísticas e os seus desvios às previsões dos modelos racionais, são chamados de enviesamentos. (Lobão, 2012).

Auto interesse perfeito – Os estudos experimentais e a Psicologia têm vindo a mostrar-nos que o Homem é um ser social e desta forma toma decisões tendo em conta o impacto destas em terceiros. A observação da realidade permite-nos ver comportamentos de altruísmo, comportamentos autodestrutivos e principalmente comportamentos recíprocos, na medida em que se recompensa as atitudes amigáveis e se punem as desleais. Se formos beber à Biologia Evolutiva, verificamos que são identificados normalmente quatro tipos de sobrevivência: o genético, o individual, o de grupo e o da espécie. Quer isto dizer que os indivíduos estão dispostos a adotar comportamentos altruístas, à custa do seu próprio interesse individual, senão vejamos o que acontece na criação de um filho, na cooperação de indivíduos que embora sejam de genes diferentes são do mesmo grupo ou por exemplo nas ações de voluntariado onde em questão estão outras nacionalidade e culturas. Para o Homem Económico, comportamentos motivados por outros fatores que não sejam o seu próprio interesse individual são incompreensíveis, (Lobão, 2012).

Informação perfeita – Este pressuposto diz-nos que os indivíduos sabem e têm acesso a toda a informação de que necessitam para tomar as suas decisões. Incluem-se aqui informações relevantes sobre a probabilidade da ocorrência de eventos futuros. A condição de informação perfeita não se verifica por mera observação, dado que não é possível a todos os indivíduos serem peritos sobre todos os assuntos, assim a tomada de decisão tem por base informação incompleta, sendo que quanto mais informação disponível relevante existir para o processo mais o efeito se verifica, (Lobão, 2012).

Outro autor vem colocar o “dedo na ferida” ao considerar os seres humanos “*quasi-racionais*” (Thaler, 2000). Segundo este, e de forma a se entender a diferença entre o *Homo Economicus* e o comum dos mortais, diz sobre os últimos, “*que tentam arduamente, mas estão sujeitos a sistemáticos erros*”. Uma das anomalias que encontra

no mercado e que vem de encontro à sua teoria, é de que se existissem *Homo Economicus*, estes rapidamente tirariam o dinheiro aos “*quais-rationais*”, uma vez que estão na posse de toda a informação relevante, o que se verifica ser falso, aliás, nos mercados financeiros existem os chamados “*noise traders*” que são considerados investidores não sofisticados e sem informação relevante, que no entanto, acabam por vezes por obter ganhos superiores aos seus “companheiros racionais”.

Assim e na opinião de Thaler (2000), o *Homo Economicus*, deverá tornar-se mais emocional, com os economistas a devotar mais atenção ao estudo das emoções, sendo pertinente a questão que se levanta: **Como poderão as emoções ser incorporadas na análise económica?**

2.2.1. – Heurísticas

Podemos ver as Heurísticas, como regras simplificadoras, que não são mais que regras cognitivas que nos permitem simplificar a tomada de decisão. A heurística oferece ao decisor que se encontra pressionado pelo tempo, uma forma simples de tratar um mundo avassalador pela sua complexidade. Esta forma de tratar a informação e tomar decisões, usualmente produz julgamentos corretos ou parcialmente corretos, sendo a desvantagem, o fato de frequentemente o indivíduo não ter consciência do seu uso e da confiança que nela deposita, (Bazerman, 2004).

O uso errôneo ou desadequado das heurísticas pode desencaminhar as pessoas, sendo pois de toda a importância que os decisores tomem consciência do seu potencial impacto no processo de tomada de decisão, podendo optar se as devem incluir ou eliminar do seu repertório cognitivo, (Bazerman, 2004).

Como **exemplo de uma heurística no setor bancário** podemos ver a regra da “**taxa de esforço**” que nos diz que só se deve utilizar cerca de 35% do rendimento disponível para alocar numa eventual responsabilidade de crédito. Porque não 20% ou 50% ou mesmo 80%? Se estiver na presença de um potencial cliente de crédito que recebe o salário mínimo nacional, se 20% dos seus rendimentos lhe forem canalizados para uma responsabilidade de crédito, já representarão um peso significativo no rendimento disponível, uma vez que o que lhe sobra será com certeza alocado em alimentação,

alojamento, vestuário e pouco mais lhe sobrar. Já se estiver na presença de um médico-cirurgião, reputado, com uma excelente carteira de clientes, mesmo que lhe seja imputada uma responsabilidade de 80% sobre os seus rendimentos disponíveis, possivelmente os 20% restantes serão mais que suficientes para ter uma vida condigna. Então o porquê dos 35%? É uma heurística na decisão. Permite “prever” que em média um cliente bancário que apenas use 35% dos seus rendimentos disponíveis numa responsabilidade de crédito, poderá solver a mesma e ainda restarão rendimentos disponíveis suficientes que lhe permitirão fazer face às despesas com a sua subsistência, sobrevivência e viver condignamente. Permite simplificar a decisão para todos. Por um lado facilita e protege a Instituição de Crédito, por outro protege o potencial cliente de assumir responsabilidades financeiras a mais. Resulta em todos os casos? Não.

Os pontos extremos nesta média estarão desprotegidos, dado que no primeiro extremo para quem recebe o salário mínimo nacional, qualquer responsabilidade de crédito, está a retirar-lhe rendimento disponível e logo capacidade para fazer face às despesas do seu dia-a-dia, no segundo extremo, termos uma disponibilidade financeira desajustada por ser preguiçosa, o que não impede o potencial cliente de alocar por sua iniciativa mais rendimento disponível amortizando a dívida. Qual o papel do decisor? Se não tiver consciência da existência desta heurística, mas apenas da regra administrativa, fará a sua aplicação indiscriminadamente, correndo o risco de sobrecarregar em demasia o rendimento do cliente mais desfavorecido mesmo cumprindo a regra. Se tem conhecimento de que esta regra administrativa não é mais que uma heurística, ou seja uma forma simplificada de tomar uma decisão, fará uma análise detalhada ao caso, tomando a decisão de reduzir ou aumentar a percentagem permitida, ajustado assim a aplicação da mesma caso a caso.

Por se tratar de heurísticas que segundo as mais recentes pesquisas, se aplicam a toda a população, (Bazerman, 2004) e, sem prejuízo de apresentação de outras, serão particularizadas: (a) Heurística da disponibilidade; (b) Heurística da representatividade e (c) Heurística da ancoragem e ajuste.

(a) Heurística da disponibilidade

Tversky e Kahneman (1973), definem a heurística da disponibilidade, como o processo de julgar a frequência pela facilidade com que os exemplos vêm à mente, ou seja, as pessoas tendem a avaliar a frequência, a probabilidade ou as causas prováveis de um acontecimento, pelo grau de exemplos e ocorrências, que têm “disponíveis” na sua memória sobre esse mesmo acontecimento. Assim, os indivíduos, atribuem demasiada importância às informações que estão mais disponíveis em termos cognitivos, sendo influenciados inconscientemente pela facilidade com que as informações utilizadas para levar a cabo determinada tarefa lhe surgem à mente ou pela facilidade em recordar acontecimentos semelhantes, (Lobão, 2012). Um qualquer acontecimento que evoque emoções, que nos tenha sido especialmente doloroso ou muito prazeroso está mais “disponível” na nossa memória do que um outro que seja não-emocional, pois é-nos distante, vago e difícil de lembrar, desta forma um acontecimento que atraí a nossa atenção, será mais facilmente recolhido da memória. Por exemplo os escândalos sexuais dos políticos atraem muita atenção, pelo que estaremos portanto inclinados a exagerar um pouco na sua frequência. Um acontecimento espetacular, aumento temporariamente a sua disponibilidade, por exemplo a queda de um avião amplamente noticiado, altera a nossa sensação de segurança nos voos. As nossas experiências pessoais, com imagens, impressões estão-nos mais disponíveis que os acontecimentos dos outros, mesmo que tenhamos conhecimento deles pelas notícias ou estatísticas, (Tversky & Kahneman, 1973).

Um gerente irá ser mais crítico na sua avaliação de desempenho com alguém que trabalha próximo e diretamente com ele, do que com alguém que trabalha numa delegação mais distante, embora dependa dele hierarquicamente, já que estará mais consciente dos erros do primeiro, (Bazerman, 2004).

Num estudo descrito por Kahneman, (2011), foram colocadas questões a casais onde se pretendia aferir qual a contribuição de cada um para determinada tarefa, como por exemplo “qual a dimensão do seu contributo pessoal para tratar da casa em percentagem”, entre outras questões. Tal como se esperava, os contributos estimados chegaram a mais de 100%, isto porque cada um dos cônjuges se lembrava mais dos seus esforços e contributos para a relação, do que dos esforços e contributos do outro.

Estamos perante um enviesamento de disponibilidade. Se observamos uma equipa e a interação entre os seus membros, é comum cada um sentir que fez mais do que o lhe cabia fazer e que os outros não contribuíram tanto ou não tomaram consciência do esforço e não agradeceram pelo contributo individual efetuado.

Kahneman, (2011), vai mais longe, ao sugerir que a tomada de consciência dos nossos próprios enviesamentos poderá contribuir para a paz em projetos de conjunto, nomeadamente, identificando uma oportunidade de “desenviesamento” em situações em que a atribuição dos créditos é relativamente fácil de identificar e porque a mera constatação que a soma dos créditos é superior a 100%, fator suficiente para identificar e desativar a situação.

Uma outra forma de verificamos a heurística da disponibilidade em ação, vem com as aplicações das apólices de seguros. Um indivíduo contrata uma apólice de seguro quando quer mitigar o seu risco, pois toma consciência da sua existência e do fato de que não tem outra forma de o evitar ou reduzir. Vejamos por exemplo uma apólice contra danos estruturais num edifício originados pela ocorrência de um terremoto. O indivíduo tem forma de evitar o terremoto? Não. Pode correr a totalidade do risco ou optar pela decisão de o mitigar, passando o risco para a seguradora por um prémio de seguro acordado. Se analisarmos o padrão de compra de seguros, verificamos que a sua compra dispara logo no momento seguinte a um evento de risco, no exemplo, um terremoto (Kahneman, 2011). O seguro existe (disponibilidade), a emoção existe (medo), dispara a compra do seguro. Porém se analisarmos de forma racional, o risco de terremoto sempre lá esteve e bem vistas as possibilidades, logo a seguir a um terremoto, é bem menor a probabilidade de acontecer outro exatamente na mesma área no período imediato.

“ O mundo nas nossas cabeças não é uma réplica exata da realidade; as nossas expectativas acerca das frequências dos acontecimentos são distorcidas pela prevalência e intensidade emocional das mensagens a que estamos expostos.”
(Kahneman, 2011, p.187).

(b) Heurística da representatividade

Segundo Bazerman (2004) a Heurística da Representatividade é o julgamento por estereótipos, onde os modelos mentais de referência estão na base dos nossos julgamentos. Para Lobão (2012), trata-se de um enviesamento cognitivo que traduz a tendência para avaliarmos probabilidades ou frequências de eventos à luz de dados disponíveis sobre a ocorrência de eventos semelhantes. Assim ao fazer um julgamento sobre um indivíduo, objeto ou evento, tendemos a procurar peculiaridades que possam de alguma forma corresponder ao modelo, ou estereótipo que já tínhamos formado anteriormente.

Na banca não é difícil encontrar comentários sobre a previsão de sucesso ou insucesso do desempenho de um recém-admitido ou alguém que assume novas funções, com base numa categoria estabelecida – “*aquele tem ar de quem vai longe*” ou “*parece sem sal, não vai durar muito*”. Os dados parecem indicar que uma das formas mais comuns de se obter conhecimento é com recurso à procura da aproximação das características do evento ou fato a conhecer, das características de eventos ou fatos semelhantes que já são do nosso conhecimento. Esta forma de abordar os problemas tem uma clara vantagem na tomada de decisão, pois permite processar novas informações, incorporando-as em ensinamentos retirados das experiências anteriores. Assim os indivíduos tendem a confiar em tais estratégias quando existe claramente uma falta de informação, mas o mesmo acontece quando uma melhor informação está disponível, precisamente por se atribuir demasiada importância à categorização, ignorando-se outras evidências. Poderemos dizer que embora em alguns casos o uso da Heurística da Representatividade seja um primeiro passo de aproximação ao problema, noutros casos poderá levar a erros de estimativas, comportamentos considerados irracionais e no limite discriminatórios, (Bazerman 2004).

Uma das questões que esta heurística levanta é a compreensão do conceito de *probabilidade* e de *possibilidade*. Em linguagem quotidiana as duas palavras são como que sinónimos, sentido que não é compartilhado no uso das mesmas palavras pelos estatísticos, economistas ou mesmo filósofos, tratando-se de um erro bastante sério, dado que as regras que se aplicam a juízos de semelhança e de probabilidade, estão sujeitos a regras lógicas diferentes, (Kahneman, 2011).

Dois exemplos deverão espalhar luz sobre o conceito descrito. Ao entrar no metro, deparo-me com uma jovem mulher na casa dos trinta anos, de óculos, concentrada no seu portátil ligado e ao seu lado descansa aberto um grosso livro, cheio de gráficos, todo etiquetado e com marcas de uso. Nos meus pensamentos tento aferir se se trata de alguém com possua um doutoramento ou uma licenciatura. Num primeiro impulso, seguindo a heurística da representatividade, ou seja, comparando com os meus modelos já existentes, estarei inclinado a optar pela hipótese daquela mulher ter um doutoramento, no entanto será racional estar atento à outra hipótese, dado que existem mais licenciados que doutorados, logo, em termos probabilísticos, aquela mulher deverá ser licenciada, (adaptado de Kahneman 2011). No segundo exemplo, se se perguntar qual é a probabilidade de um determinado indivíduo escolhido de forma perfeitamente aleatória, ser ou não bancário, tendo apenas em conta o fato de se vestir de fato e gravata, a resposta segundo Lobão (2012), apontará para que se trate efetivamente de um bancário. Ora tendo em conta que a percentagem de bancários na população é relativamente baixa, tal resposta só poderá ser entendida por uma estimativa sobreavaliada, uma vez que se estará dar excessiva importância às características que representam aquela categoria, dado que como é do nosso conhecimento, logo do nosso modelo, os bancários andam de fato e gravata.

Se recuperamos os *Sistema 1 (emocional)* e *Sistema 2 (racional)*, chegamos à conclusão que ambos deverão ser responsabilizados quando chegamos a um juízo intuitivo incorreto, uma vez que o *Sistema 1* recorre a um atalho e sugere uma intuição e o *Sistema 2*, aceita a mesma e avança com um juízo. Segundo Kahneman (2011), as razões poderão estar na ignorância ou na preguiça, uma vez que há indivíduos que consideram as informações fundamentais irrelevantes, quando estão na presença de informações de descrição individual, potencialmente de categorizadoras e embora “saibam” da importância dessas informações, só aplicam esse conhecimento quando investem um esforço especial na tarefa.

Outra conclusão que podemos tirar é que a informação sem valor deverá ser tratada como se de uma ausência de informação se tratasse, e podemos ver isso mesmo quando

estereotipamos. Estereotipar é um conceito ligado à heurística da representatividade, uma vez que no fundo não é mais do que representar por categorias, tratando-se estas de categorias sociais. Quando pensamos em gatos, médico e bancários, temos em mente dois ou três modelos “normais” fornecidos pelo nosso *Sistema 1* e que representam essas categorias. Alguns desses estereótipos poderão ser completamente errados e levar a consequências terríveis, (Kahneman, 2011).

Como refere Lobão (2012), os investidores poderão precipitar-se quando retiram conclusões sobre a competência de um gestor de fundos de investimento, sobrevalorizando a importância dos resultados obtidos, uma vez que o fazem com recurso a amostras de resultados demasiadamente pequenas, dado que tenderão a validar o seu desempenho pelos resultados obtidos nos últimos meses, aferindo o mercado e o sucesso ou insucesso pelos resultados dos investimentos mais recentes.

(c) Heurística da ancoragem e ajuste

Trata-se de um fenómeno que é extremamente comum e muito importante na forma como tomamos decisões no nosso dia-a-dia e dá pelo nome de “*efeito de ancoragem*”.

Segundo Kahneman, (2011), este efeito ocorre quando consideramos um valor particular para uma quantidade desconhecida, ainda antes de termos calculado essa quantidade. Como exemplo refere uma questão relativamente à idade da morte de Ghandi. Assim se for questionado se Ghandi tinha mais de 114 anos quando morreu, acabamos com uma estimativa maior para a idade da sua morte do que se tivesse sido questionado se Ghandi tinha mais de 35 anos na altura da sua morte.

Um outro exemplo do dia-a-dia é a venda de um imóvel. Se o valor inicial proposto for mais alto, este imóvel parecerá mais valioso do que se o valor proposto for baixo, ou, se tivermos saboreado uma boa refeição num restaurante, teremos uma expectativa muito alta para as futuras refeições. Também os administradores decidem os salários, ajustando o salário do colaborador ao que este recebia no ano anterior (Bazerman 2004).

Assim, a quantia com que avançamos ainda antes de saber ou calcular a verdadeira quantidade, tem influência no resultado que expressamos, produzindo um efeito de âncora, ou nas palavras de Kahneman (2011, p.162) “ *Qualquer número que vos peçam*

para considerar como solução possível a um problema de estimativa induzirá o efeito de ancoragem". Como esse efeito é produzido, foi alvo de diversos estudos, tendo os mesmos chegado à conclusão da existência de dois mecanismos associados: Um processo deliberado de ajustamento que ocorre no chamado "*Sistema 2*" e um outro de impulsão, com origem no "*Sistema 1*".

Assim, num *processo de ajustamento*, partimos de um valor de ancoragem em que avaliamos se este será demasiado alto ou baixo e pouco a pouco ajustamos a estimativa, num movimento de "afastamento" da âncora. Como exemplo do nosso dia-a-dia, poderá ser a nossa tendência de conduzir demasiado depressa dentro das localidades, logo após temos saído de uma autoestrada, ou as tensões que se podem gerar entre os pais e os filhos adolescentes, quando estes ouvem música demasiado alta no seu quarto. O que é um esforço legítimo por parte dos filhos para baixar o volume da música, não é nem de perto nem de longe assim interpretado pelos pais, dado que os volumes considerados "razoáveis" para cada um deles dependem de ajustes que partem de "volumes âncoras" diferentes, (Kahneman, 2011).

No negócio bancário podemos verificar isso mesmo na negociação de um limite de crédito. Por um lado temos o cliente que se apresenta um montante-alvo para crédito, com uma expectativa face ao negócio ou investimento que pretende efetuar, por outro temos a instituição de crédito que parte de um outro montante-alvo face à análise de risco e solvabilidade do cliente. O montante intermédio ou mais próximo do valor apresentado pelo parceiro com maior poder de negociação, neste caso a banca, que finalmente acaba por ser acordado, nem sempre é do agrado do cliente, pese embora as explicações e cálculos apresentados, uma vez que o ajuste é feito em baixa face a um valor âncora previamente definido pelo cliente, sendo visto por este como uma perda.

