



Edinéia Regina Goehl

**O PROCESSO DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A
PERSPECTIVA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL**

Horizontina/RS

2019

Edinéia Regina Goehl

**O PROCESSO DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A
PERSPECTIVA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas pelo Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR).

ORIENTADOR: Me. Stephan Sawitzki

Horizontina/RS

2019

**FAHOR – FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“O processo de decisão nas organizações sob a perspectiva da economia comportamental”

Elaborada por:

Edinéia Regina Goehl

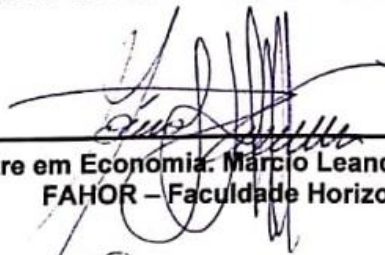
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas

Aprovado em: 06/12/2019

Pela Comissão Examinadora



**Mestre em Desenvolvimento. Stephan Sawitzki
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**



**Mestre em Economia. Márcio Leandro Kalkmann
FAHOR – Faculdade Horizontalina**



**Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Ivete Linn
Ruppenthal
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

Horizontalina/RS

2019

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Valdemar Goehl e Dulce Goehl, agradeço os valores que me transmitiram e pelo apoio incondicional.

*"A vontade tem, nos nossos pensamentos, uma
participação muito maior que a razão."
Hugo Von Hofmannsthal*

RESUMO

O presente trabalho tem como tema o processo de decisão nas organizações sob a perspectiva da economia comportamental. Onde o objetivo buscou averiguar como uma visão guiada pela racionalidade instrumental e subjetiva se articulam frente ao processo de tomada de decisão nas organizações. Os indivíduos podem sofrer forte influência de fatores emocionais, econômicos, sociais e culturais, formando a articulação da problemática da pesquisa, levantando a forma com que a racionalidade instrumental e subjetiva se articulam frente ao processo de tomada de decisão nas organizações. Para atingir esse fim, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e descritiva, explanando as visões da teoria econômica clássica, neoclássica e sob a perspectiva da economia comportamental. Concluiu-se que a teoria econômica clássica não pode especificar o comportamento dos indivíduos, sendo para tanto necessário utilizar-se também da Economia Comportamental para representar algumas decisões, incorporando as dimensões humanas. Portanto, a Economia Comportamental contribui para a obtenção de melhores ambientes de escolha, reduzindo falhas e buscando assertividade nas ações estratégicas levando em consideração a perspectiva subjetiva que busca se aproximar da complexidade humana.

Palavras-chave: Subjetividade, Economia Comportamental, Processo Decisório.

ABSTRACT

The theme of this work is the decision process in organizations from the perspective of behavioral economics. Where the objective came from the demonstration of having a vision guided by instrumental and subjective rationality. The Individuals can be strongly influenced by emotional, economic, social and cultural factors, creating the articulation of the research problem, raising the way in which instrumental and subjective rationality are articulated against the decision-making process in organizations. For this, an exploratory research with qualitative and descriptive approach was carried out, explaining the views of classical, neoclassical economic theory and from the perspective of behavioral economics. The conclusion was that classical economic theory cannot specify the behavior of individuals, so it's necessary to use also Behavioral Economics to represent some decisions, incorporating human dimensions. So, Behavioral Economics contributes to obtaining better environments of choice, reducing failures and looking assertiveness in strategic actions considering the subjective perspective that looks to approach human complexity.