No *processo de impulsão*, tudo acontece com a nossa maquinaria associativa e as impressões daí geradas. O que o *Sistema 1* faz é tentar compreender as frases, tomando-as como verdadeiras e selecionando os pensamentos compatíveis com essa "realidade", (Kahneman, 2011). Ao tomamos o exemplo acima da idade de Ghandi, se o valor

inicialmente apontado é muito elevado, a ideia que reteremos é que se trata de alguém muito velho, ora embora racionalmente possamos ajustar em baixa a ideia de idade que temos, a verdade é que o valor que iremos devolver será compatível com a imagem que idealizamos, ou seja alguém muito velho. Parece assim não haver forma de “limpar” a memória inicialmente evocada, existindo a necessidade de um esforço consciente para não ter em conta essa informação, uma vez que qualquer impulsão tenderá a evocar a informação que é compatível consigo, (Kahneman, 2011).

O efeito de ancoragem é dos poucos efeitos que pode na realidade ser medido e efetivamente avaliado. Se em qualquer experiência lançarmos a “âncora alta” e a “âncora baixa”, a sua diferença irá expressar o denominador de um simples rácio expresso em percentagem. O numerador será obtido pela diferença entre as médias das respostas obtidas a partir de cada âncora lançada. Obtemos o *índice de ancoragem*.

Numa experiência realizada sobre este mesmo índice e referida por Kahneman, (2011), a dois grupos foi questionada a possível altura de uma sequoia. A âncora alta foi de 365 metros e a âncora baixa de 55 metros, sendo a diferença entre ambas de 310 metros, o nosso denominador portanto. O primeiro grupo apresentou uma média de resposta na ordem dos 257 metros para a altura da sequoia, enquanto o segundo grupo uma média de 86 metros. A diferença entre estes dois valores é de 171 metros, o nosso numerador. O índice de ancoragem obtido é de 55% ($171/310 \times 100 = 55\%$), ou seja, as respostas obtidas relativamente à estimativa do valor para a altura da sequoia, estão dependentes ou explicadas em 55% pelo valor inicial da âncora lançada.

As implicações da ancoragem podem ser vistas diariamente na negociação do preço de uma casa no mercado imobiliário por exemplo, ou nos descontos que se obtêm na negociação de uma comissão bancária, pois as comissões poderão aumentar nominalmente por alteração de preço, mas a percentagem de desconto é normalmente sempre a mesma, sendo esta aceite pelo cliente também em valores percentuais e não nominais. Uma outra prática deste efeito pode ser encontrada nos nossos supermercados

e lojas na altura de saldos: “antes custava....e agora só....” ou “limite máximo por pessoa é de...” induzindo também aqui a possibilidade de racionamento, ou seja, o produto que no nosso imaginário tinha uma quantidade indefinida, talvez próxima do infinito, passa agora a correr o risco de desaparecer das prateleiras.

As conclusões que podemos tirar ao estudar o efeito *de ancoragem e ajustamento* são que o *Sistema 2* trabalha com base em dados retirados pela memória numa operação automática e involuntária do *Sistema 1*, pelo que o *Sistema 2* é suscetível a enviesamentos, não tendo sobre estes qualquer controlo e até conhecimento, (Kahneman, 2011).

Sobre as Heurística

O nosso dia-a-dia está repleto de oportunidades de fazer previsões. Existem juízos preditivos que se baseiam na consulta de vasta informação e na análise de tabelas e gráficos com dados rigorosamente recolhidos, ao passo que outros envolvem a intuição. Podemos dividir em dois o tipo de intuição, sendo que uma deriva da experiência repetida, obtida como produto da habilidade e da proficiência, em que a solução vem rapidamente à mente, dado que tem indícios já nossos conhecidos e outra, que por vezes indistinguíveis da primeira, tem a sua origem em operações heurísticas que mais não são do que substituições de perguntas difíceis por outras mais fáceis. Na banca, como noutros setores, há decisões que dependem tanto da análise cuidada como das intuições dos seus decisores, (Kahneman, 2011).

2.2.2. – Vieses

Os vieses derivam das heurísticas. Se definimos heurísticas como estratégias simplificadoras no processo de tomada de decisão, os vieses serão os erros que resultam na aplicação da estratégia não adequada ao problema em consideração, ou porque a complexidade da informação excede a nossa capacidade cognitiva, ou devido a défices de competência inferencial, ou seja, a não utilização de conhecimentos, que se encontram contudo disponíveis.

Assim para Kruglansky e Ajzen (1983), o enviesamento é a “*tendência para o julgamento se desviar sistematicamente de um critério aceite de validade*” (p.18), com, “*uma preferência subjetivamente fundamentada por uma dada conclusão ou inferências em detrimento de conclusões alternativas possíveis*” (p.19), que podem funcionar como tendência para distorcer, ou seja, o uso de processos ou estratégias cognitivas subjacentes a erros inferenciais devido ao uso incorreto da informação disponível. Normalmente são persistentes, passíveis portanto de estudo, difusas e suscetíveis de conduzir a erros no processo de tomada de decisão.

Para Bazerman (2004), uma vez tomada a consciências dos vieses e da facilidade com que eles se instalam no processo de tomada de decisão, levando assim a tirar falsas conclusões, é possível “descongelar” os modelos instalados, melhorando assim a qualidade das decisões tomadas.

A cada tipo de heurística atrás identificada podem ser associados vieses (ver quadro 1).

Os 13 vieses atrás enunciados são seguidamente explicados de forma a compreender que os mesmos são aplicados a quase todo o tipo de indivíduos, sendo no entanto de importância fundamental na gestão e no caso em específico na banca, atendendo às consequências que daí poderão resultar.

Quadro 1 – Heurística / Vieses

HEURÍSTICAS	VIESES
Disponibilidade	1- Facilidade de lembrança 2- Recuperabilidade 3- Associações Pressupostas
Representatividade	4- Insensibilidade aos índices baixos 5- Insensibilidade ao tamanho da amostra 6- Interpretações erradas da sorte 7- Regressão à média 8- Falácia da conjugação
Ancoragem e Ajuste	9- Ajuste insuficiente à âncora 10- Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos 11- Excesso de confiança
Vieses Gerais	12- Armadilha da confirmação 13- Previsão retrospectiva e a Maldição do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Vieses que emanam da Heurística da Disponibilidade

1. Facilidade de lembrança

Este viés acontece quando um indivíduo julga a frequência de determinado evento, pela disponibilidade dos seus exemplos, assim, algo que é mais fácil de recordar, parece ser mais frequente do que aquele evento que embora ocorra com igual ou até maior frequência, é mais difíceis de ser evocado ou recordado. Um exemplo no nosso dia-a-dia, pode ser verificado pela influência da vividez, na qual uma informação ou acontecimento ao ser veiculado pelos mídia assume uma “presença” maior do que na realidade tem, quando comparada com a frequência de outros acontecimentos à nossa volta. Assim a título de exemplo, será mais fácil identificar como maior causa de morte em Portugal, os acidentes automóveis, o cancro ou as doenças de coração, em vez do AVC, Tumores ou Pneumonias, pelo simples fato das primeiras três serem muito mais falada, devido ao seu aspeto repentino, por vezes mediático e com forte componente emocional.

Para Tversky e Kahneman (1973), devido à nossa suscetibilidade à vividez e à recentividade, somos inclinados a superestimar eventos improváveis, assim, ao sofremos um acidente automóvel, a nossa avaliação sobre a probabilidade de um novo acidente será com certeza maior do que se só ouvirmos falar de um, uma vez que a nossa observação direta o tornou mais saliente para nós. Nas empresas, e em particular na banca, este fenómeno é por vezes explorado a nível dos recursos humanos, quando se publicam por exemplo a lista dos colaboradores alvo de sanções disciplinares, dando às equipas o chamado “sinal”, que pretende informar, mas também mostrar a presença do controlo, provocando o efeito de sobreaviso. Também ao nível da atividade respeitante ao negócio se verificam implicações ao nível dos decisores, uma vez que uma má experiencia de decisão, normalmente acaba por condicionar as seguintes, pelo efeito da experiência, tendo o decisor relutância em abordar um novo problema, embora este na sua origem tenha premissas diferentes, dada a tendência para relembrar e superestimar a frequência de um novo mau resultado.

2. Recuperabilidade

Tversky e Kahneman (1983) propuseram um problema, subdividido em duas alíneas, segundo as quais questionavam quantas palavras de sete letras com terminação “*ing*”, esperaria o sujeito conseguir encontrar em quatro páginas de um romance de língua inglesa e, nessas mesma páginas, quantas palavras de sete letras esperaria encontrar, na condição que a sexta letra fosse um “n”. O que descobriram foi que o maior número dos sujeitos indicava a primeira hipótese como a mais frequente, ou seja, encontrar mais palavras com a terminação “*ing*” ao invés da sexta letra ser “n”, o que não é correto, dado que todas as palavras com terminação “*ing*” têm um “n” e como na experiência todas deveriam ter sete letras, o “n” está sempre na sexta posição. O que os autores do estudo argumentaram, era que como as palavras com sufixo “*ing*” são mais comuns, são mais facilmente recuperáveis pela memória.

Assim como a recuperabilidade da memória afeta a forma como recuperamos o vocabulário, assim também a busca de informação do dia-a-dia é afetada pelos nossos modos organizacionais.

Esse tipo de conhecimento é precioso quando se fala da relação com o cliente bancário, uma vez que o que se pretende, é que o cliente se lembre de determinada marca, neste caso, instituição financeira e, que se lembre de determinado gestor ou gerente quando necessita de alguma opinião ou efetuar algum investimento. Assim, em circunstâncias normais e de idênticas condições com os demais, o cliente tenderá a ter em consideração – recuperar na memória – a instituição e o gestor que o mais visita, que lhe é mais prestável e que mais lhe está “presente” sempre que necessita.

3. Associações pressupostas

Quando se avalia a probabilidade de dois eventos ocorrerem ao mesmo tempo, as pessoas são frequentemente vítimas do viés da disponibilidade (Bazerman, 2004), ou seja, julgamos a probabilidade de ocorrência de um evento concomitante, pela disponibilidade dos exemplos concomitantes que encontramos à nossa volta. Assim, se associamos ao fato de um determinado sujeito se vestir com roupa velha e pouco limpa, à pobreza, uma vez que os pobres que conhecemos realmente se vestem com esse tipo

de roupa, poderemos ser vítimas da “associação pressuposta” dado que a ocorrência de um evento, não está dependente do outro. No setor bancário, este fenómeno assume uma importância vital ao nível do atendimento. Por vezes clientes que aparentam simplicidade nos seus modos de ser e de vestir, são excelentes clientes do ponto de vista bancário, dado serem detentores de recursos em forma abundante ou com elevado potencial de investimento e, não menos vezes são vítimas de superestimava por parte das instituições, levando por vezes não à perda, mas ao desconhecimento da existência de um potencial cliente.

Vieses que emanam da Heurística da Representatividade

4. Insensibilidade aos índices básicos

Este tipo de viés acontece quando os indivíduos formulam cognitivamente a pergunta errada, dando prevalência a informações de carácter descritivo, desprezando a relevância da informação dos índices básicos (Kahneman & Tversky, 1972).

Suponhamos o seguinte exercício: O João está a terminar o seu MBA numa universidade de prestígio. Interessa-se muito por artes e já considerou seguir a carreira de músico. Ele vai provavelmente trabalhar em direção de Arte ou numa empresa de internet? Segundo Kahneman e Tversky (1972), a maioria dos indivíduos responderá que o João trabalhará em arte, uma vez que atenta à descrição que nos é dada sobre ele, no entanto se prestarmos atenção aos índices básicos, saberemos que existem muitas mais empresas de internet do que propriamente locais em que se possa trabalhar como diretor de arte, logo, a probabilidade irá inclinar-se para “trabalhar numa empresa de internet”. O mais interessante nesta situação é que a informação se encontra disponível, ou seja, sabemos que existem mais empresas de internet, no entanto, decidimos não incluir essa informação no processo de decisão para desenvolver uma resposta ao problema.

A nível bancário este dado tem muita importância na avaliação dos negócios, nos quais como gestores estamos dispostos a apoiar. Por vezes todo o projeto e plano de negócio faz sentido numa ótica da análise dos dados preliminares e pressupostos económicos,

mas esquecemo-nos de verificar o comportamento de empresas semelhantes no mercado, ou seja, entender porque é que grande número desta falham e qual a diferença fundamental deste novo negócio proposto em relação aquelas, usando essa informação para efetivamente aferir a pertinência do mesmo.

5. Insensibilidade ao tamanho da amostra

Este é um viés com grandes implicações em estratégias de propaganda e publicidade. O que acontece é que normalmente os indivíduos ignoram intuitivamente o tamanho da amostra quando se trata de tomar uma decisão, ao contrário do processo que é usado para a obtenção de respostas em estatística. Num qualquer *spot* publicitário sobre dentífricos, é usual ouvir “*quatro em cada cinco dentistas aconselham...*”. O que intuitivamente percebemos é que grande número dos dentistas aconselha aquele dentífrico, mas a questão que se põe é quantos efetivamente foram auscultados? Se apenas cinco ou dez constituem a amostra, não deverá com certeza ser indicativo do gosto de toda a população dos dentistas, já se algumas centenas ou milhares foram auscultados, o grau de confiança aumenta. A questão é que essa informação ou não nos é dada, ou simplesmente a ignoramos ao não a procurar.

Segundo Tversky e Kahneman (1974), ao responder a problemas relacionados com amostragem, as pessoas socorrem-se da heurística da representatividade, pelo que, ignoram o tamanho da amostra, fator crítico para uma avaliação precisa. Na banca este fenómeno é usado na publicidade e na apresentação de produtos aos clientes ou na divulgação de prémios ganhos pelas instituições, dando ênfase ao “melhor de...” mas raras vezes é apresentado com a informação “de entre quantos”.

6. Interpretações erradas da sorte

Este viés é facilmente encontrado e entendível por quem tenha pelo menos uma vez frequentado um casino e por momentos se tenha detido em frente à mesa onde se joga a “roleta”. De cada vez que se lança a bolinha dentro daquele disco giratório existe o mesmo número de possibilidade desta se vir deter numa casa branca ou preta, no entanto de observamos o comportamento dos jogadores estes parecem fazer os cálculos

de uma forma estranha. Ou têm palpites, que como tal não obedece a nenhum modelo racional e lógico, seguindo os seus números da sorte, ou comportam-se em contraponto à moda, isto é, se existe uma sequência seguida de pretas, ou seja, a bola caiu algumas vezes consecutivas em casa preta, começamos a ver os jogadores a efetuar apostas em casas brancas. A lógica que aqui está por detrás é que existe mais possibilidades agora de sair casa branca, como se a roleta tivesse uma espécie de memória. Ora sabemos que isso não é verdade, pois os acontecimentos são independentes entre si. Assim os jogadores confiam na sua intuição e na heurística da representatividade, e concluem erradamente que a probabilidade de sair novamente casa preta é desta vez muito baixa e que a probabilidade de sair casa branca é bem mais favorável.

Este viés tem grande impacto quando se trata de investimentos. Suponhamos que consultamos oito “especialistas” para que nos deem recomendações para gerir a nossa carteira de investimentos. Como todos têm informações diferentes sobre o mercado, normal será que nos deem também diferentes conselhos, podemos pois supor que quatro nos dão recomendação de compra de uma determinada ação e os outros quatro recomendam a sua venda. Suponhamos também que esse ativo se valorizou, logo a nossa opinião sobre quem deu recomendação de venda não fica muito boa e dispensamos os seus serviços. Nova ronda e desta vez dois dão recomendações de compra e dois de venda e já se percebe o que acontece. A questão que aqui se põe é: será que o “especialista” que no fim fica connosco e que ganha o contrato é bom no que faz, ou tratou-se aqui do simples jogo de “moeda ao ar?”

7. Regressão à média

Este efeito advém de ignoramos a tendência de observar que a frequência de um qualquer acontecimento tende em permanecer em volta da sua média. Por exemplo, se um aluno tiver uma nota excecional, tendencialmente a próxima nota deverá ficar próximo da média, assim o mesmo acontece se esse mesmo aluno tiver uma nota muito má. Não esperamos que esse aluno mantenha uma performance sempre no excecional ou no muito mau.

Se isso é relativamente intuitivo, o mesmo já não acontece para situações em que não se perceba esses extremos. Suponhamos que uma agência bancária tem um fecho de ano com todos os seus objetivos cumpridos, acima da realidade do mercado, onde todas as outras fecham com comportamento díspares e que uma das rubricas que compõem os objetivos é cumprida muito para além do esperado. No orçamento do próximo ano, que prevê um crescimento de 10% no volume de negócios, que esperamos que aconteça ao orçamento dessa agência? Se pensamos que lhe propuseram também um aumento de 10% em todas as rubricas e possivelmente mais na que foi cumprida de forma excecional, creio que não estaremos muito fora da realidade. Da mesma forma as agências que não cumpriram sofrem um aumento de 10% nos objetivos. Se analisarmos com cuidado este comportamento, sabemos que este orçamento está destinado ao insucesso, ao não ser que alguma causa externa o esteja a explicar ou que os orçamentos anteriores tenham sido mal calculados. Não é previsível que a agência possa manter o mesmo desempenho, quanto mais supera-lo de novo.

Bazerman (2004) sugere que numa situação destas seja somado o crescimento que se espera ao total das agências como um todo e só depois calcular a média, assim sobre as agências que melhores prestações apresentaram, esperam-se resultados mais modestos mas dentro do orçamentado e, as agências que no ano anterior ficaram aquém podemos forçar os objetivos orçamentados dado que estas terão a tendência de os superar simplesmente pelo efeito de regressão à média.

8. A falácia da conjunção

Se nos recordamos da heurística da representatividade, as pessoas fazem julgamentos conforme o grau com que uma determinada descrição corresponde ou não a uma categoria específica nas suas mentes. Assim alguém que num dia normal de trabalho veste fato e gravata, se não tivermos outras informações, poderá ser enquadrado rapidamente como “homem-de-negócios” em vez de professor de ginástica da escola secundária do bairro.

Mas junto com esta heurística, Tversky e Kahneman (1983), detetaram outra distorção do julgamento humano – a falácia da conjugação. Esta falácia prevê que ao juntar

descrições sobre um acontecimento, este nos surja como mais provável. Se a título de exemplo perguntar a alguém “*qual a probabilidade de um atropelamento na passadeira à frente de casa*”, a falácia de conjugação diz-me que essa pessoa julgará ser maior a probabilidade do acontecimento se juntar à frase “*por um carro*”. Ora o atropelamento pode acontecer por um carro, um camião, uma bicicleta, ou qualquer outro veículo, mas o fato de juntar um descritor, faz surgir rapidamente memórias condizentes com o fenómeno.

Estatisticamente falando, um conjunto mais amplo deve no mínimo ser classificado como tão provável como um dos seus subconjuntos. Este fenómeno é interessante porque explica pelo menos de forma empírica a necessidade de informação nos despachos das operações na banca ou outro tipo de informação que noutros cenários chamamos como “palha”. Os formulários e plataformas eletrónicas ou *workflow's* estão normalmente preparados para ter a informação crucial, aquela de que depende efetivamente a decisão da operação, mas fica sempre um certo desconforto se pouca informação descritiva é acrescentada. Repare-se que essa informação pouco mais acrescenta, porém mesmo quando o decisor tem à sua frente uma operação “limpa” em termos de rácios e cumprimentos de limites e normas, é sempre necessário acrescentar descritores e descrever a operação.

Vieses que emanam da Ancoragem e do Ajuste

9. Ajuste insuficiente à âncora

Este viés parte diretamente da heurística da ancoragem. Qualquer valor que inicialmente possamos propor para avaliar um bem, atribuir uma idade, ou deduzir uma altura, vai forçosamente influenciar os próximos valores que venham a ser atribuídos e ajustados. No exemplo dado na descrição da própria heurística da ancoragem, se inicialmente imaginamos Ghandi com 114 anos, vamos ter dele sempre a ideia de um homem muito velho, por mais que nos digam que ele não chegou a essa idade. O ajuste insuficiente da âncora acontece porque depois de nos disserem que esse não é o número correto, deveríamos de imediato “limpar” a nossa memória desse mesmo dado, pois se está

errado de nada nos serve, porém não é isso que acontece e o ajuste é insuficiente para anular o efeito inicial da âncora.

Bazerman (2004) refere um estudo realizado por Tversky e Kahneman (1974), no qual se solicitou aos participantes que estimassem o número de países africanos nas Nações Unidas. A cada grupo foi dado inicialmente um número que foi obtido de forma aleatória numa roleta, depois pediu-se-lhes que fizessem as respectivas estimativas. O resultado foi que aqueles que receberam o número 10 ou o número 65 como número aleatório estimaram como mediana os números 25 e 45 respetivamente. Embora os participantes estivessem cientes que a âncora era aleatória e que não correspondia ao valor correto, mesmo assim verificou-se a sua influência nos resultados. Na banca e nos negócios este viés é de uma importância extrema, dado que normalmente somos vítimas da “síndrome da primeira impressão” (âncora) ao encontrar alguém pela primeira vez, e com frequência damos tanta importância a essa primeira impressão que deixamos de ajustar convenientemente mais tarde, depois de conhecer um pouco melhor, (ajuste insuficiente à âncora).

10. Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos

Estes vieses derivam diretamente da Heurística da Ancoragem e Ajuste e do insuficiente ajuste à âncora. Como vimos a partir do momento em que nos é apresentado uma âncora, mesmo que esteja errada, nunca ajustamos de forma suficiente, e de tal deriva que quando vários acontecimentos estão em análise, iremos ancorar pelas partes que os compõem.

Segundo Kahneman e Tversky (1974) temos tendência para superestimar eventos conjuntivos e subestimar eventos disjuntivos, ou seja superestimamos quando vários eventos têm que acontecer e subestimamos quando apenas um evento é necessário. Assim se por exemplo temos um projeto de construção de uma casa (multiníveis de decisão, vários eventos) e estimamos que a terminamos num ano por um montante “X”, normalmente o que acontece é que a casa um ano depois não está construída e o seu valor de construção incrementou-se em muito. Por outro lado se temos uma máquina

complexa, em que basta apenas falhar um dos componentes para esta ficar avariada, subestimamos as probabilidades desse acontecimento.

Isso tem impacto na análise de projetos de implementação e investimentos, em que devemos estar alerta para os cronogramas e orçamentos apresentados por um lado e, na análise e percepção dos riscos com equipamentos ou estruturas complexas por outro, ajustando as probabilidades de falha.

11. Excesso de confiança

Kahneman e Tversky (1974), explicam o excesso de confiança dentro da ancoragem. Para estes autores os indivíduos estabelecem uma faixa de confiança em volta de um valor que lhes serve de âncora (perspetiva otimista ou pessimista) e devido ao ajuste insuficiente à âncora quer para cima como para baixo, esta torna-se demasiado estreita. Considera-se o número de empresas que são criadas. Quando falamos com os seus empreendedores brotam tal confiança que ninguém esperaria que um ano depois cerca de um terço não tenha sobrevivido. Claro que essa confiança provavelmente deu a coragem para se aventurar em tal empreendimento, daí que o excesso de confiança possa ser benéfico em determinadas situações. No entanto é necessário estar alerta para os potenciais efeitos adversos.

No caso da banca é um viés essencial para analisar nos clientes que pretendem financiamentos para novos projetos/empreendimentos. Se o plano inicial falhar existe um plano B? É o plano suficientemente flexível para permitir ajustes *on-the-way* ou a confiança é tal que tolda a visão para eventuais falhas? Embora ter confiança em si e nas próprias habilidades seja essencial para a realização, o seu excesso pode ser uma barreira para a tomada de decisão de forma efetiva.

Vieses gerais

12. A armadilha da confirmação

Este viés advém da nossa tendência para procurar provas que confirmem as nossas escolhas e suposições ao invés de procurar provas que as contradigam. Se quero

contratar um novo funcionário vou à procura de provas de comportamentos e competências que me indiquem que é a pessoa certa para o cargo e não de provas que me digam que não é.

Como refere Bazerman (2004), tal comportamento acontece por termos a necessidade de dar suporte às nossas próprias decisões e porque a maioria das pessoas tende a dar mais importância às informações que confirmam do que aquelas que desconfirmam. Se voltarmos ao exemplo do “especialista” de investimentos em que ficamos sem a certeza se o seu resultado foi de fato competência ou “moeda ao ar” e se por acaso tivermos oportunidade de lhe perguntar as razões do seu sucesso, rapidamente teremos uma série de argumentos que confirmam e validam as decisões de investimento tomadas. Basta ver um pouco de um qualquer programa de notícias económicas, para se verificar a existência de argumentos há muito antecipados que confirmam a performance de determinado ativo ou índice de ações, sendo no entanto de destacar que os diferentes “especialistas” quase nunca concordam com os argumentos confirmatórios. Assim e na opinião do autor, talvez seja mais importante determinar se existem informações negativas e tomar decisões tendo em conta o seu contributo.

13. Previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento

Geralmente as pessoas não são muito boas a reconstituir ou a recordar de como incerta lhe parecia uma situação antes de descobrir o seu desfecho ou resultado. É a expressão “eu sabia que isto...!” Por vezes a nossa intuição mostra-se certa numa tomada de decisão sobre incerteza. Porém tinha realmente evidências que era aquela a escolha a fazer? Temos tendência para superestimar o que sabíamos com base no que aprendemos mais tarde. Este viés ocorre quando pessoas reexaminam os seus próprios julgamentos, bem como reexaminam o dos outros.

Para Bazerman (2004), a ancoragem é muitas vezes usada para explicar este tipo de viés, dado que usamos a informação atual, verdadeira, o resultado, como âncora e como sabemos que o ajuste é insuficiente, quando reanalisamos um evento passado fazemo-lo à luz dos novos dados e informações e estes parecem-nos desadequados. O autor alerta que este viés pode trazer inconvenientes uma vez que não permite a aprendizagem do

erro e a sua avaliação de forma objetiva. Assim escreve “*Em geral, os indivíduos devem ser julgados pelo processo e pela lógica das suas decisões e não pelos seus resultados*” (Bazerman, 2004, p.48), e avança que um decisor pode tomar uma decisão de alta qualidade mas que esta não funciona, porque, os resultados podem ser afetados por uma enormidade de fatores que estão fora do seu controlo direto.

Assim ao avaliarmos resultados, estamos a avaliar inadequadamente a lógica do decisor (ponto onde é possível intervir para eventual *feedback* e correção), situação em que deveríamos estar a avaliar os seus métodos. De forma intimamente ligada a este viés está a “maldição do conhecimento”, pois quando estamos a avaliar o conhecimento de alguém, o estamos a fazer tendo em conta o nosso próprio conhecimento sobre o tema. Observe-se o exemplo quando se dá simples indicações para encontrar uma rua. Na perspetiva da pessoa que dá as indicações estas foram claras, mas porque é que então a outra pessoa se perdeu?

Bazerman (2004) citando Keysar (1992), argumenta que muitas vezes o indivíduo presume que mesmo a existir uma mensagem ambígua, estando esta clara para ele, parte do princípio que o outro indivíduo tem a mesma base de informação e que esta será entendida pelo outro lado. Nas empresas e em particular na banca este tipo de “desentendimento” é extremamente comum na passagem da informação, existindo dela que não é dita porque se supõe que todos já a sabem, ou que é “básico”, com as implicações que isso acarreta no processo de decisão.

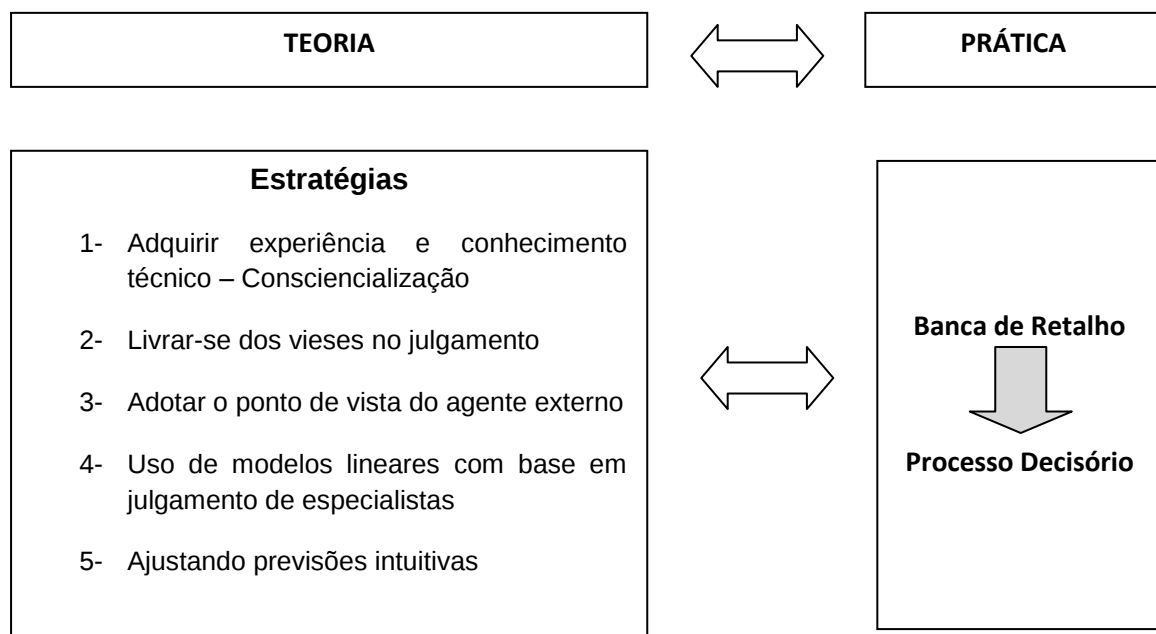
2.3. – MELHORAR A TOMADA DE DECISÃO

Embora todos nós como seres humanos, ao longo do nosso processo de crescimento e de educação nos tornemos suficientemente preparados para tomar as decisões do dia-a-dia, certo é que ainda existe muita margem para melhorar o nosso julgamento. Na verdade verificamos que constantemente e de uma forma sistemática ficamos aquém daquele que poderia ser considerado o comportamento ótimo e logo daí a decisão mais racional. A questão que de imediato nos poderá surgir é se existe de fato forma de corrigir ou pelo menos minimizar esta deficiência?

São vários os pesquisadores que vão tentando responder a esta questão, avançando com estratégias e concluídos. O âmbito deste trabalho irá centrar-se no trabalho de Bazerman, (2004) relativamente ao processo decisório, por este reunir diferentes estratégias que acabam por responder às questões levantadas ao longo deste documento. É constatável que esse trabalho e essas estratégias não se esgotam em si mesmo, pois trata-se de um campo de aplicabilidade subjetiva, dado estarmos a aplica-lo ao Homem e à sua natureza já por si complexa, no entanto encerra em si o conceito de *eficácia* que se procura encontrar.

Bazerman (2004) avança assim com cinco estratégias, que se pretendem aqui explorar e transferir ao mundo da banca de retalho, tentando assim criar a ponte entre a teoria e a sua aplicabilidade na prática (ver figura 3).

Figura 3 – Relação entre a Teoria e Prática – Processo Decisório



Fonte: Construído pelo autor

Estratégia 1: Adquirir experiência e conhecimento técnico – Consciencialização

Muitas das experiências que se realizaram para a obtenção das conclusões e identificações dos vieses no processo de tomada de decisão foram realizadas com estudantes, logo com pessoas que em princípio não apresentam a experiência de campo, pelo que uma questão legítima a ser colocada é se estes se verificam no mundo real.

Algumas pesquisas realizadas e alguns autores parecem apontar que realmente poderá existir uma influência da experiência no processo de tomada de decisão, mas como aponta Bazerman (2004) ao referenciar o estudo de Kagel e Levin (1986), a melhoria aparece no processo de julgamento à medida que os indivíduos vão recebendo *retorno*. E aqui a palavra *retorno* acaba por se transforma na palavra-chave, dado que à medida que o indivíduo é sujeito circunstâncias da vida com as constantes tomadas de decisão, vai recebendo *retorno* e dessa forma melhora a sua experiência. Porém é necessário aprofundar um pouco mais este conceito. O *retorno* poderá ser negativo ou positivo, isto é, vai de encontro à expectativa criada ou falha. Se o retorno é negativo, pode por vezes ser fatal e como tal não proporciona experiência alguma no futuro pelo menos para o indivíduo, embora o possa fazer para o grupo. Se é negativo mas não fatal, irá proporcionar um *retorno*, uma lição aprendida, mas que contem um senão: são as circunstâncias futuras idênticas? Esse *retorno* faz sentido e pode ser aplicado em que situações? Estarei a condicionar o meu julgamento com base (âncora) em algo que agora não se verifica ou se verifica de forma diferente? Outra forma de ver o *retorno* poderá ser pelo seu *input* positivo, aquele que corresponde ao esperado, mas mais uma vez devemos aprofundar. Será este retorno resultado de um processo de tomada de decisão consciente, com todos os detalhes analisados e ponderados ou por outro lado foi sorte (moeda ao ar). E se se tratar deste último caso como poderei ter esse feedback, se afinal somos “peritos” a rapidamente construir uma história que comprova o que fizemos (armadilha da confirmação).

Tversky e Kahneman (1986) argumentaram que é improvável que os vieses básicos de julgamento se venham a corrigir ao longo do tempo na vida de um indivíduo, pois para que isso acontecesse teríamos que ter *retorno* preciso e imediato, o que raramente acontece e justificam: **a)** os resultados são normalmente demorados e dificilmente os podemos atribuir a uma ação concreta; **b)** a variabilidade do ambiente e das

circunstâncias altera e degrada a confiança que podemos esperar do *retorno*; **c)** Muito dificilmente temos a informação do resultado se a decisão tomada tivesse sido outra; **d)** As decisões mais importantes da nossa vida são frequentemente tomadas apenas uma vez, ou seja, não existe oportunidade de aprendizagem.

Segundo os autores, Neale e Northcraft, definiram a experiência simplesmente como retorno repetido, no entanto já o conhecimento técnico resulta, quando os indivíduos desenvolvem uma “conceitualização estratégica”, indo ao encontro do estudo citado por Bazerman (2004) de Thompson (2001) que as lições da nossa experiência necessitam de estar numa forma abstrata para que possam ser generalizadas para contextos e situações diferentes. Parece assim que a melhor estratégia será obter um entendimento conceptual sobre a forma da tomada de decisão racional, ao invés de depender apenas da aprendizagem passiva, obtida pela experiência. Outro benefício de juntar o conhecimento técnico ao processo é a sua passagem a gerações futuras. Uma conceitualização estratégica pode ser ensinada, pode ser transferida, todos podemos aprender a evitar muitos dos vieses, enquanto a experiência depende de habilidades, de segredos do sucesso que não podem ser ensinados.

Estratégia 2: Livrar-se dos vieses no julgamento

Fischhoff (1982) é referido por Bazerman (2004) no *debiasing* ou seja livrar-se dos vieses e quais as estratégias cognitivas que um tomador de decisões deverá adotar. Assim esse autor propõe quatro etapas que deverão melhorar o processo de julgamento. **1)** Alertar para a possibilidade de viés; **2)** descrever a direção do viés; **3)** oferecer retorno; **4)** oferecer um programa de formação, com ênfase no retorno para que se possa aprimorar o julgamento.

Bazerman (2004) avança assim com sugestões para a concretização do ponto quatro, dado que os três anteriores são de fácil implementação e compreensão.

O primeiro passo adotar deverá ser o que o autor denomina por *descongelamento*. Enquanto indivíduos, grupos ou organizações temos um determinado número de comportamentos que se encontram perfeitamente intrincados e arraigados, sendo muito difícil a sua alteração. Essa dificuldade de alteração surge devido à satisfação com o

status quo, com o medo e aversão ao risco e à preferência por resultados certos com comportamentos conhecidos. Assim são apontados pelo menos três razões por que se deve proceder a um *descongelamento* de comportamentos. **i)** Primeiro, por que os indivíduos confiam nas suas estratégias que os vêm a acompanhar há anos e admitir mudá-las poderá ser psicologicamente perturbador; **ii)** segundo, o sucesso profissional de determinados indivíduos deve os ter exposto a determinado número de reforços positivos, dando-lhe a ideia que a sua intuição está certa e irá ser-lhes difícil aceitar alguma deficiência no seu processo de julgamento; **iii)** terceiro, existe uma necessidade de congruência ao nível cognitivo, pelo que pensamentos “há lago errado com o meu processo de decisão” irá colidir com “sou um excelente tomador de decisões dado que sou bem-sucedido” pelo que segundo a Teoria do Equilíbrio de Heider (1958), citado por Bazerman (2004), será o segundo pensamento a perdurar. A forma de “descongelar” será que os decisores sejam expostos a evidências concretas, como por exemplo o questionário que compõe este documento, com o respetivo retorno, que levará à consciencialização e à vontade de aprender.

Logo que o indivíduo aceite o descongelamento, deveremos passar à fase de *mudança*, que consiste em considerar alternativas para os seus comportamentos anteriores, mas de forma a contornar a resistência interna, Bazerman (2004) identifica três etapas críticas para que ocorra a mudança no processo de decisão: **a)** esclarecer a existência de deficiências específicas; **b)** explicar as raízes dessas deficiências e **c)** apresenta-las de forma tal que estas não sejam percecionadas como ameaça à autoestima do indivíduo.

Assim sugere que se aborde de forma geral o viés e a heurística associada, não a colando ao caso em concreto, explicando a forma como ocorre e dando nota que quase todos nós funcionamos desta forma, para que não se proteja e venha a criar as resistências internas que se desbloquearam no processo de *descongelamento*.

Uma vez realizadas estas duas fases com sucesso é altura de *recongelar*. É uma altura crítica dado que é fácil para o indivíduo reverter o processo, pois os comportamentos antigos ainda se encontram arraigados e os novos são estranhos à estrutura do indivíduo, pelo que existe a necessidade de prática constante até que estes se tornem intuitivos, com revisões frequentes para que a mudança se torne efetiva.

Estratégia 3: Adotar o ponto de vista do agente externo.

Esta estratégia é apresentada tendo em conta a pesquisa citada por Bazerman (2004) de Kahneman e Lovallo (1993), relativamente à aparente contradição que existe entre o que é denominado o *agente interno* e o *agente externo*. Assim cada um de nós parece poder abarcar duas visões distintas, sendo uma do *agente interno* sujeita a vieses no processo de tomada de decisão e outra do *agente externo* que vai beber informação não só ao seu problema, mas também a outros que conhece, fazendo utilização da experiência de grupo ou de outras situações conhecidas.