Keywords: Subjectivity, Behavioral economics, Decision process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Função Valor na Teoria dos Prospectos	26
Figura 2 - A conscientização de percepções emocionais, sentimentos e emoções ..	27
Figura 3 - Fatores limitantes da racionalidade.....	33
Figura 4 - Níveis de tomada de decisão.....	36
Figura 5 - Fatores limitantes da decisão.....	49

Quadros

Quadro 1 - Modelo racional e comportamentalista de tomada de decisão.....	16
Quadro 2 - Evolução da Teoria Econômica.....	18
Quadro 3 - Escolas Neoclássicas.....	21
Quadro 4 - Modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações	30
Quadro 5 - Viés cognitivo e decisão estratégica	31
Quadro 6 - Conceitos da Teoria dos Jogos	38
Quadro 7 - Racionalidade instrumental versus subjetiva.....	45
Quadro 8 - Divisão cerebral em hemisférios: Lado Esquerdo versus Lado Direito ...	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 UM BREVE HISTÓRICO ORGANIZACIONAL	12
2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	14
2.2.1 Modelos de Tomadas de Decisões	15
2.3 TEORIAS ECONÔMICAS	17
2.3.1 Economia Neoclássica	20
2.3.1.1 Corrente Marginalista	22
2.3.1.2 Corrente Utilitarista.....	23
2.3.2 Economia Comportamental	24
2.3.3 Organizações e os Limites Cognitivos	29
2.3.4 Racionalidade Limitada de Simon	32
2.3.5 Economia Comportamental: aplicação organizacional	34
2.4 TEORIA DOS JOGOS NO PROCESSO DECISÓRIO	37
2.4.1 Conceitos inerentes à Teoria dos Jogos	37
2.4.2 Concepção humana na Teoria dos Jogos	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 TIPOS DE PESQUISA	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBJETIVA NAS ORGANIZAÇÕES ...	43
4.2 A LIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE.....	48
4.3 A TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA TEORIA DOS JOGOS.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O processo constitutivo do humano e do pensar é um tema antigo, datando da Grécia clássica. Sócrates através da maiêutica buscava entender o mundo e o humano, Platão já começa a desenvolver o conceito de alma, indicando que havia algo a mais do que a simples racionalidade participando dos processos decisórios. Piaget em sua teoria construtivista mostra que os esquemas de conhecimentos do humano vão se constituindo de acordo com as experiências vivenciadas e essas, formam uma estrutura do saber que no seu nível mais complexo servem como base para a subjetividade (JUNIOR, 2016).

A tomada de decisão é o processo pelo qual o indivíduo escolhe uma opção dentre várias outras, baseados nos seguintes cenários: ambientes, análises e fatores conhecidos para uma situação ou problema. Apesar disso, dentro desse mecanismo tem-se a complexidade interna do humano, que em suma não fora levada em conta durante o processo de construção de algumas teorias. Portanto, se faz importante a construção deste estudo com o tema o processo de decisão nas organizações sob a perspectiva da economia comportamental.

A economia comportamental tem-se tornado uma ferramenta cada vez mais usual de pesquisa econômica dada a importância e complexidade das tomadas de decisões, fazendo-se necessário ter uma assertividade cada vez maior. Este ramo da economia começou a evoluir a partir dos anos 40, através dos estudos sobre o comportamento da racionalidade e escolha individual, com o intuito de verificar o comportamento dos indivíduos em diversas situações. Seu aspecto não é analisado através de métodos quantitativos das preferências, mas de uma maneira mais complexa, desvendando como os mecanismos humanos de criação de preferências e escolhas ocorrem internamente, ou seja, como se faz o processo de recebimento das informações a tomada de decisão, levando em conta a subjetividade.

O funcionário contemporâneo necessita aprender a conviver com as adversidades e imprevisibilidade. Desta forma, o estudo da Economia Comportamental pode ajudar a compreender e contribuir para uma organização eficaz. Buscando reconhecer os fatores racionais e irracionais ligados a decisão nas

organizações, o campo comportamental da economia apresenta uma realidade constituída por indivíduos resultantes em base de experiências pessoais.

Os indivíduos sofrem forte influência de fatores emocionais, econômicos, sociais e culturais, fazendo com que soluções apenas satisfatórias sejam aceitas e não a melhor estratégia possível, trazendo a problemática da pesquisa: de que forma as racionalidades substantiva e subjetiva se articulam frente ao processo de tomada de decisão nas organizações?