Um exemplo concreto poderá ser a construção de uma casa. Como *agentes internos*, acreditamos que iremos cumprir o cronograma e que o orçamento está perfeitamente alinhado com o que se pretende, mas se conversamos com um amigo sobre o projeto da *sua* casa, muito provavelmente vamos lembrar-lhe que são poucas as casas que conhecemos que terminaram no cronograma estipulado e que cumpriram o orçamento (*agentes externos*). Nesta estratégia pretende-se deitar mão deste desfasamento, usando-o a nosso favor no processo de tomada de decisão, ou seja, colocarmo-nos na pele de *agente externo* sobre o nosso próprio projeto ou então solicitar a alguém de confiança, em cujas estimativas confiamos e pedir-lhe que faça a suas críticas e previsões.

Estratégia 4: Uso de modelos lineares com base em julgamento de especialistas

Esta estratégia requer que um especialista tome decisões com base num grande número de casos, cada um perfeitamente definido para um determinado número de fatores e depois desenvolva uma equação de regressão que descreva o modelo de tomada de decisão desse especialista, (Bazerman, 2004).

Falamos de análise de regressão, ferramenta usada em estatística. Esta estratégia parte da capacidade do indivíduo em ser melhor a selecionar e codificar informação do que a integra-la, assim os modelos lineares obtidos produzem melhores resultados que o próprio indivíduo. Uma outra vantagem do modelo linear é que deixa de fora as interpretações enviesadas pois irá apenas incluir dados reais cujas capacidades de previsão são empiricamente conhecidas.

No caso particular da banca, são os nossos conhecidos modelos de risco e *scoring*, que tendo por base informação de milhares de clientes e, os fatores fundamentais para a decisão perfeitamente definidos, permitem em face ao resultado obtido entender o que esteve na sua base, podendo ganhar aqui sim, com a experiência, dado que não existe alteração do ambiente e os dados que são carregados e analisados se mantêm perfeitamente padronizados, revelando-se uma excelente ferramenta para o decisor.

Estratégia 5: Ajustando previsões intuitivas

Esta estratégia pretende trazer método à forma como tomamos decisões, apresentando cinco passos em cada um dele permite escapar à maioria dos vieses que perturbam o nosso processo de tomada de decisão rumo a melhores resultados.

É um processo proposto por Kahneman e Tversky (1982) e aqui citado por Bazerman (2004). A ideia por de traz do processo é que com o uso do modelo, este se venha a tornar intuitivo e por isso disponível naturalmente no nosso processo de tomada de decisão.

- 1) **Selecionar um grupo de comparação** – assim devemos deparar-nos e selecionar um determinado número de observações anteriores sobre o tema, assunto da nossa decisão. O intuito é que esse grupo de observações selecionadas nos venha a servir de grupo de controlo, com as quais a decisão ou previsão será comparada;
- 2) **Avaliar a distribuição do grupo de comparação** – Aqui pretende-se avaliar as características do grupo de comparação. Estão aqui todas as soluções possíveis? Por exemplo se comparo o desempenho de uma agência Bancária, estou a comparar com o banco todo, só com o departamento, estou a comparar por tipologia ou por região geográfica. Posso usar os dados diretamente porque os dados são comparáveis, ou tenho que fazer ajuste?
- 3) **Incorporar a estimativa intuitiva** – Nesta fase entramos com as previsões, ou seja, com aquela que seria a nossa resposta normal ou intuitiva, ou de um especialista se for o caso (o especialista também tem vieses). Qual o prazo para concluir o projeto, qual o orçamento estimado?

- 4) **Avaliação dos resultados previstos da decisão** - Trata-se da fase mais difícil, pois aqui iremos comparar as nossas previsões com os dados de comparação do grupo de controlo.
- 5) **Ajuste da estimativa intuitiva** – Nesta etapa deveremos calcular o novo valor da estimativa intuitiva, tendo por base o fator de correlação encontrado, ajustando assim o erro do viés da decisão ou previsão inicial.

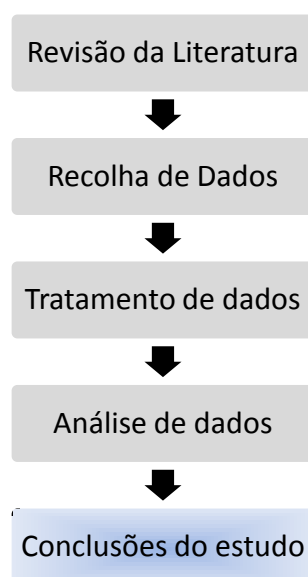
Estes cinco passos fornecem um plano esquematizado, que pretende eliminar os vieses intuitivos do indivíduo no processo de decisão, através do ajuste do viés da regressão à média.

Findo este capítulo, onde foi feita uma revisão dos principais conceitos base a esta investigação, o capítulo seguinte espelha os processos metodológicos utilizados no presente trabalho.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Ao longo do presente trabalho é apresentada uma estrutura lógica, que permite o interessado tomar conhecimento das recentes correntes e teorias no âmbito da tomada de decisão e da racionalidade limitada em geral e dos problemas que daí advêm no referido processo quando aplicado à banca de retalho em particular. No capítulo anterior foi feita uma revisão da literatura, descrevendo as principais tendências quanto ao tema, as opiniões dos mais proeminentes autores, focando os seus pontos comuns e desacordos. Para dar resposta à questão subjacente neste trabalho - **De que forma a racionalidade limitada influencia o processo da tomada de decisão dos gestores?** - foi aplicado um questionário (*ver anexo I*) onde foi feita a recolha de dados no terreno, junto da amostra selecionada, procedendo ao tratamento estatístico dos dados, analisando os resultados que foram comparados com as expectativas, retirando daí as conclusões do presente estudo.

Figura 4 – Esquematização dos passos de elaboração do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

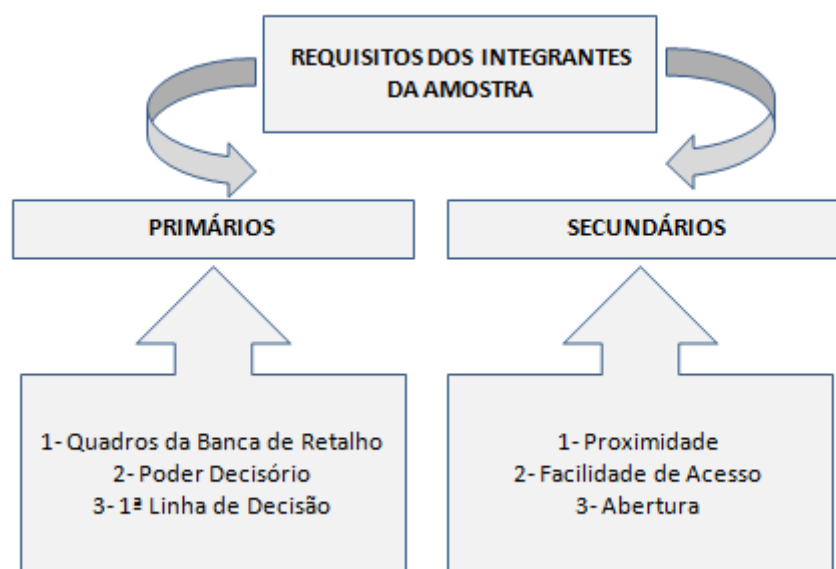
:

3.1.- ASPETOS METODOLÓGICOS

Numa primeira fase foi feita uma intensa e profunda investigação bibliográfica, com recurso a livros temáticos e artigos científicos e publicações académicas, tentando obter o que sobre o tema se sabe e se investiga, tomando notas dos diferentes pontos de vista dos diferentes autores, tentando conhecer os seus argumentos a favor e contra a evidência da existência da racionalidade limitada e da sua influência na tomada de decisão como se propõe no presente trabalho.

Seguidamente, para proceder a uma análise em concreto, foi utilizado o método do questionário, procurando integrar uma amostra de indivíduos que cumpram três requisitos principais, são eles: (1) Serem quadros da banca de retalho; (2) Estejam em posição de tomar decisões na sua empresa, leia-se, no seu banco e (3) Estejam na 1ª linha de decisão, bem como três requisitos secundários: Proximidade, Facilidade de Acesso e Abertura.

Quadro 2 – Requisitos dos participantes (unidades amostrais)



Fonte: Elaborado pelo autor

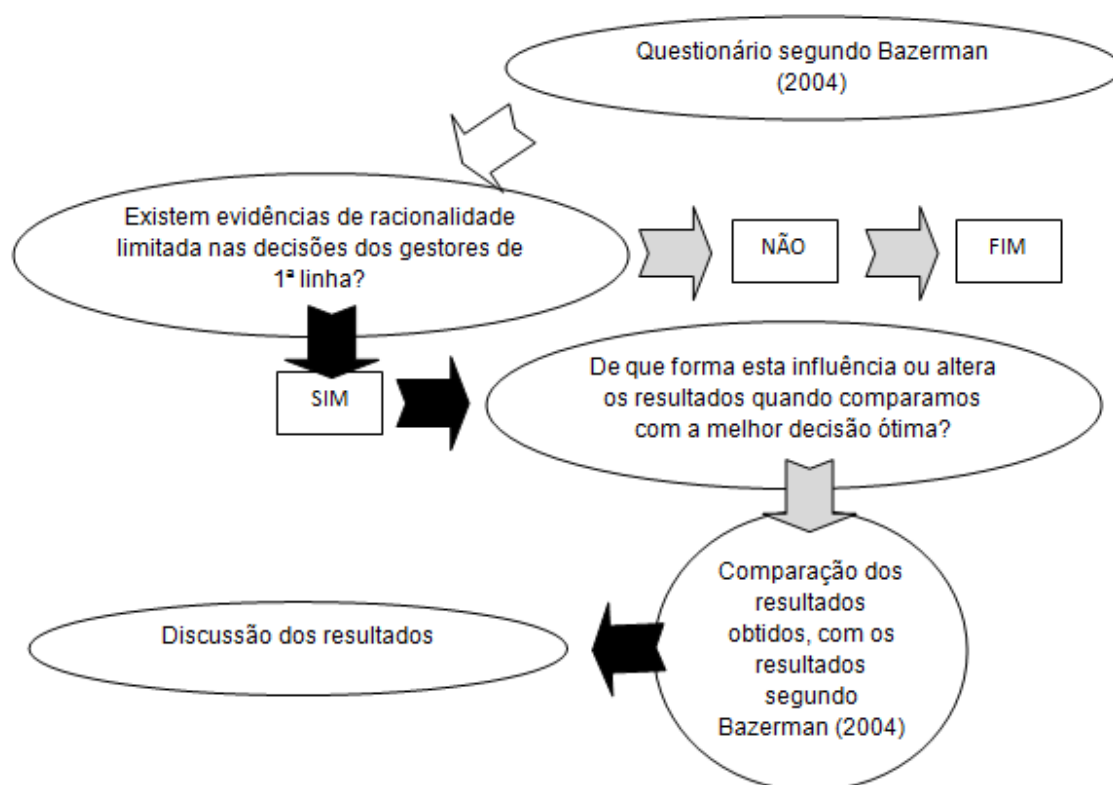
Para a coleta de dados recorreu-se à aplicação de questionários, com questões adaptadas do trabalho de Silva (2007) baseadas no trabalho de Bazerman (2004), focando três grandes grupos de heurísticas: Disponibilidade, Representatividade e Ancoragem e Ajuste.

Os dados recolhidos foram organizados e trabalhados com recurso ao *software* SPSS - *Statistics Packages for Social Sciences*, e seguidamente os resultados obtidos foram analisados à luz dos trabalhos dos autores Silva (2007) e Bazerman (2004).

3.2.- MODELO CONCEPTUAL

A figura seguinte estrutura o modelo conceptual da pesquisa.

Figura 5 - Modelo Conceptual – esquema



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. - HIPÓTESES DE ESTUDO

Verificar se existem evidências de racionalidade limitada nas decisões dos gestores de 1ª linha, e a existir, de que forma esta influência os resultados se comparados com a melhor decisão ótima, são questões às quais o presente trabalho propõe dar resposta.

A literatura aponta para a possibilidade da existência das 2 premissas acima indicadas, assim hipóteses de estudo evidenciadas na presente investigação serão:

H_0 : Não se verificam evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha;

H_1 : Verificam-se evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha;

H_2 : Verificam-se evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha e evidências de que esta influencia os resultados se comparados com a melhor decisão ótima;

3.4.- UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E AMOSTRA

Dada a impossibilidade, quer de ordem técnica quer de tempo, de abarcar o universo nacional da banca de retalho e dos seus quadros em posição de tomar decisões e aceitando-se que para o estudo que se pretende desenvolver, o bom senso aconselha à parcimônia, a amostra deverá ser constituída por indivíduos que cumulativamente cumpram os seguintes requisitos:

- 1- Sejam quadros da banca de retalho;
- 2- Estejam em posição de tomar decisões na sua empresa, leia-se, no seu banco;
- 3- Estejam na 1ª linha de decisão, ou seja, onde inicialmente as impressões se formam no contato com o cliente.

Junto com estes, objetivos secundários deverão ser cumpridos:

1. Proximidade – Como investigador a maximização do tempo dedicado à investigação é vital para o seu sucesso, pelo que a proximidade do local de trabalho/investigação do investigador é requisito importante, assim, os indivíduos serão selecionados na Região Autónoma da Madeira (RAM), local de trabalho e residência do autor;
2. Facilidades de acesso – O autor como profissional na área, os seus congéneres funcionais dentro da instituição onde trabalha, apresentam as características necessárias para aceder às informações do estudo.
3. Abertura – Existindo um conhecimento profissional intrínseco, por parte do autor, e um à-vontade que daí advém, obteve-se a aceitação necessária para prosseguir a investigação.

Assim, depois de passar pelo crivo para selecionar uma amostra funcional, da população dos decisores de 1ª linha na banca de retalho, foi obtido para a amostra o nº de 35 indivíduos de ambos os sexos, que correspondem às características enumeradas e que são simultaneamente: quadros da banca de retalho, decisores, estão na 1ª linha, trabalham na RAM, pertencem à instituição empregadora do autor (acesso) e estarão abertos às necessidades de colaboração.

De referir, que o estudo não pretende ser exaustivo ao ponto de existir a necessidade de obter uma amostra significativa para o total da população nacional que compre os 3 requisitos principais, ou seja: quadros da banca de retalho, ser decisores e estar na 1ª linha da decisão. Pretende sim, encontrar uma leitura de dados que permita obter uma forte evidência da existência de **racionalidade limitada** e da influência desta na **tomada de decisão**.

De referir que o tamanho da amostra face à população é tida como limitação para extrapolação das conclusões do estudo à generalidade da população. Este aspeto será devidamente retratado no capítulo reservado às limitações e sugestões para futuras pesquisas.

3.5.- NATUREZA E ORIGEM DOS DADOS

Relativamente à natureza dos dados, será feito uso quer do método quantitativo, quer do método qualitativo na obtenção e interpretação dos mesmos, uma vez que ambos

contribuem para uma melhor compreensão dos fenômenos através do seu cunho racional e intuitivo, não se mostrando pois mutuamente exclusivos, e tornado a pesquisa mais forte.

Relativamente à sua origem, os dados são de origem primária, dado que os mesmos serão obtidos através da aplicação, pelo investigador, de um questionário adaptado sendo à posteriori trabalhados e interpretados.

3.6.- TÉCNICAS DE RECOLHAS E TRATAMENTO DE DADOS

Na **primeira fase** os indivíduos da amostra são inicialmente convidados a responder ao questionário acima referido, fazendo-se após a análise de dados usando as ferramentas estatísticas disponibilizadas pelo SPSS⁴.

Na **segunda fase**, comparam-se os resultados obtidos, com os resultados que segundo Bazerman (2004), correspondem às decisões racionais.

3.6.1. - Aplicação dos questionários e taxa de sucesso resposta

Foram distribuídos por duas instituições da banca de retalho com atividade no Funchal cerca de 103 questionários.

Da totalidade dos questionários distribuídos, 22 foram entregues na forma de papel e pessoalmente, por existir conhecimento pessoal e proximidade física. Os restantes 81 questionários foram distribuídos numa segunda instituição por *email* com o pedido de colaboração de uma das chefias dessa instituição.

Foi dado um prazo de 15 dias úteis para permitir as respostas e a recolha das mesmas, tendo-se obtido um retorno de 35 questionários válidos.

⁴*Statistics Packages for Social Sciences*

Do exposto é possível verificar uma **taxa de sucesso na resposta aos questionários de cerca de 40%.**

O capítulo seguinte é reservado à análise dos dados e discussão dos resultados obtidos.

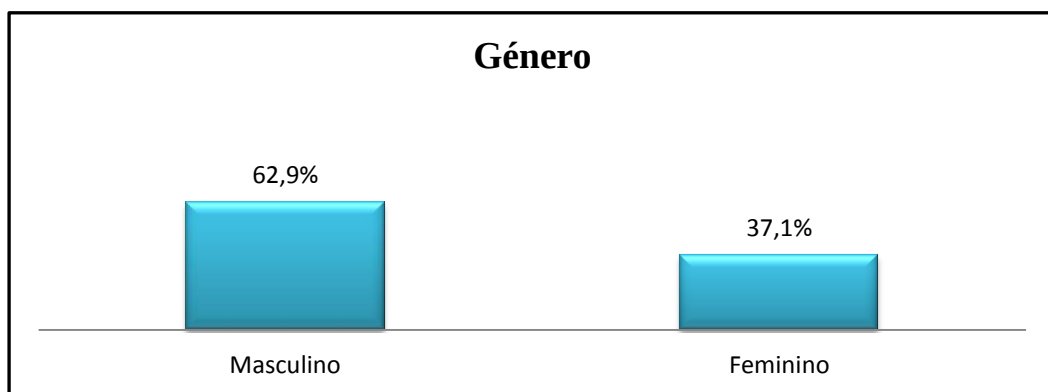
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a recolha e tratamento dos dados, conforme o enunciado no capítulo anterior, foi possível obter as seguintes informações.

4.1. – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é assim constituída por 35 indivíduos, sendo 62,9% do sexo masculino e 37,1% do sexo feminino, bancários, de duas instituições da banca de retalho com atividade no Funchal.

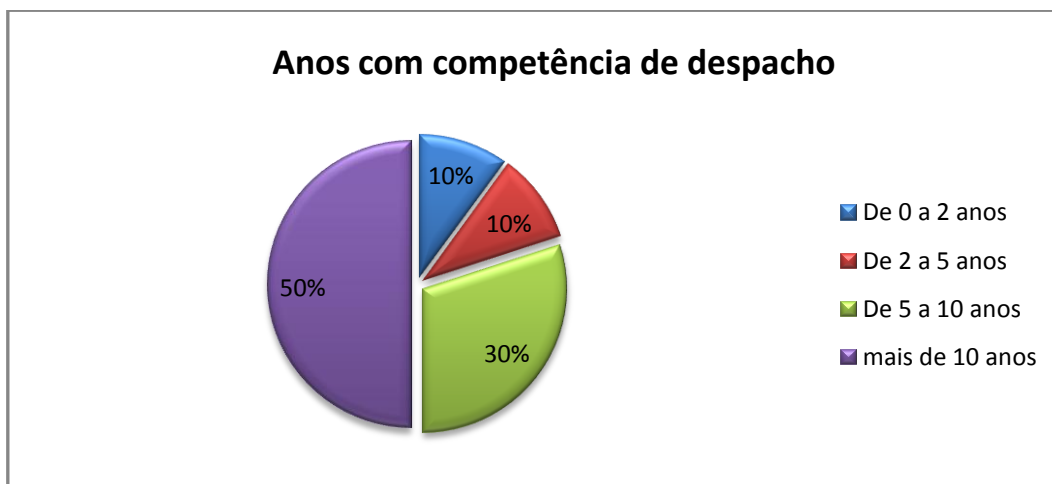
Figura 6 – Caracterização da Amostra – Género



Do total de inquiridos (n=35), verifica-se que 85,7% têm competência de despacho/decisão (n=30), uma vez que os restantes, ainda não se encontram formalmente investidos na função, embora possam dar pareceres para despacho.