Este estudo tem importância para as empresas e os indivíduos, pois é necessário conhecer como a subjetividade pode alterar as preferências do tomador de decisão, ou de um grupo, de forma fundamental a ponto de influenciar as estratégias e a trajetória de uma organização. Portanto, ao entender melhor fatores como bem-estar, o poder de hierarquias, aversão à perda, condição econômica, entre outros, pode-se construir estratégias corporativas mais efetivas, observando o comportamento do ser humano para realizar as melhores escolhas.

Assim, esta pesquisa poderá contribuir com o desenvolvimento das organizações, as beneficiando com informações pertinentes a ideia da tomada de decisão, numa perspectiva subjetiva que busca se aproximar da complexidade humana. Este estudo tem como objetivo averiguar como uma visão guiada pela racionalidade instrumental e subjetiva se articulam frente ao processo de tomada de decisão nas organizações. Com base nisso, foi proposto:

- a) Analisar como as racionalidades instrumental e substantiva se inserem nas práticas decisórias;
- b) Demonstrar o modelo racional econômico em comparação ao modelo de Simon;
- c) Descrever alguns processos organizacionais de Serva relacionados com os elementos da racionalidade;
- d) Explorar as especificidades da tomada de decisão a partir da Teoria dos Jogos.

A hipótese utilizada nesse trabalho é que a Teoria Econômica Clássica não pode especificar o comportamento dos indivíduos, sendo para tanto necessário utilizar-se também da Economia Comportamental para representar algumas decisões, incorporando as dimensões humanas.

Para cumprir esse objetivo, o trabalho foi dividido em três partes. Primeiramente apresenta-se de forma breve a constituição do processo de tomada de decisão, onde

é comparado o modelo racional e modelo comportamentalista. Na sequência realizou-se a análise baseada nas teorias econômicas, historicamente apoiada pelo conceito de *homo economicus* e por novos modelos cognitivos da racionalidade e encadeou-se com a terceira parte, baseada na Teoria dos Jogos e as discussões existentes acerca do assunto. Por fim, apresenta-se a análise de resultados, onde demonstra que existe um tipo de custo-benefício por trás de quase toda ação humana e comportamento, portanto, conhecer e analisar como as racionalidades instrumental e substantiva se inserem nas práticas decisórias contribuí para tornar as organizações e profissionais mais idôneos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A Economia Clássica tem sua metodologia baseada na racionalidade, ou seja, as decisões econômicas tomadas pelos indivíduos são de uso eficiente das informações e recursos disponíveis. A base dos estudos econômicos é entender como as formas de comportamento humano resultantes da relação existente entre as ilimitadas necessidades e os recursos escassos, contribuindo assim, para incorporação da neurociência e da psicologia com a economia (ROBBINS, 2015).

Observando a corrente de pensamento neoclássica, desenvolvida entre 1870 e 1910, surgiram novas concepções de conceitos sobre valor, trabalho, produção e outros. Os neoclássicos se dispuseram a rever toda a análise econômica clássica, tendo como objetivo o funcionamento do mercado e como se chegar ao pleno emprego dos fatores de produção, baseada no pensamento liberal (KRUGMAN; WELLS, 2007).

A Economia Comportamental sugere que as pessoas tomam decisões baseadas em hábitos, experiência pessoal e uma simplificação do que já se é conhecido para elas, tornando assim, mais fácil tomar a decisão. Simon (1963) construiu o modelo de racionalidade limitada, onde argumentou que o tomador de decisão tem um conhecimento limitado para agir, envolvendo outras dimensões subjetivas.

Com base nisso, apresenta-se a seguir as especificidades de algumas teorias que possibilitam compreender e analisar de diferentes perspectivas como foram inseridas as dimensões cognitivas e mostra-se a relação que existe com as organizações.