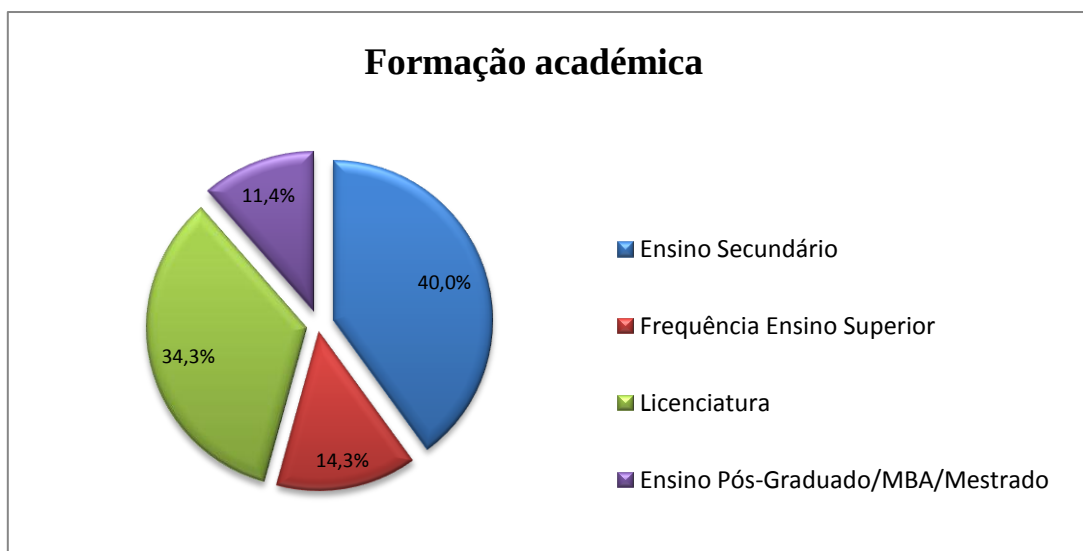
Quando perguntado há quanto tempo exerce a atividade, com competência de despacho, 50,0% indicaram “mais de 10 anos”. 30,0% indicaram “de 5 a 10 anos” e 10,0% foi indicado tanto pelo escalão “de 2 a 5 anos” como “de 0 a 2 anos”.

Figura 7 – Caracterização da Amostra – Competência de despacho



Da escolaridade da amostra com competência de despacho, 11 possuem o ensino secundário, 5 frequentaram o ensino superior, 11 são licenciados e 3 possuem formação ao nível de pós-graduação ou MBA.

Figura 8 – Caracterização da Amostra – Formação Académica



4.2. – ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 – Análise dos Resultados obtidos – Aplicação do questionário

De forma a situar o leitor sobre a relação entre as questões colocadas no questionário e o significado atribuído face às respostas obtidas foi elaborado o Quadro 3.

Da análise das respostas obtidas verificou-se que por género, não se notam diferenças substanciais entre estes, mantendo-se a mesma percentagem, com diferenças estatisticamente não significativas, sendo que o mesmo resultado é obtido quer ao analisar as diferenças na formação académica dos inquiridos como relativamente aos seus anos de experiencia como decisores na banca, pelo que na análise de cada problema se optou por não fazer referência a estes.

Quadro 3: Resumo dos Vieses/problemas apresentados no questionário

Viés	Descrição	Problema colocado (questão)
Vieses que emanam da heurística da disponibilidade		
Facilidade de lembrança	Indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados da memória com base na ocorrência recente e vividez, são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos exemplos são lembrados com menos facilidade.	Problema 1: Qual das seguintes listas foi causa do maior número de mortes prematuras em Portugal no ano de 2012? a) AVC, tumor e Pneumonia b) Cancro, doenças do coração e acidentes de automóvel.
Associações pressupostas	Indivíduos tendem a superestimar a probabilidade de dois eventos ocorrerem concomitantemente com base no número de associações semelhantes que podem recordar facilmente, seja pela experiencia, seja por influencia social	Problema 2. A Cannabis está relacionada com a delinquência? a) Sim b) Não

Vieses que emanam da heurística da representatividade		
Insensibilidade ao tamanho da amostra	Ao avaliar a confiabilidade da informação amostral, os indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel do tamanho da amostra.	Problema 3. Uma cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior nascem cerca de 45 bebês por dia e no menor, cerca de 15. Como é sabido, aproximadamente 50% dos bebês são do sexo masculino, todavia a percentagem exata varia dia-a-dia, podendo às vezes ser maior e às vezes ser menor. Durante um ano, cada hospital registou os dias em que a percentagem de nascimentos de bebês do sexo masculino foi superior a 60%. Qual dos dois hospitais registou o maior número desses dias? a) O hospital maior b) O hospital menor c) Aproximadamente o mesmo (tolerância de cerca de 5% entre um e o outro).
A falácia da conjugação	Indivíduos julgam erroneamente que conjugações (dois eventos a ocorrer concomitantemente) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjugação é um subconjunto.	Problema 4. Margarida tem 31 anos de idade, é solteira, franca e muito inteligente. Gosta muito de filosofia. Enquanto estudante, preocupava-se profundamente com questões de discriminação e justiça social e participava em manifestações. Indique a descrição mais provável que descreve a Margarida: a) Margarida é professora da escola primária;

		b) Margarida trabalha numa livraria e tem aulas de ioga; c) Margarida participa ativamente no movimento feminista; d) Margarida trabalha em psiquiatria social; e) Margarida é membro da Liga das Mulheres Eleitoras; f) Margarida é caixa num banco; g) Margarida é vendedora de seguros; h) Margarida é caixa num banco e participa ativamente no movimento feminista.
Vieses que emanam de ancoragem e ajuste		
Ajuste insuficiente da âncora	Indivíduos estimam valores com base num valor inicial (derivado de eventos passados, atribuições aleatórias ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final.	Problema 5. Uma nova empresa que opera na Internet fez recentemente a sua oferta pública inicial passando a ter ações negociadas em bolsa. Na abertura, as ações foram vendidas a €20,00 cada uma. O concorrente mais próximo dessa empresa tornou-se uma sociedade anónima há um ano, também ao preço de €20,00 por ação. Agora as ações deste concorrente estão cotadas a €100 a ação. Quanto é que a ação da nova empresa valerá daqui a um ano? a) €10 b) €20

		c) €100 d) €110
Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos.	Problema 6. Quais das afirmações seguintes parece mais provável? a) Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas. b) Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha vermelha volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte), de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas. c) Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas.
Vieses gerais		
Armadilha da confirmação	Indivíduos tendem a procurar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar evidências que as desconfirmam.	Problema 7. Um dos fatores mais importantes para a escolha do seu carro novo foi a economia de combustível. No dia seguinte à compra é publicado no jornal uma reportagem sobre as características do seu novo carro. Qual o item a que daria mais

		atenção na leitura? a) Segurança b) Design c) Conforto d) Economia de combustível e) Desempenho
Previsão retrospectiva (<i>hindsight</i>) e a maldição do conhecimento	Após saber se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superestimar até que grau teriam previsto o resultado correto, para além de não ignorarem informações que eles têm mas que os outros não têm, ao prever o comportamento dos outros.	Problema 8. Você adora futebol e está a assistir a um jogo decisivo em que a sua equipa está a perder por 2 a 1 e, basta o empate para garantir o campeonato. Faltam 3 segundos para o fim do jogo e a sua equipa consegue um canto. O jogador decide tentar marcar golo direto, em vez de chutar para a pequena área. Quando a jogada não resulta, você grita: a) Eu sabia que esta jogada não ia resultar b) Paciência, tentou e poderia ter resultado.

Fonte: Construído pelo autor

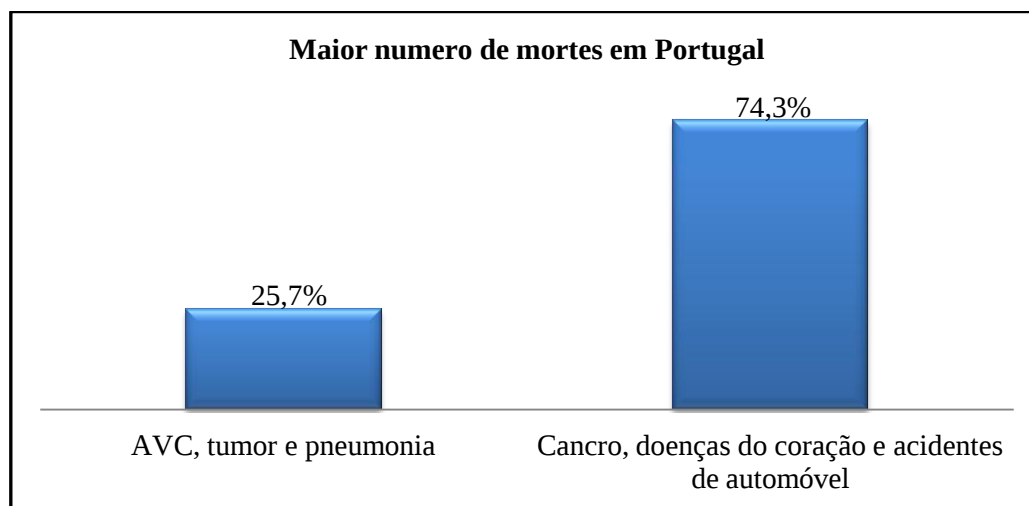
De seguida serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir de cada questão/problema levantado no questionário.

Problema 1: Qual das seguintes listas foi causa do maior número de mortes prematuras em Portugal no ano de 2012?

- a) AVC, tumor e Pneumonia
- b) Cancro, doenças do coração e acidentes de automóvel

Analisando a figura seguinte, (figura 9) verificou-se que 74,3% da amostra respondeu que o maior número de mortes se deveu a “Cancro, doenças do coração e acidentes de automóvel”, ao passo que 25,7% dos inquiridos referiu “AVC, tumor e pneumonia”.

Figura 9 – Resultados do Problema 1



Ao analisarmos os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE)⁵ do ano de 2012, podemos verificar que só as mortes provocadas por doenças do aparelho circulatório, correspondem a 30,4% das causas de morte do ano de 2012 em Portugal, sendo que as cérebros vasculares (AVC) aparecem em destaque com 12,5%. As chamadas doenças do coração, onde se inclui a Doença Isquémica do Coração e o Enfarte Agudo do Miocárdio correspondem respetivamente a 6,5% e 4,3%. Os tumores malignos, foram responsáveis por 23,9% das causas de morte em 2012. Das doenças do aparelho respiratório (12,9%), só a Pneumonia foi responsável por 6,3% dos óbitos em Portugal.

Pela análise efetuada, e embora se possa considerar para efeitos deste estudo “tumores malignos” equivalentes a “cancro”, causas portanto coincidentes em ambas as respostas mas com “peso diferente nas palavras”, as causas de morte “AVC, tumor e pneumonia” são responsáveis por 42,7% de todos os óbitos de 2012, sendo a primeira, segunda e

⁵http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=217437129&DESTAQUESmodo=2 23Riscodemorrer 2012_2014.PDF acedido em 30/12/2014

terceira causa de morte em Portugal. Ao nível de acidentes por exemplo, que incluem envenenamentos e violência, estes apenas representam 2,6% do total da mortalidade do ano⁶.

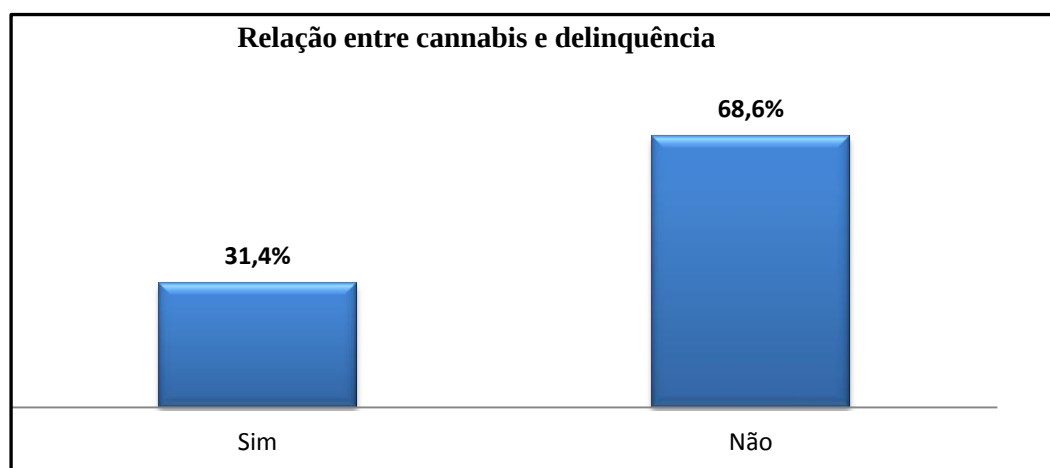
Relativamente a este problema, verifica-se que a maioria dos inquiridos é influenciada pela vividez ou facilidade em lembrar as doenças listadas, uma vez que as doenças da resposta B são mais apresentadas nos média, sendo que no caso dos acidentes, os eventos são por vezes marcantes pela sua violência e quantidade de vítimas no momento. Assim a disponibilidade de histórias vividas pelos meios de comunicação, acaba por criar um viés na forma como percecionamos a frequência dos eventos, sendo que muitas decisões da nossa vida são tomadas sobre influência da vividez da informação.

Problema 2. A Cannabis está relacionada com a delinquência?

- a) Sim
- b) Não

Para 68,6% dos inquiridos não existe relação entre a delinquência e a cannabis, já para 31,4% da amostra, sim a cannabis está relacionada com a delinquência (ver figura 10).

Figura 10 – Resultados do Problema 2



6

[http://www.pordata.pt/Portugal/Obitos+por+algumas+causas+de+morte+\(percentagem\)-758](http://www.pordata.pt/Portugal/Obitos+por+algumas+causas+de+morte+(percentagem)-758) acedido em 30/12/2014

Ao avaliarmos a questão da cannabis, o comportamento típico das pessoas é tentar lembrar-se dos diferentes consumidores de cannabis que conhecem e validar se estes são ou não delinquentes, correlacionando assim com a resposta. Este é um dos exemplos de “associação pressuposta” no nosso processo de tomada de decisão. Se se fizer uma análise cuidada verifica-se que existem quatro grupos de indivíduos na possível resposta a esta questão: consumidores de cannabis que são delinquentes; consumidores de cannabis que não são delinquentes; delinquentes que não são consumidores de cannabis e indivíduos que não são delinquentes e não são consumidores de cannabis.

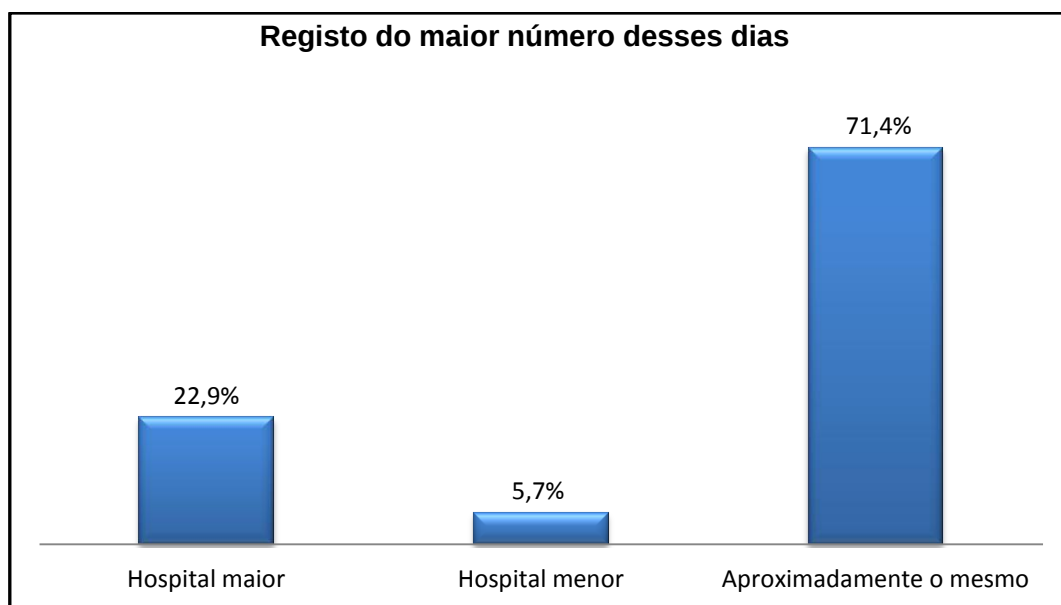
Pela resposta ao questionário e a esta questão em específico, verifica-se a existência de “associação pressuposta” que emana da heurística da disponibilidade, ou seja, verifica-se que existem decisões tomadas com o pressuposto de lembranças disponíveis, tratando-as como verdadeiramente representativas de um conjunto maior de eventos.

Problema 3. Uma cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior nascem cerca de 45 bebés por dia e no menor, cerca de 15. Como é sabido, aproximadamente 50% dos bebés são do sexo masculino, todavia a percentagem exata varia dia-a-dia, podendo às vezes ser maior e às vezes ser menor. Durante um ano, cada hospital registou os dias em que a percentagem de nascimentos de bebés do sexo masculino foi superior a 60%. Qual dos dois hospitais registou o maior número desses dias?

- a) O hospital maior
- b) O hospital menor
- c) Aproximadamente o mesmo (tolerância de cerca de 5% entre um e o outro)

Ao analisar as respostas dadas pelos inquiridos (ver figura 11), apurou-se que 71,4%, ou seja 25 indivíduos, respondeu “aproximadamente o mesmo”, 22,9% considerou que o “Hospital maior” registou o maior número desses dias, e apenas 5,7% referiu que foi o “Hospital menor”.

Figura 11 – Resultados do Problema 3



Tal como previsto por Bazerman (2004), a maioria dos inquiridos escolheu a opção C, esperando que ambos os hospitais tenham um registo semelhante relativamente ao número de dias nos quais 60% ou mais dos bebés são meninos. Pela estatística sabemos que é mais fácil observar 60% de bebés masculinos numa amostra mais pequena (hospital menor) do que numa amostra grande. Imaginando que lançamos uma moeda ao ar. Será mais fácil obter seis caras em dez lançamentos ou seis mil caras em dez mil lançamentos? A própria intuição nos leva a optar pela primeira opção. Quando num estudo de mercado “quatro em cada cinco dentistas” recomenda um determinado dentífrico qual foi o número de dentistas questionado?

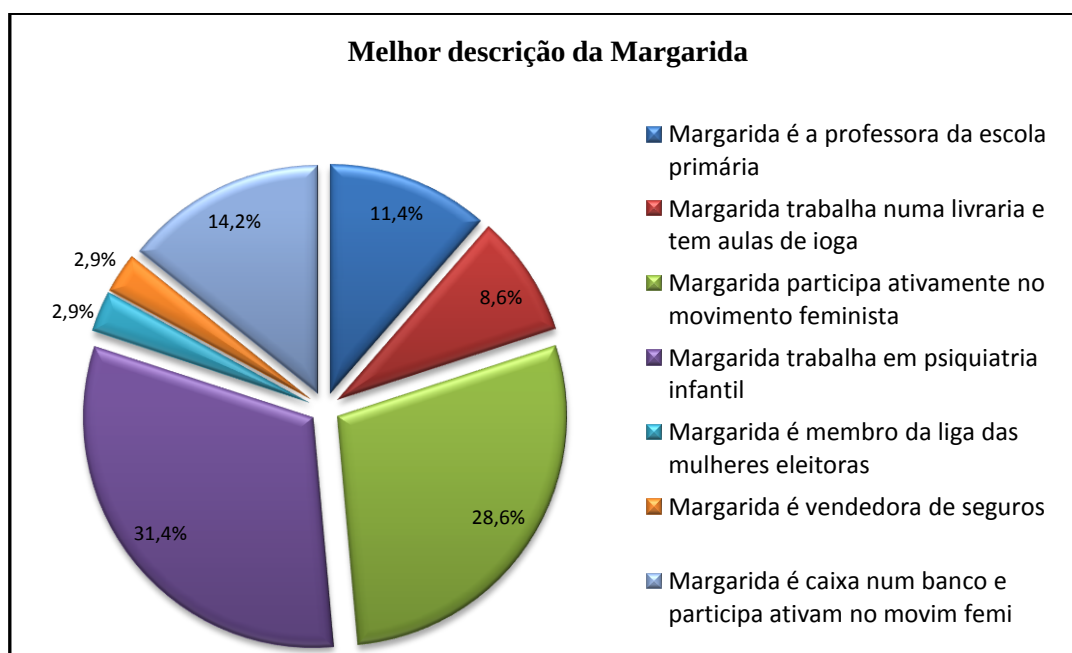
Assim da resposta a esta questão, verificamos a existência da heurística da representatividade, que leva os inquiridos a pensar o quão representativo são 60% num evento aleatório, ignorando quase por completo o tamanho da amostra (insensibilidade ao tamanho da amostra), elemento crítico para a verdadeira análise do problema.

Problema 4. Margarida tem 31 anos de idade, é solteira, franca e muito inteligente. Gosta muito de filosofia. Enquanto estudante, preocupava-se profundamente com questões de discriminação e justiça social e participava em manifestações. Indique a descrição mais provável que descreve a Margarida:

- a) Margarida é professora da escola primária;
- b) Margarida trabalha numa livraria e tem aulas de ioga;
- c) Margarida participa ativamente no movimento feminista;
- d) Margarida trabalha em psiquiatria social;
- e) Margarida é membro da Liga das Mulheres Eleitoras;
- f) Margarida é caixa num banco;
- g) Margarida é vendedora de seguros;
- h) Margarida é caixa num banco e participa ativamente no movimento feminista.

Segundo 31,4% dos inquiridos a “Margarida trabalha em psiquiatria infantil”, seguido da opção “Margarida participa ativamente no movimento feminino” com 28,6% da amostra a escolher esta descrição com 14,2% a escolher “Margarida é caixa num banco e participa no movimento feminista (ver figura 12).

Figura 12 – Resultados do problema 4



Esta questão aqui apresentada vai entroncar na falácia da conjugação que emana da heurística da representatividade, segundo a qual a pessoa faz julgamentos conforme o grau com que a descrição específica corresponde a uma categoria mais alargada na sua mente. Da leitura do gráfico sobressai o perfil “Margarida trabalha na psiquiatria infantil” no entanto para a evidência que se pretende aqui demonstrar, esta escolha estará ao nível de todas as restantes que não envolvem conjugações entre si, são variáveis que se espera que tenham mais ou menos defensores, porém as verdadeiras alíneas do estudo são a c) “Margarida participa ativamente no movimento feminista; a f) “Margarida é caixa num banco” e a h) “Margarida é caixa num banco e participa ativamente no movimento feminista”.

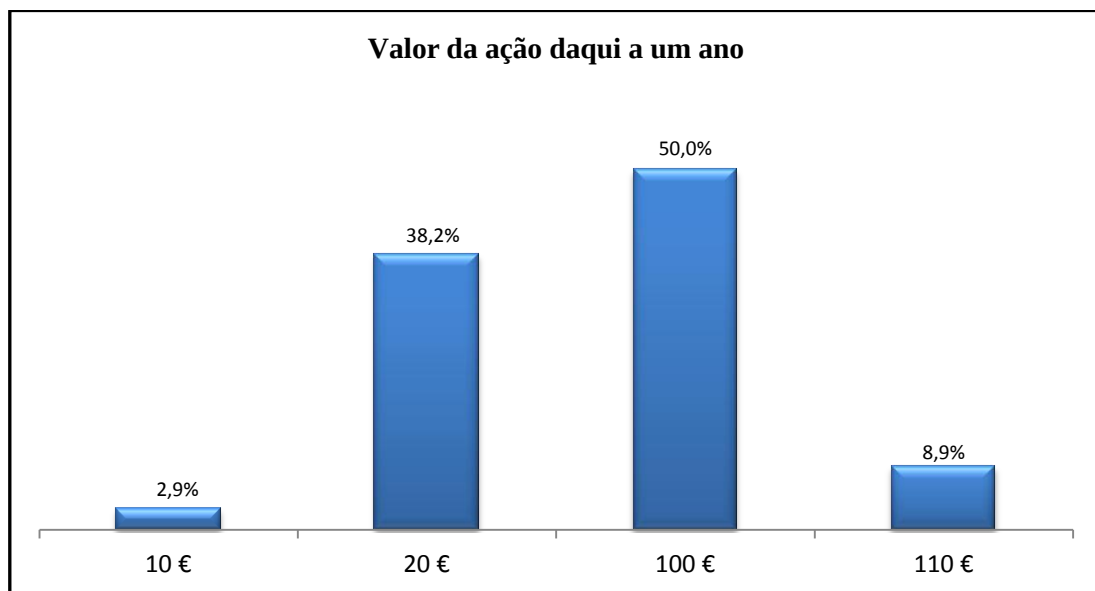
Para os inquiridos, o perfil de Margarida é mais representativo de uma feminista (28,6%) e é mais representativo de uma caixa de banco que é feminista (14,2%) do que simplesmente do que uma caixa de banco (0%). Repare-se que a alínea f) “Margarida é caixa num banco” não obteve qualquer resposta, no entanto a alínea h) “Margarida é caixa num banco e participa ativamente no movimento feminista” obteve 14,2%. Verifique-se uma das mais simples e fundamentais leis das probabilidades, segundo a qual um subconjunto (ser caixa num banco e uma feminista) não pode ser mais provável do que o conjunto maior que o inclui (ser caixa num banco), pois teria que ser no mínimo igualmente provável. Em termos estatísticos uma combinação de dois ou mais descritores não pode ser mais provável que os seus próprios descritores. Conforme previsto verifica-se que uma conjugação será julgada mais provável do que um único componente do descritor, quando a conjugação parece ser mais representativa ou seja, intuitivamente parece ser mais acertado “Margarida ser caixa num banco e feminista” do que ser só “caixa num banco” tendo em conta os descritores do perfil.

Problema 5. Uma nova empresa que opera na Internet fez recentemente a sua oferta pública inicial passando a ter ações negociadas em bolsa. Na abertura, as ações foram vendidas a €20,00 cada. O concorrente mais próximo dessa empresa tornou-se uma sociedade anónima há um ano, também ao preço de €20,00 por ação. Agora as ações deste concorrente estão cotadas a €100 a ação. Quanto é que a ação da nova empresa valerá daqui a um ano?

- a) €10
- b) €20
- c) €100
- d) €110

Os resultados obtidos nos questionários mostram que para metade dos averiguados as ações valerão 100€ e para 38,2% elas valerão 20€ (ver figura 13).

Figura 13 – Resultados do Problema 5



A questão colocada tenta validar a existência ou não de ajuste à âncora, ou melhor, do ajuste insuficiente à âncora. A maioria das pessoas é afetada por informações bastante irrelevantes. Se analisada a questão ao detalhe, verifica-se que nada do que acontece com uma empresa deriva ou depende da outra, aliás nem os ramos de atividade ou localização nos são dadas. Então o que nos faz responder um valor e não outro?

Segundo Bazerman (2004), as pessoas desenvolveram estimativas a partir de uma âncora inicial, tendo por base qualquer informação que lhes seja dada (os 100,00€ por ação da empresa), ajustando-a dali para a frente para produzir uma resposta.

Pelos resultados apurados verifica-se que existem indício de que a população da amostra efetivamente esteja a responder à questão com base numa âncora previamente estabelecida, mas que em nada deveria contribuir para a resposta à mesma, uma vez que se tratam de acontecimentos independentes.

Problema 6. Quais das afirmações seguintes parece mais provável?

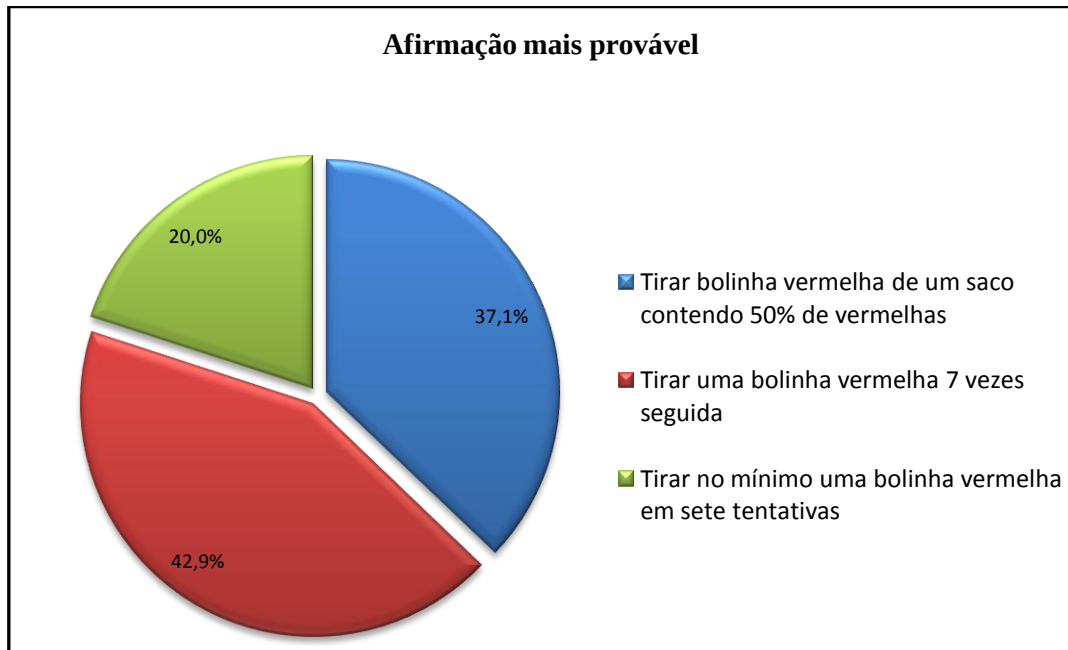
- a) Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas.
- b) Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha vermelha volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte), de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas.
- c) Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas.

A afirmação b) “Tirar uma bolinha vermelha 7 vezes seguida “ foi a escolha mais provável para 42,9% dos inquiridos. Conforme previsto, a ordenação mais comum e aqui também verificada, costuma ser B-A-C, segundo Bazerman (2004). Se efetuarmos os diferentes cálculos, verificamos que a melhor opção deveria ser C-A-B, correspondendo a 52%, 50% e 48% de probabilidade, precisamente o oposto ao modelo mais intuitivo e aqui escolhido pelos inquiridos.

Este resultado (ver figura 14) ilustra um viés de superestimação de probabilidade de eventos conjuntos e de subestimação de eventos disjuntivos ou independentes. Desta forma, sempre que são necessários eventos múltiplos (alínea b) superestimamos, se somente um evento precisa de ocorrer (alínea c) subestimamos a possibilidade. Ora a superestimação de eventos conjuntivos explica os problemas associados normalmente aos cronogramas que ocorrem com projetos que requerem planeamento múlti estágio, sendo que indivíduos, empresas e até governos costumam ser vítimas.

Neste caso, quase 50% dos inquiridos mostrou que são eles também vítimas da superestimação, por via do viés de eventos conjuntivos e disjuntivos.

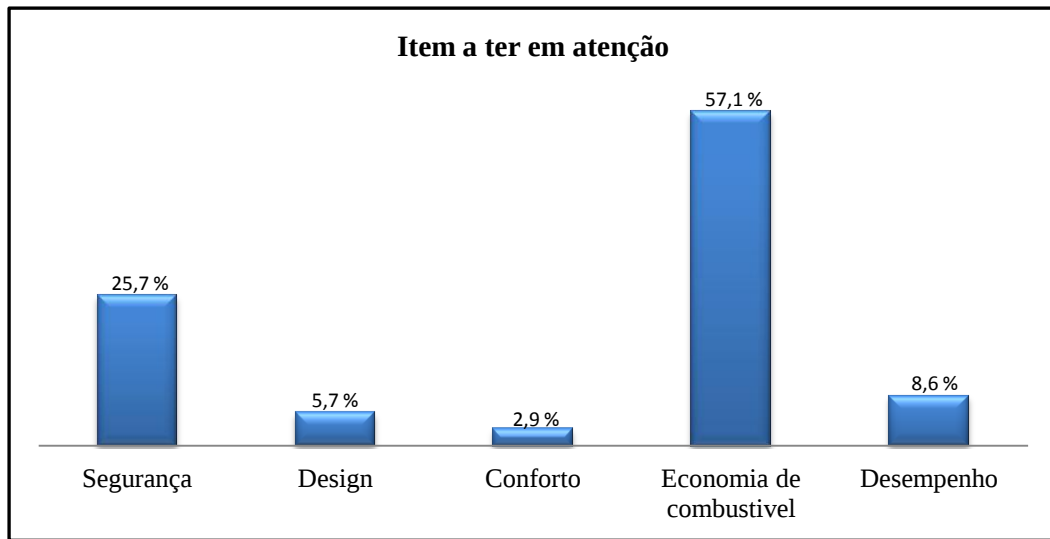
Figura 14 – Resultados do Problema 6



Problema 7. Um dos fatores mais importantes para a escolha do seu carro novo foi a economia de combustível. No dia seguinte à compra é publicado no jornal uma reportagem sobre as características do seu novo carro. Qual o item a que daria mais atenção na leitura?

- a) Segurança
- b) Design
- c) Conforto
- d) Economia de combustível
- e) Desempenho

Figura 15 – Resultados Problema 7



Para 57,1% dos inquiridos, o item que mais atenção daria seria a “Economia de combustível”, seguindo-se a “Segurança” respondido por 25,7% do total da amostra.

Como previsto, a maioria dos inquiridos escolheu a alínea d) “economia de combustível”, pois trata-se da consequência do viés da “armadilha da confirmação” em que os indivíduos tendem a procurar informações confirmatórias.

O problema com este viés é que a força com que se procuram informações confirmatórias é tal, que se desprezam informações desconfirmatórias mesmo que estas sejam mais poderosas e importantes (Bazerman, 2004), ou seja, verifica-se que 57,1% dos inquiridos procurarão informações que façam suporte e confirmem a decisão por si.

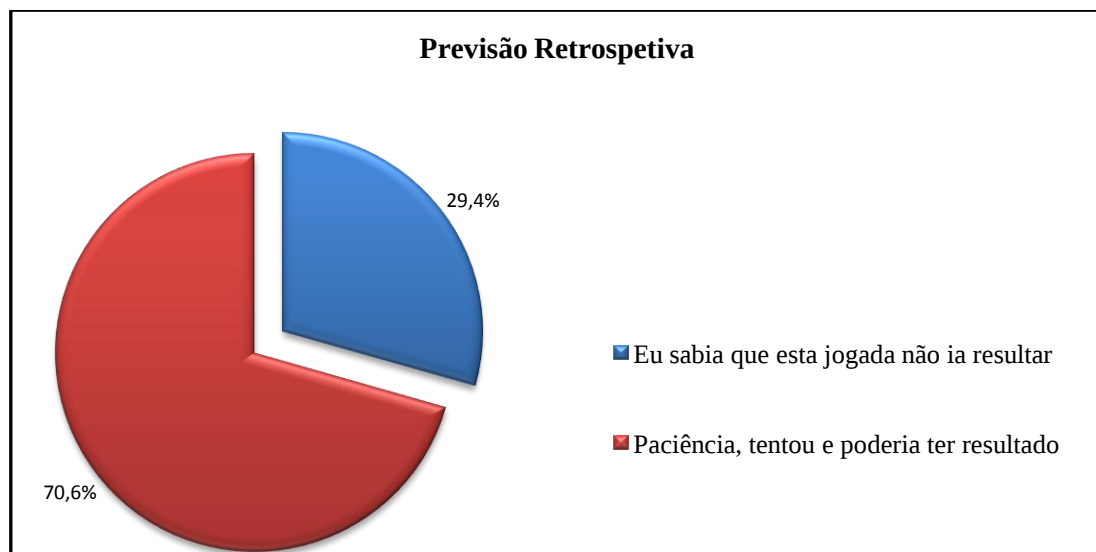
Problema 8. Você adora futebol e está a assistir a um jogo decisivo em que a sua equipa está a perder por 2 a 1 e, basta o empate para garantir o campeonato. Faltam 3 segundos para o fim do jogo e a sua equipa consegue um canto. O jogador decide tentar marcar golo direto, em vez de chutar para a pequena área. Quando a jogada não resulta, você grita:

- a) Eu sabia que esta jogada não ia resultar;
- b) Paciência, tentou e poderia ter resultado;

A opção “Paciência, tentou e poderia ter resultado” seria o que 70,6 % dos inquiridos optaria por gritar. Esta questão leva ao viés da previsão retrospectiva e à maldição do conhecimento, sendo que as pessoas têm tendência para acreditar que sabiam o resultado que se esperava de determinada decisão, isto porque existe uma tendência para superestimar o que sabíamos na altura, com base no que aprendemos mais tarde.

Este viés ocorre quando as pessoas reexaminam os seus próprios julgamentos assim como os dos outros. No curto prazo, a previsão de fatos passados pode apresentar várias vantagens, pois por exemplo pode levar à atribuição de um julgamento melhor do que ele é na realidade e adicionalmente, permite criticar o julgamento do outro, pela aparente falta de capacidade de previsão. Porém este viés reduz a nossa capacidade de aprender com o passado a avaliar as decisões tomadas de forma objetiva. Nesta questão apenas 29,4% dos inquiridos parecem superestimar o evento (ver figura 16).

Figura 16 – Resultados do Problema 8



4.2.2 – Análise e Discussão dos Resultados – Confirmação das Hipóteses de Estudo

O presente estudo, tal como foi mencionado no capítulo da metodologia, tem por base os trabalhos efetuados por Bazerman (2004).