2.1 UM BREVE HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

O comércio existe desde o surgimento do escambo, já as organizações surgiram a partir da Revolução Industrial ocorrida na metade do século XX, dando origem a um sistema organizacional mais complexo.

Segundo Weber (1991), o termo organização significa "um sistema de atividade contínua e intencional de um tipo específico", que tem conexão com grupos

corporativos e sua administração. O termo passa, portanto, a relacionar-se diretamente com a atividade econômica e com o uso dos meios de produção.

Ao decorrer dos anos, com o surgimento do fenômeno da industrialização e dos países desenvolvidos, as empresas passaram a utilizar modelo de departamentalização. Com o modelo centralizador no topo da hierarquia, visava disciplinar e padronizar o comportamento, com o agrupamento de atividades formalmente distribuídas e coordenadas, de acordo com as funções exercidas, as pessoas eram consideradas como recursos de produção (CHIAVENATO, 2003).

A teoria das organizações e também as próprias organizações passaram a ser objeto de interesse e de crítica ao longo do século XX e início do século XXI, devido seu confronto com questões produtivas relativas ao indivíduo-organização. Um dos pontos críticos é a comunicação entre departamentos, que é reduzida devido a criação do isolamento com outros setores dentro da organização, alavancada pelos distintos objetivos que se tem pelos mesmos. Criando assim, uma barreira conflitante que também gera limitações de autoridade e tomadas de decisões dos administradores (WEBER, 1991).

Portanto, segundo Ramos (1983) "A nova ciência das organizações", passou a estudar fenômenos relacionados à organização, entre esses: a questão da eficiência, burocracia, a gestão, a tecnologia, a estrutura organizacional, a racionalização e a divisão do trabalho, a motivação, a liderança, a comunicação, a cultura, os grupos formais e informais, o conflito e o consenso.

Ainda segundo Weber, as grandes transformações da contemporaneidade no modo de produção e nos processos de trabalho ocorrem no sentido de potencializar as forças produtivas, então dá-se a análise da racionalidade, buscada pelos agentes econômicos, para atingir os fins a que se propõem (WEBER, 1991).

Nesse sentido, conceituamos a constituição da organização como à conhecemos atualmente:

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de

opinião e tomadoras de decisão (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Os membros de uma organização estão continuamente tomando alguma decisão. Então, pode-se dizer que os estudos organizacionais podem ser categorizados de diferentes maneiras, uma delas é considerá-los sob a perspectiva comportamental de decisão (CHIAVENATO, 2003).

2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Há várias pesquisas acerca das árvores de decisão¹, teoria dos jogos e tratamentos estatísticos diferenciados, mas a definição das atividades que orientam e conduzem o processo da decisão são do psíquico. Assim, o processo decisório tem se denotado de várias formas.

Os objetos comuns para definir a decisão são de que o tomador tem várias alternativas e que sua escolha envolve a comparação entre essas alternativas e a avaliação de seus benefícios. Segundo Rocha; Rocha (2011) definem a decisão como uma percepção específica para a resolução de um problema e o processo de decisão como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação que termina com uma escolha.

A ação depende da relação entre o benefício e o risco, e será tanto maior quanto maior for o benefício em relação ao risco. Entretanto, os seres humanos se diferem na capacidade de tolerância a riscos e na sua expectativa de benefícios, pois tal depende da neuroquímica dos processos cerebrais o que varia de pessoa para pessoa e que muitas vezes está ligado à personalidade de cada um, mais as experiências adquiridas ao longo da sua vida. Pode-se ainda, incluir as variáveis de ordem ambiental que abrangem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do ambiente físico, situação econômica e outros (PAIVA, 2013).