As hipóteses testadas foram as abaixo mencionadas:

H_0 : Não se verificam evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha;

H_1 : Verificam-se evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha;

H_2 : Verificam-se evidências da existência de racionalidade limitada nos gestores de 1ª linha e evidências de que esta influencia os resultados se comparados com a melhor decisão ótima;

Neste contexto, o Quadro 4 identifica a parametrização das hipóteses para uma melhor compreensão dos resultados obtidos comparativamente com os resultados obtidos no trabalho de Bazerman (2004).

Quadro 4- Parametrização das Hipóteses de Estudo

Parâmetros das Hipóteses de Estudo	Resposta aos Parâmetros
$H_0 = x_1 = 100\%$; $(H_1, H_2) = x_2 = 0\%$	Decisão ótima, ausência de evidência de racionalidade limitada
$H_0 = x_1 < 100\%$; $(H_1, H_2) = \text{se } x_2 > 0\%$	Evidência de racionalidade limitada
$H_0 = x_1 < 100\%$; $H_1 = x_2 > 0\%$; $H_2 = x_2 > 50\%$	Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima
x_1 = valor coincidente com a previsões segundo modelo de Bazerman (2004)	$x_2 = (1 - x_1)$ = todos os valores não coincidentes com o modelo Bazerman (2004)

Fonte: Construído pelo autor

A escolha dos parâmetros apresentados advêm da prática bancária relativamente à forma como são constituídos os órgãos de decisão e a forma como no fundo emitem os seus pareceres.

Dependendo do nível de materialidade, risco ou *pricing*, as decisões são inicialmente tomadas de forma colegial. Assim, os decisores de 1º linha tomam decisões no que se denomina o “primeiro escalão de decisão”, que é composto por dois elementos com funções de gerência, existindo funcionalmente entre eles uma relação hierárquica, mas que é autónoma e independente quando ao juízo emitido, dependendo assim o respetivo órgão do acordo de ambos, para a emissão de um parecer ou uma decisão.

Assim, para H_0 igual 100%, assume-se “Decisão ótima, ausência de evidência de racionalidade limitada”, indicando que todas as respostas foram no sentido da melhor decisão racional, segundo o modelo de Bazerman (2004).

Nas restantes situações em que H_0 inferior a 100%, considera-se que existe “Evidência de racionalidade limitada”, sendo que H_1 será superior a 0%.

No entanto importa definir, o que se considera suficiente para que para além da “Evidência de racionalidade limitada” se possa considerar que a mesma venha a provocar alteração dos resultados em relação à melhor decisão ótima.

Deste modo, parametriza-se H_1 e H_2 superior a 50% (em que H_1 será sempre superior a 0% e H_2 igual a H_1 , sendo H_2 superior a 50%) como “Evidência de racionalidade limitada **com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima**” pretende indicar, que sendo a percentagem superior a 50% existe maior probabilidade de dois elementos quaisquer que eles sejam, com função de gerência, se encontrarem a desempenhar funções na mesma unidade orgânica e a tomar decisões em conjunto, logo os dois com apresentação de vieses no mesmo sentido, logo com potencial de decisão diferente da “decisão ótima”, uma vez que nenhum é capaz de anular os vieses do outro.

Do atrás exposto é possível analisar os resultados obtidos nas questões levantadas no questionário – problemas 1 a 8 – e verificar a confirmação das hipóteses de estudo (ver quadro 5).

Quadro 5- Confirmação das Hipóteses de Estudo face ao Problemas colocados

Viés	Problema colocado (questão)	Confirmação das Hipóteses de Estudo H_0, H_1 e H_2
Vieses que emanam da heurística da disponibilidade		
Facilidade de lembrança	Problema 1. Maior número de mortes em Portugal	$(H_0$ e decisão ótima) = 25,7% $(H_1, H_2) = 74,3\%$ Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima.
Associações pressupostas	Problema 2. Relação entre cannabis e delinquência	$(H_0$ e decisão ótima) = 68,6% $(H_1, H_2) = 31,4\%$ Evidência de racionalidade limitada
Vieses que emanam da heurística da representatividade		
Insensibilidade ao tamanho da amostra	Problema 3. Hospital - Registo do maior número nascimentos	$(H_0$ e decisão ótima) = 5,7% $(H_1, H_2) = 94,3\%$ Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima.
A falácia da conjugação	Problema 4. Melhor descrição da Margarida	$(H_0$ e decisão ótima) = 85,8% $(H_1, H_2) = 14,2\%$ Evidência de racionalidade limitada
Vieses que emanam de ancoragem e ajuste		
Ajuste insuficiente da âncora	Problema 5. Valor da ação daqui a um ano	$(H_0$ e decisão ótima) = 41,1% $(H_1, H_2) = 58,9\%$ Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima.
Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Problema 6. Afirmção mais provável	$(H_0$ e decisão ótima) = 20,0% $(H_1, H_2) = 80,0\%$ Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se

		comparados com a decisão ótima.
Vieses gerais		
Armadilha da confirmação	Problema 7. Item a ter em atenção	$(H_0 \text{ e decisão ótima}) = 42,9\%$ $(H_1, H_2) = 57,1\%$ Evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima.
Previsão retrospectiva (hindsight) e a maldição do conhecimento	Problema 8. Previsão Retrospectiva	$(H_0 \text{ e decisão ótima}) = 70,6\%$ $(H_1, H_2) = 29,4\%$ Evidência de racionalidade limitada

Fonte: Construído pelo autor

As figuras seguintes apresentam os resultados obtidos tendo em conta as hipóteses em estudo (Figura 17), e os resultados que apresentam valores superiores a 50%, confirmando a hipótese 2 (H_2), na figura 18.

Figura 17 – Hipóteses de Estudo

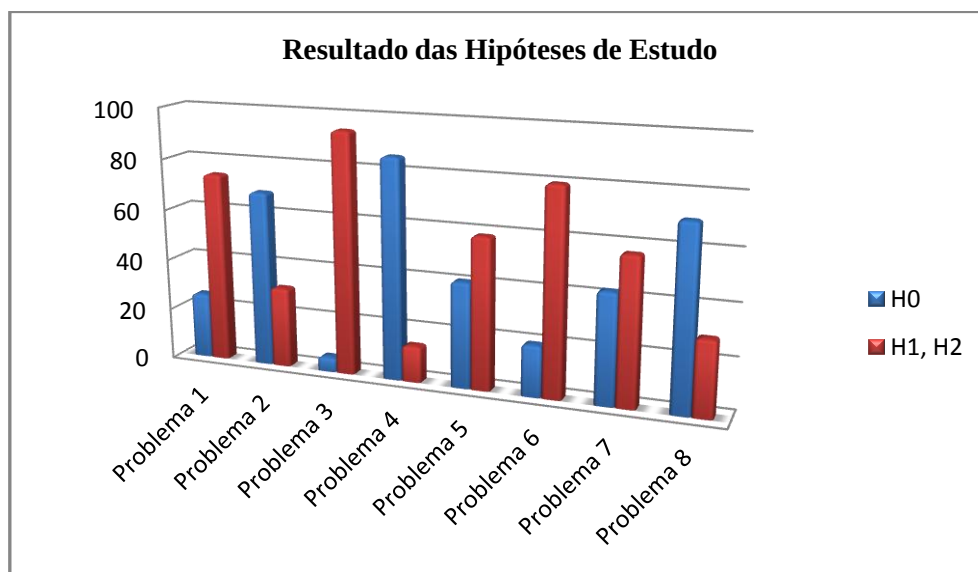
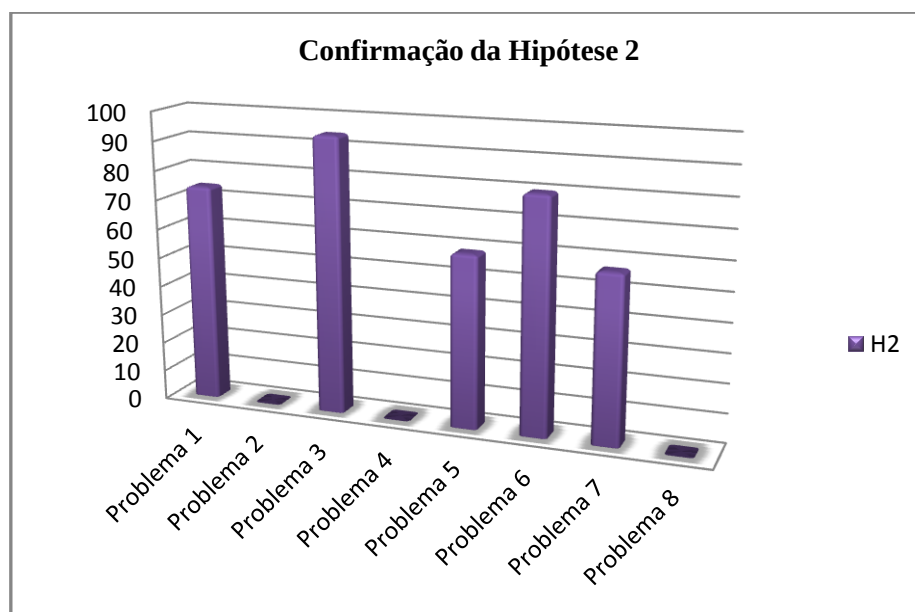


Figura 18 – Hipótese 2 (influência nos resultados)



O capítulo seguinte evidência as principais conclusões resultantes deste estudo.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1.- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente dissertação não se pretendeu julgar ou apreciar a qualidade das decisões tomadas que levaram por exemplo às falências de colossos financeiros do ano de 2008 a esta parte, nem a alteração do modo de vida do mundo ocidentalizado, pelo menos do ponto de vista financeiro, mas sim fazer uma viagem ao que está exatamente por detrás dessas decisões.

Que primeira centelha está no processo da formação da decisão e, que caminhos tomamos, que pensamentos temos e mais importante, até que ponto estamos conscientes destes?

Neste trabalho, que surge na sequência do interesse pessoal e profissional na temática, procurou-se entender e dar a conhecer o papel da racionalidade limitada no processo decisório daqueles que no dia-a-dia têm por função gerir o negócio “conjugado na primeira pessoa”, de uma instituição financeira da banca de retalho. A questão que se colocou e à qual se procurou obter uma resposta foi: **De que forma a racionalidade limitada influencia o processo da tomada de decisão dos gestores?**

Um dos objetivos prendeu-se com o estudo do processo de decisão, ao nível dos gestores de 1ª linha numa Instituição Financeira da Banca de Retalho, sabendo que para o desempenho da sua função, estes têm acesso a ferramentas de modelos de suporte à análise prescritiva e descritiva e que tipos de rotinas de decisão eram utilizadas por estes no seu dia-a-dia, especificando, que tipos de atalhos decisórios são usados no processo e de que forma estes afetam o resultado final de uma decisão.

Um outro objetivo foi lançar luz sobre o fato que embora as empresas e em específico as instituições financeiras, procurem indivíduos para os seus postos de trabalho já minimamente formados e lhe providenciem formação extra para que atinjam o perfil pretendido para as funções a desempenhar, ainda assim, porque é que o mesmo problema, apresentado a diferentes indivíduos com a mesma formação, sugere resoluções diferentes, com impactos também eles diferentes para a instituição que representam.

A presente dissertação baseou-se em grande parte nos trabalhos de Max Bazerman, sobre o processo decisório, nos trabalhos de Daniel Kahneman, com a sua contribuição no papel das heurísticas na tomada de decisão e nos trabalhos de diversos autores que identificaram as funções de gerência e, que fizeram as pontes necessárias para ligar os dois principais campos de conhecimento aqui utilizados: Psicologia e a Gestão.

Foi com o intuito de responder aos objetivos propostos, que se deitou mão do conhecimento dos últimos 25 anos de decisão comportamental, nomeadamente os seus desenvolvimentos e a sua aplicação numa lacuna relativamente ao estudo das decisões na banca, pois embora se trate de um mercado em ponto reduzido se atendermos aos montantes e ao número de transações realizadas indivíduo-a-indivíduo, não deixa de ser um mercado onde decisões se tomam e os comportamentos e as fragilidades humanas se demonstram a todo o momento.

Verificou-se que ao longo do século XX a ciência e em concreto a Organização foi atualizando a sua visão clássica de uma realidade em equilíbrio permanente, para uma visão sujeita a perturbações, pela introdução do elemento humano no processo. Assim conceitos como *eficiência* começaram a ser substituídos por conceitos como *eficácia*. O conceito base parte da ideia que não basta ser bem feito, mas bem feito e adequado às circunstâncias vigentes, particularmente por quem tem a responsabilidade de tomar decisões numa primeira linha, onde o choque de interesses entre os vários agentes se faz sentir de forma mais acutilante.

Para isso é necessário primeiro saber quem são essas pessoas, que no caso da banca de retalho, estão delegadas a indivíduos com funções de gerência.

São diversos os autores que propõem uma definição da função de gerente, no entanto alguns traços são comuns nessa definição, nomeadamente: a de pensar, de decidir e de agir, pois tem consigo a arte de fazer acontecer, de obter os resultados definidos, previstos, analisados e avaliados, num processo que trabalha com pessoas e recursos.

Espera-se deles que sejam eficazes ao atingirem os objetivos organizacionais, mas também eficientes, ao fazê-lo com o melhor uso possível de dinheiro, tempo, materiais e pessoas. Assim as funções do gerente são: Planear; Organizar; Liderar e Controlar.

Porém como é que estes indivíduos tomam decisões? Tomar decisões faz parte do dia-a-dia do ser humano. De forma consciente e inconsciente tomamos decisões aos milhares ao longo de um período de 24 horas e tal como não é possível não comunicar, o ato de optar, analisar, investigar, decidir, escolher é intrínseco à natureza Humana. É todo esse processo que nos permitirá agir, por vezes face a poucas informações, outras vezes com tantas que conscientemente não temos os recursos cognitivos para as abarcar.

Assim chegámos ao ponto onde é possível identificar os passos que o decisor necessita para ser capaz de tomar uma decisão.

Porém todos estes passos obedecem a diferentes valores, a diferentes formas de ver a vida, as organizações e a própria sociedade e, dependem acima de tudo de quem as toma e porque as toma.

Sabemos responder quando nos perguntam em que estamos a pensar. Sabemos o que se passa na nossa mente, em que a um pensamento se segue um outro de uma forma mais ou menos consistente e sem interrupções, porém, a verdade é que temos pensamentos que não fazemos a menor ideia de como é que eles lá foram parar.

Se nos detivermos um pouco sobre esta ideia, rapidamente verificamos que na nossa mente centenas de pensamentos nos invadem diariamente, sendo que alguns respeitam regras ou precedências, nomeadamente a rotina a que nos dedicamos ou à hora do dia em que ocorrem, despoletando um outro sem número de pensamentos e ideias encadeadas. Como esses pensamentos nos ocorrem e surgem no nosso consciente são um enigma que aos poucos começa a ser desvendado pela psicologia e pelas neurociências, com repercussões e ecos tão longínquos como a economia, as finanças, a gestão e a forma como mitigamos o risco. No entanto uma questão fica desde logo no ar: até que ponto somos senhores dos nossos próprios pensamentos e que influência têm estes nas nossas decisões?

Estudos recentes apontam para um sistema dual que poderá estar associado às duas formas diferentes de como a nossa mente está organizada, referindo-se a estes como *Sistema 1* e *Sistema 2*. Assim, o *Sistema 1 (emocional)* funciona de forma automática, sem sensação de controlo voluntário, rapidamente e com pouco esforço, enquanto o *Sistema 2 (racional)* distribui a atenção pelas atividades mentais que exigem esforço,

onde se incluem cálculos complexos, estando por vezes associado à experiência subjetiva da atuação, escolha e concentração.

Estas considerações permitem-nos de uma forma muito simples vislumbrar a resposta à primeira parte da pergunta formulada: “até que ponto somos senhores dos nossos próprios pensamentos”. Mas o que dizer sobre a influência destes pensamentos nas nossas decisões?

Socorrendo-nos da economia, tomamos “emprestado” o conceito de Homem Económico (*Homo Economicus*). Segundo este modelo simples, três princípios determinam as decisões económicas individuais - tomadas de decisão portanto. São eles: (1) Princípio da racionalidade perfeita, (2) auto interesse perfeito e (3) informação perfeita. Segundo este modelo, as emoções e os efeitos e valores sociais não são considerados no processo de decisão. A simples observação da nossa realidade é suficiente para mostrar que este homem económico não existe, uma vez que não é possível ao decisor saber tudo sobre todos os assuntos, dado que existem diferentes graus de entendimento em relação as diferentes matérias, têm capacidades cognitivas limitadas, não sendo assim possível processar toda a informação disponibilizada, bem como são influenciados pelo contexto social e emocional.

Sendo assim que mecanismo está na base da tomada de decisão? Da variada literatura sobre o tema, a mais eminente e que parece apresentar um modelo mais robusto, baseia-se no papel das Heurísticas.

Assim as Heurística serão como que regras simplificadoras, que não são mais que regras cognitivas que nos permitem simplificar a tomada de decisão. A heurística oferece ao decisor que se encontra pressionado pelo tempo, uma forma simples de tratar um mundo avassalador pela sua complexidade. Esta forma de tratar a informação e tomar decisões, usualmente produz julgamentos corretos ou parcialmente corretos, sendo a desvantagem, o fato de frequentemente o indivíduo não ter consciência do seu uso e da confiança que nela deposita.

O uso erróneo ou desadequado das heurísticas pode desencaminhar os indivíduos, sendo pois de toda a importância que os decisores tomem consciência do seu potencial impacto no processo de tomada de decisão, podendo optar se as devem incluir ou

eliminar do seu repertório cognitivo. Por se tratar de heurísticas que segundo as mais recentes pesquisas, se aplicam a toda a população e, sem prejuízo de apresentação de outras, foram particularizadas: (a) Heurística da disponibilidade; (b) Heurística da representatividade e (c) Heurística da ancoragem e ajuste.

Embora todos nós como seres Humanos, ao longo do nosso processo de crescimento e de educação nos tornemos suficientemente preparados para tomar as decisões do dia-a-dia, certo é que ainda existe muita margem para melhorar o nosso julgamento. Na verdade verificamos que constantemente e de uma forma sistemática, ficamos aquém daquele que poderia ser considerado o comportamento ótimo e logo daí a decisão mais racional. A questão que de imediato nos poderá surgir é se existe de fato forma de corrigir ou pelo menos minimizar esta deficiência.

São vários os pesquisadores que vão tentando responder a esta questão, avançando com estratégias e conselhos, nomeadamente: 1). Adquirir experiência e conhecimento técnico – Consciencialização; 2) Livrar-se dos vieses no julgamento; 3) Adotar o ponto de vista do agente externo; 4) Uso de modelos lineares com base em julgamento de especialistas; 5) Ajustando previsões intuitivas.

5.2. - CONCLUSÕES DO ESTUDO

Para perceber até que ponto este modelo teórico construído a partir da revisão bibliográfica, no desenrolar deste trabalho, tinha ou não consistência com a realidade e se ajustava ao que empiricamente se observava na forma como os decisores de primeira linha tomavam as suas decisões foi utilizado o método do questionário, procurando integrar uma amostra de indivíduos que cumprissem três requisitos principais. São eles: (1) Serem quadros da banca de retalho; (2) Estejam em posição de tomar decisões na sua empresa, leia-se, no seu banco e (3) Estejam na 1ª linha de decisão; bem como três requisitos secundários: Proximidade, Facilidade de Acesso e Abertura.

Para a coleta de dados recorreu-se à utilização de questionários, com questões adaptadas e baseadas no trabalho de Max Bazerman, focando três grandes grupos de heurísticas: Disponibilidade, Representatividade e Ancoragem e Ajuste.

O grande objetivo das hipóteses de estudo foi verificar se existem evidências de racionalidade limitada nas decisões dos gestores de 1ª linha, e a existir, de que forma esta influência os resultados se comparados com a melhor decisão ótima.

Há a ressaltar, que por limitações de tempo e de execução, apenas duas instituições bancárias do Funchal, foram estudadas, pelo que as conclusões aqui obtidas, não poderão ser generalizadas ao universo dos decisores da banca.

Assim, foram distribuídos por duas instituições da banca de retalho com atividade no Funchal cerca de 103 questionários. 22 questionários foram entregues na forma de papel e pessoalmente, por existir conhecimento pessoal e proximidade física. 81 questionários foram distribuídos numa segunda instituição por email com o pedido de colaboração de uma das chefias dessa instituição. Foi dado um prazo de 15 dias para permitir as respostas e a recolha das mesmas, tendo-se obtido um retorno de 35 questionários válidos. A amostra é assim constituída por 35 indivíduos, sendo 62,9% do sexo masculino e 37,1% do sexo feminino, bancários, de duas instituições da banca de retalho com atividade no Funchal.

Foram apresentados aos inquiridos oito problemas, de resposta fechada, tendo desde duas opções de resposta até oito num dos casos. Uma vez que as questões não estavam relacionadas com nenhum contexto em específico, esperava-se obter uma resposta que fosse mais de origem intuitiva, do que propriamente baseada em algum raciocínio lógico, pelo que não existe o conceito de resposta certa ou errada. No entanto esperava-se que as respostas dadas, ou pelo menos a maioria destas, fossem respondidas na direção da evidência da existência de vieses cognitivos, confirmando assim o que se espera deste estudo. As oito questões foram escolhidas de forma a termos um a dois exemplos dos vieses, que emanam das heurísticas mais frequentemente detetadas nos processos de decisão, confirmando assim a sua existência, nomeadamente, vieses que emanam da heurística da disponibilidade, vieses que emanam da heurística da representatividade, vieses que emanam de ancoragem e ajuste.

Em todos os problemas, as respostas apontaram em menor ou maior grau para a existência de evidências que nos encaminham para decisões tomadas com base nas heurísticas e seus vieses, confirmando-se assim, que os indivíduos que compõem a

amostra apresentam “racionalidade limitada” tomando assim decisões que não se apresentam no comportamento ótimo, e logo aí, sem a decisão mais racional.

Das oito questões apresentadas, cinco delas obtêm resultados acima dos 50% quanto à hipótese H_2 , (evidência de racionalidade limitada com influência dos resultados se comparados com a decisão ótima) mostrando que se reunidas as condições certas poderá efetivamente existir uma tomada de decisão que vá no sentido do enviesamento do decisor, (modelo de decisão na banca de retalho) nomeadamente aos vieses de “Facilidade de lembrança”, “Insensibilidade ao tamanho da amostra”, “Ajuste insuficiente da âncora”, “Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos” e “ Armadilha da confirmação”.

5.2.1. - CONCLUSÕES PARA O MUNDO ORGANIZACIONAL

Iniciamos uma nova era, um novo século, com um conhecimento vasto no que se trata ao uso da tecnologia, no entanto existe um emparelhamento que ainda não foi feito. Se por um lado os seres humanos são processadores imperfeitos de informação pela incapacidade de a trabalhar e interpretar na sua totalidade, por outro os modelos computacionais ao integrar dados e ao tomar decisões rotineiras, são incapaz de as tomar quando estas envolvem valores e preferência de risco.

O mundo organizacional, como forma de organização de indivíduos que se comunicam e hierarquizam entre si, necessita urgentemente de ter acesso ao que se passa nos bastidores da tomada de decisão. Se nos socorremos da terminologia cinematográfica, para além dos resultados e do papel que cada ator desempenha, é cada vez mais necessário perceber como e porque se escreve determinado guião, pelo que os nossos decisores serão cada vez mais chamados a não só decidir com base no que lhes é evidente, mas acima de tudo naquilo que num primeiro relance lhes escapa à vista, dado que cada vez mais o volume de informação será impossível de abarcar, o tempo de decisão tenderá a ser cada vez mais diminuto e as decisões uma vez tomadas, menos hipóteses terão de ser corrigidas.

Assim, deverá dar-se atenção ao perfil pessoal do decisor na organização, identificado os seus vieses, permitindo e incentivando a tomada de consciência e a sua correção pela formação, privilegiando a constituição de equipas heterogéneas, com diferentes com

perfis de decisão, permitindo a correção e anulação mútua dos vieses no processo de tomada de decisão.

5.2.2. - CONCLUSÕES PARA A GESTÃO

O objetivo deste trabalho, para além de mostrar as evidências relativamente à existência de vieses cognitivos no processos de decisão dos decisores de primeira linha na banca de retalho, pretende também lançar luz sobre a possibilidade de melhorar esse mesmo processo.

Um primeiro ponto dá ênfase à necessidade da existência e utilização de ferramentas estatísticas que permitam “beber” da informação existente, criando modelos comportamentais, que venham a servir de “segundo decisor”, pondo em perspetiva e criticando o ponto de vista do “decisor humano”, no processo de decisão.

Um segundo ponto recai exatamente sobre a capacidade de identificar os erros de julgamento intuitivo, levando os indivíduos a consciencializar-se dos vieses que provavelmente efetuarão a sua decisão.

Decorrente dessa consciencialização espera-se um melhoramento do processo de decisão e a obtenção de um resultado mais benéfico. Porém, verifica-se que antes que os indivíduos possam mudar os seus processos de decisão, estes precisam de primeiro estar convencidos de que os elementos que compõem os seus reportórios cognitivos poderão ser altamente melhorados.

CAPITULO VI – LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1. – LIMITAÇÕES

Ao longo deste trabalho, enquanto se efetuava uma agregação de conhecimento disperso sobre o processo de tomada de decisão, houve a necessidade de delimitar a profundidade e a amplitude da investigação, uma vez que o tempo como recurso é limitado, impedindo uma revisão de todo o conhecimento existente, bem como acesso a todos aqueles com poder de decisão.

Há que ressaltar, que atendendo ao pequeno universo onde foram distribuídos os questionários, e dado o número que se recolheu dos mesmos como válidos, este estudo não poderá afirmar de forma cabal, o comportamento de todos os decisores de 1ª linha da banca de retalho, uma vez que se terá de ter em conta a aplicação geográfica (Região Autónoma da Madeira), onde, apenas duas instituições foram abordadas, e delas, nem todos os decisores participaram no estudo, no entanto a evidência é notória.

De forma conclusiva, as principais limitações contidas neste estudo são:

- O tempo – Escasso na sua natureza, no âmbito do trabalho que se pretendia, obrigou a que fosse curto, com impacto na revisão bibliográfica que daí se obteve atendendo à extensão do conhecimento já produzido, obrigando à utilização daquele só na janela temporal estritamente necessária para obtenção das evidências a que se propunha;
- Amplitude da amostra – Pelo seu tamanho, pois se em investigação tomamos uma parte representativa do todo – universo – certo é que esta amostra, foi tomada significativamente reduzida, para que pudesse ser facilmente tratada e pelo número de indivíduos disponíveis para a investigação, obtendo-se assim um pequeno levantar de véu, sem que se possa tomar este como significativo e representativo do todo;
- Acesso – Acesso aos indivíduos que me proponha estudar, pois deles era necessária a sua colaboração, no seu local de trabalho e no exercício das suas funções e disponibilidade das instituições, uma vez que para a aplicação dos

questionários, foi necessário abertura das mesmas no tempo útil a que me propunha obter respostas.

6.2. – SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo, ajustado à sua dimensão, apontou a existência e a influência dos vieses cognitivos no nosso processo de tomada de decisão. Mostrou que no nosso julgamento do dia-a-dia estes estão muito mais presentes e de uma forma mais profunda do que se poderia numa primeira impressão se suspeitar.

No entanto ainda existe muito caminho para desbravar e sem prejuízo de um maior aprofundamento, verificação e confirmação da existência noutros “nichos” laborais e organizacionais, seria pertinente a verificação do papel da aposta na formação dos quadros das empresas e organizações em “heurísticas, vieses e o seu papel na decisão”, investigando se de facto se verifica uma melhoria na forma como tomamos decisões a futuro.

Os estudos têm vindo a indicar que se os indivíduos tomarem conhecimento da sua estratégia mental, da forma como se formam os atalhos na sua mente, poderão tomar melhores decisões.

O alargamento da pesquisa realizada e sugerida a outros setores organizacionais com uma maior amplitude amostral, poderia daí tirar conclusões para além da evidência da existência de heurísticas e vieses cognitivos no processo de tomada de decisão, como por exemplo a influência destes se tomados pelo género, pelo tempo de experiência ou pela formação base do indivíduo, e num estudo ainda mais extenso, se tomado pelas regiões geográficas e/ou culturais.

Questão em aberto: **Como poderão as emoções ser incorporadas na económica?**

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R.** (2010) – *Fundamentos da Administração* - Elsevier, [acedido em 14/11/2014] – Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=GOadTaCrlMgC&pg=PA236&dq=andrade+2010+decis%C3%B3rio&hl=pt-PT&sa=X&ei=VPBIVIU4kuRojP6A0AQ&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=andrade%202010%20decis%C3%B3rio&f=false>
- Bazerman, M.** (2004) - *Processo Decisório, para cursos de administração, Economia e MBA's*, 5ª edição – Elsevier Brasil: Editora Campus.
- Bauer, R.; Da Mudança, G.** (1999) - *Caos e complexidade nas organizações* - São Paulo: Editora Atlas
- Bateman, T. ; Snell, S; Rimoli, C.** (1998) – *A administração: construindo vantagem competitiva* - São Paulo: Editora Atlas, ISBN: 9788522419234
- Burnham, T.** (2010) - *A emoção é inimiga do dinheiro* - São Paulo: Gente editora, ISBN: 9788573127126
- Eagleman, D.** (2011) – *Incógnito, as vidas secretas do cérebro humano* - Lisboa: Editorial Presença, ISBN: 9789722348997
- Etzioni, A.** (1967) - *Organizações Modernas* -São Paulo: Editora Pioneira.
- Felipe, E.** (2009) – Racionalidade limitada e modelos mentais: Aspectos cognitivos dos agentes económicos da economia institucionalista. Artigo académico; [Acedido em 14/11/2014] – disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/economia/article/view/8459/9319>
- Freedman, H.**(1992) - *Is Management Still a Science?*- Harvard Business Review, Boston, vol. 70, n. ° 6, pp. 26-38, nov/dec.
- Kahneman, D.** (2011) - *Pensar depressa e devagar* – Lisboa: Temas e Debates/ Círculo de Leitores, ISBN 9789896441791
- Krusglanski, W.; Ajzeln, I.** (1983) - *Bias and error in human judgment* - European Journal of Social Psychology, vol.13; pp.1-44

Leitão, P. (1988) - *Razão e Intuição: Recuperando o ilógico da Teoria da Decisão Gerencial* – Rio de Janeiro: Revista de administração Pública, vol. 22 (3), pp. 77-94, jul/set.

Lima, V. (2003) - *Um estudo sobre Finanças Comportamentais* - RAE eletrônica, vol. 2(1), pp. 4-5.

Lobão, J. (2012) - *Finanças Comportamentais - Quando a Economia encontra a Psicologia* – Coimbra: Conjuntura Actual Editora, S.A., ISBN 9789896940898

Marinho, L. (2011) – *Finanças Comportamentais: Prospect Theory* – Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Universidade de Aveiro

Mlodinov, L. (2012) – *Subliminar - Como o inconsciente controla o nosso comportamento* - Marcador Editora, ISBN 9789897540417.

Motta, F. (2001) – *Teoria das Organizações – Evolução e Crítica. 2.ed* - São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Neves, V.; Caldas, J. (org), (2010) - *A economia sem muros* - Coimbra: Almedina Editora

Nunes, P., Júnior, J., Reina, D.; Reina, D. R., (2010) –, seminários em administração - finanças comportamentais: uma pesquisa comparativa sob ótica dos estudos de Tversky e Kahneman (1974) e Kahneman e Tversky (1979), XIII semead. [consultado em 10/10/2014] – Disponível: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/7.pdf>

Paiva, F. (2013) - *O processo de decisão sob a perspetiva da economia comportamental e da neurociência* – Dissertação de Mestrado apresentada ao ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa [consultado em 10/10/2014]

Disponível: http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2421/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Fabia_na%20Paiva_VFinal.pdf

Robbins, S.P. (2000) – *Administração: Mudanças e Perspetivas* - São Paulo: Saraiva.

Schermerhorn, R.; Hunt, J. ; Osborn, R. (1999) – *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, 2 ed. - Porto Alegre: Bookman

Silva, P. (2007) – *Vieses do decisor que podem influenciar a sua tomada de decisão* - Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, apresentada à Escola Brasileira de Administração Publica e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Simon, A. (1960). *A capacidade da decisão e de liderança* -Rio de Janeiro e São Paulo. Fundo de Cultura.

Thaler, R. (2000) – *From Homo Economicus to Homo Sapiens*- Journal of Economic Perspectives – vol. 14, Nº 1 – winter 2000 – pages 133-141.

Tversky, A.; Kahneman, D. (1973) –*Availability: A heuristic for judging frequency and probability* - Cognitive Psychology, nº5, pp.207-232

Tversky, A. ; Kahneman, D. (1974) - *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* -Journal of Science, nº 185, pp. 1124-1131.

Tversky, A. ; Kahneman, D. (1981) -*The framing of decisions and the psychology of choice*- Journal of Science, nº 211, pp. 453-463.

SITES CONSULTADOS

www.bportugal.pt

www.cmvm.pt

www.degois.pt

www.ine.pt

www.pordata.pt

www.vanityfair.com/news/2011/12/kahneman-quiz-201112

www.pt.wikipedia.org/

.

ANEXO I



MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Exmo.(a) Sr.(a)

Sou aluno do 2º ano de Mestrado de Gestão de Empresas, na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial.

Estou a levar a cabo um estudo que pretende validar as ideias que defendo na minha dissertação intitulada **“O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA BANCA DE RETALHO: A racionalidade limitada e o processo decisório dos gestores de 1ª linha – um estudo de caso”** dissertação, essa sob a orientação da Exma. Sra. Professora Doutora Ana Quaresma.

Este estudo procura compreender até que ponto as decisões que tomamos diariamente e neste caso em específico, como decisores numa instituição financeira, são totalmente conscientes. A sua participação consiste em completar o questionário cuja duração estimada é de 15 minutos. A sua cooperação neste estudo é completamente voluntária. Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. Por favor, leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando com um círculo a opção que melhor corresponde à sua opinião. Em caso de engano, assinale a resposta correta e corte com uma cruz a resposta errada. Todos os dados são confidenciais e tratados de forma anónima e coletiva.

Responsável pelo estudo: Daniel Alves. Caso tenha alguma dúvida ou questão sobre procedimentos relacionados com a pesquisa, contacte-me pelo número 967695676 ou e-mail danielalves.uma@gmail.com

Muito obrigado. Daniel Alves

Questionário

Identificação do(a) inquirido(a)

I. Género

☐ Masculino

☐ Feminino

II. Tem competência de despacho/decisão?

☐ Sim

☐ Não

III. Se respondeu **sim** à questão anterior, há quanto tempo a exerce?

☐ de 0 a 2 anos

☐ de 2 a 5 anos

☐ de 5 a 10 anos

☐ + de 10 anos

IV. Formação académica

☐ Ensino Secundário

☐ Frequência do Ensino Superior

☐ Licenciatura

☐ Ensino Pós-Graduado/MBA/Mestrado

Questões de estudo

Problema 1. Qual das seguintes listas foi causa do maior número de mortes prematuras em Portugal no ano de 2012?

- a) AVC, tumor e Pneumonia
- b) Cancro, doenças do coração e acidentes de automóvel

Problema 2. A Cannabis está relacionada com a delinquência?

- c) Sim
- d) Não

Problema 3. Uma cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior nascem cerca de 45 bebés por dia e no menor, cerca de 15. Como é sabido, aproximadamente 50% dos bebés são do sexo masculino, todavia a percentagem exata varia dia-a-dia, podendo às vezes ser maior e às vezes ser menor. Durante um ano, cada hospital registou os dias em que a percentagem de nascimentos de bebés do sexo masculino foi superior a 60%. Qual dos dois hospitais registou o maior número desses dias?

- e) O hospital maior
- f) O hospital menor
- g) Aproximadamente o mesmo (tolerância de cerca de 5% entre um e o outro)

Problema 4. Margarida tem 31 anos de idade, é solteira, franca e muito inteligente. Gosta muito de filosofia. Enquanto estudante, preocupava-se profundamente com questões de discriminação e justiça social e participava em manifestações. Indique a descrição mais provável que descreve a Margarida:

- h) Margarida é professora da escola primária;
- i) Margarida trabalha numa livraria e tem aulas de ioga;
- j) Margarida participa ativamente no movimento feminista;
- k) Margarida trabalha em psiquiatria social;
- l) Margarida é membro da Liga das Mulheres Eleitoras;
- m) Margarida é caixa num banco;
- n) Margarida é vendedora de seguros;
- o) Margarida é caixa num banco e participa ativamente no movimento feminista.

Problema 5. Uma nova empresa que opera na Internet fez recentemente a sua oferta pública inicial passando a ter ações negociadas em bolsa. Na abertura, as ações foram vendidas a €20,00 cada uma. O concorrente mais próximo dessa empresa tornou-se uma sociedade anônima há um ano, também ao preço de €20,00 por ação. Agora as ações deste concorrente estão cotadas a €100 a ação. Quanto é que a ação da nova empresa valerá daqui a um ano?

- p) €10
- q) €20
- r) €100
- s) €110

Problema 6. Quais das afirmações seguintes parece mais provável?

- t) Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas.
- u) Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha vermelha volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte), de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas.
- v) Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas.

Problema 7. Um dos fatores mais importantes para a escolha do seu carro novo foi a economia de combustível. No dia seguinte à compra é publicado no jornal uma reportagem sobre as características do seu novo carro. Qual o item a que daria mais atenção na leitura?

- w) Segurança
- x) Design
- y) Conforto
- z) Economia de combustível
- aa) Desempenho

Problema 8. Você adora futebol e está a assistir a um jogo decisivo em que a sua equipa está a perder por 2 a 1 e, basta o empate para garantir o campeonato. Faltam 3 segundos para o fim do jogo e a sua equipa consegue um canto. O jogador decide tentar marcar golo direto, em vez de chutar para a pequena área. Quando a jogada não resulta, você grita:

- bb) Eu sabia que esta jogada não ia resultar
- cc) Paciência, tentou e poderia ter resultado

Muito obrigado! A sua participação é muito importante para mim.

Daniel Alves