Uma decisão deve satisfazer uma necessidade, requerido a avaliação de medidas de incerteza, tanto a nível qualitativo como quantitativo. Considerar essas incertezas leva a introduzir tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos na implementação de modelos de tomada de decisão. Novos estudos buscam

¹Árvores de decisão é uma abordagem comportamental demonstrada por diagramas para mapear as várias alternativas e resultados de decisões, assim como as probabilidades de ocorrerem.

compreender melhor os mecanismos de avaliação, pois a subjetividade detém certa dependência a uma medida de caráter individual nos cálculos ou deduções requeridos por esses modelos, fazendo-se difícil de formalizar em modelos precisos (ROCHA; ROCHA, 2011).

Alguns outros fatores afetam a tomada de decisão quando se trata de um ambiente corporativo, entre eles, podemos destacar o tempo disponível que se tem para a tomada de decisão, a importância e o impacto da decisão para os colaboradores e no rumo da organização, o local onde a decisão é tomada, o grau de certeza que temos sobre os parâmetros relevantes para uma tomada de decisão, os agentes decisores envolvidos e seu grau de instrução, a comunicação entre os agentes decisores e o conflito de interesse que pode haver entre eles (PAIVA, 2013).

2.2.1 Modelos de Tomadas de Decisões

Ao longo do tempo surgiram os modelos organizacionais que envolvem a tomada de decisões, evidenciando a adaptação em uma possível resolução de problema, sendo eles (SIMON, 1963):

- I. **Modelo Racional de Decisão:** Conhecido como Modelo Decisório Racional da Economia Clássica ou Burocrático (1910 a 1950) é considerado o primeiro modelo de processo decisório e é caracterizado por elevar os objetivos das organizações, baseado em raciocínio técnico no qual o tomador de opinião se baseia na lógica e na objetividade para a resolução de problemas.

Este modelo foi predominante até surgir a análise de Herbert Simon, no final dos anos de 1950, com sua Teoria da Racionalidade Limitada.

- II. **Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie:** É caracterizado pelo critério de que não se tem o conhecimento de todas as possibilidades para tomar uma decisão, por falta de recursos, informações e análise das mesmas;

Neste, observava-se que dadas suas limitações cognitivas, o indivíduo não tem como estar perfeitamente informado e não avalia a totalidade dos desdobramentos de todas suas possíveis soluções.

- III. **Modelo Comportamentalista:** Caracterizado pela tomada de decisão mais adequada e baseada no comportamento dos indivíduos dentro das organizações, os gestores podem prever o impacto de suas decisões sobre os indivíduos para evitar conflitos e más decisões.

Para representar as distinções dos modelos de forma mais visível, no quadro abaixo compara-se o Modelo Racional e o Modelo Comportamentalista, que pode-se incorporar o Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie.

Quadro 1 - Modelo racional e comportamentalista de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
O tomador de decisões tem todas informações perfeitas (relevantes e acuradas).	O tomador de decisões tem sempre informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
O tomador de decisões é racional.	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos, etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.455.

A velocidade com que as diversas situações ocorrem dentro de uma organização, faz-se necessário tomar inúmeras decisões ao longo do dia, umas mais simples, ou um pouco mais complexas. Mas a verdade é que, independentemente, do grau de dificuldade de uma decisão, o fato é que ela sempre vai trazer consigo consequências (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

A decisão não é um fim em si mesmo, é apenas mais uma etapa, pois decisões podem ocorrer tanto em níveis intermediários como finais, e uma decisão colocada em prática cria uma nova situação, que pode gerar outra decisão ou processos de resolução de problemas (CHIAVENATO, 2003).

2.3 TEORIAS ECONÔMICAS

Os autores clássicos como Adam Smith, Malthus, Ricardo, Stuart Mill, Jean Baptiste, Say, Keynes, Marshall e Pigou simplificaram o comportamento econômico na figura conhecida como *homo economicus*, exemplificado como perfeitamente racional, capaz de reconhecer seu interesse pessoal com precisão e de elaborar complicados cálculos para efetivá-los. Neste sentido, pode-se dizer que a racionalidade citada em modelos econômicos, o tomador de decisão possui todas as informações possíveis na ação e decide racionalmente maximizando os recursos na solução do problema (CARNEIRO, 2004).

Para o *homo economicus*, a interação econômica humana seria ditada pelo interesse pessoal, nas palavras de Adam Smith "não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que devemos esperar nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse". Trazendo um conceito útil para entender o funcionamento da economia (VASCONCELLOS; GARCIA, 2002).

Os clássicos elaboram o conceito de racionalidade econômica, no qual cada indivíduo deve satisfazer suas necessidades da melhor forma possível sem se preocupar com o bem-estar da coletividade (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

A restrição da decisão individual voltada para seus interesses, origina-se do bem público porque qualquer intervenção nessas leis naturais do comportamento humano bloquearia o desenvolvimento das forças produtivas. Usando a metáfora econômica de Smith, os homens, conduzidos por uma "mão invisível", acabam promovendo um fim que não era intencional (CARNEIRO, 2004).

Para evidenciar os períodos históricos e sua relação com a racionalidade, aceitação e consideração acerca de variáveis comportamentais, representa-se o quadro da Evolução da Teoria Econômica.

Quadro 2 - Evolução da Teoria Econômica

Período	Relações Econômicas
1776	Adam Smith, inaugura a escola econômica clássica e descreve o mercado com uma mão invisível, que leva os indivíduos a produzirem o bem comum na busca do interesse pessoal. Começa a supremacia do mercado sobre o Estado.
1871	Carl Menger e Stanley Jevons fundam a economia neoclássica, centrada na figura do <i>homo economicus</i> .
1929	O crash da Bolsa de Nova York dá início à Grande Depressão, que, na década seguinte, colocaria em prova que as teorias econômicas aceitas até então.
1936	John Keynes revoluciona a economia com o livro "A teoria geral do emprego, do juro e da moeda". Nasce assim uma visão que contesta a racionalidade na tomada de decisão e chama a atenção para a influência do comportamento humano.
1962	Milton Friedman expõe a visão econômica que contribuiu para o refluxo do keynesianismo, o surgimento do neoliberalismo e a desregulamentação da economia.
1969	Hayek aplicou a biologia nas ciências sociais.
1971	Daniel Kahneman e Amos Tversky publicam o seu primeiro artigo. Foi o marco zero da economia comportamental e do ataque científico ao <i>homo economicus</i> .
1972	Robert Lucas escreve sobre a teoria das expectativas racionais. O funcionamento do mercado ganha uma explicação elegante, que compara economistas a físicos, a economia seria regida por leis constantes e composta por indivíduos racionais.
1976	Gary Becker publica "A abordagem do comportamento humano". Começa a incorporar-se à psicologia na economia.
1980	Richard Thaler publica um artigo com as bases do que seria a teoria positiva da escolha do consumidor, incorporando à análise econômica os insights de Kahneman.
2008	Desencadeia a crise econômica, colocando em causa todo o estudo econômico, forçando assim os economistas a buscarem novas soluções e teorias mais adequadas.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Porto (2009).

Em 1776, Smith afirma que o mundo seria melhor mais justo, racional, eficiente e produtivo se houvesse mais livre iniciativa, se as atitudes dos indivíduos e suas relações econômicas não fossem limitadas pelo poder do Estado. A procura do lucro e a motivação do interesse próprio é dada por impulsos fundamentais para estimular o empenho dos agentes (MORAES, 2011).

Na vertente marginalista de Carl Menger (1871), discutiu-se o homem econômico, que seria um economizador em vez de um maximizador. Suas avaliações subjetivas estariam relacionadas à escolha entre satisfazer diferentes necessidades em vez de calcular as unidades-padrão de prazer de consumir bens diferentes, como faria o homem calculista de Jevons. Entre as premissas, evidenciava-se que o mercado teria uma ordem superior e independentemente de um controle central, um pensamento que influenciou Hayek (MORAES, 2011).

A ideia central de Friedrich August Von Hayek era a de que os preços continham sinais de informação, promovendo ajustes harmoniosos e espontâneos dentro de uma sociedade de mercado. Entretanto a intervenção governamental na economia pode causar falhas o que poderia levar a uma recessão (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Hayek questiona os fatos nas ciências sociais, constatando que não pode-se lidar com base nos objetos físicos tal como as ciências naturais o fazem, mas sim com conceitos que devem surgir da vontade das pessoas quando estão agindo.

Para a economia o fato de uma determinada moeda é de ouro ou de prata, nem se uma cédula emitida pelo Banco Central é verde ou azul, mas sim que a moeda é um meio de troca, ou seja, o que importa é como ela é utilizada nas ações humanas. A moeda, como conceito geral, não pode ser explicada sem que se refira a interações entre indivíduos e sua utilidade para eles (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Vale destacar que ao contrário das correntes de Cambridge e de Lausanne, que guiaram-se para a economia matemática, a Escola Austríaca optou por uma abordagem filosófica, explorando a ênfase nos fundamentos ou razões que estão por trás das ações dos agentes econômicos (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Depois da crise de 1929, a confiança da maioria dos economistas nas concepções dos clássicos e dos neoclássicos questionadas devido ao equilíbrio econômico não se restabelece automaticamente e duvida-se da eficácia dos impulsos psicológicos sobre o mecanismo do equilíbrio. De modo geral, utilizam algumas contribuições de certas correntes psicológicas como o gestaltismo e o behaviorismo, utilizados por economistas norteamericanos para observar os fatos econômicos (FERREIRA, 2008).

Quando a doutrina clássica não se mostrava suficiente diante de novos fatos econômicos, John Maynard Keynes em 1930, revoluciona a economia com o livro “*A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*”. Nasce assim, uma visão que contesta

os fatos, buscando explicar as flutuações econômicas e o desemprego generalizado. Sua base teórica opôs-se, ao marxismo e ao classicismo. Trazendo uma nova maneira de pensar sobre a economia, analisando a necessidade de intervenção do Estado no mercado, gerando uma “*demanda para garantir os níveis elevados de emprego*”, esclarecendo também, que a “mão invisível” do mercado não resulta no que pregam os economistas mais ortodoxos, no equilíbrio entre o bem-estar global e os agentes econômicos (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

A partir de 1940, contudo, houve a integração da psicologia científica e da sociologia, no estudo do comportamento econômico e dos mecanismos econômicos, que passou a ser desenvolvida por outras correntes teóricas. Possibilitando assim, uma articulação frente a esses elementos.

Richard Thaler (1980) é um dos primeiros economistas reconhecido através da área da economia comportamental, recebeu o Nobel em economia em 2017, por integrar a psicologia da tomada de decisões na área de finanças. Sua premissa básica é de que os seres humanos tomam decisões com limitações e que suas escolhas são baseadas em questões subjetivas. A falta de autocontrole afeta as decisões individuais, assim como o mercado financeiro, economia de empresas, etc. (ÁVILA; BIANCHI, 2015).

Kahneman e Tversky (1972) ao assimilar insights resultantes da investigação psicológica nas ciências econômicas, especialmente o julgamento humano e a tomada de decisão em condições de incerteza, baseia-se num conjunto limitado de heurísticas. Ou seja, tomar decisões envolve basicamente a substituição automática de julgamentos de probabilidade por outros julgamentos de processos simplificados (ÁVILA; BIANCHI, 2015).

A maior parte das vezes os indivíduos não sabem totalmente o porquê de suas escolhas sejam feitas, ainda que suas ideias, capacitações e pesquisas apontem para o caminho da exatidão, a natureza humana é subjetiva em determinadas ocasiões.

2.3.1 Economia Neoclássica

Os economistas da chamada teoria econômica neoclássica, desenvolvida entre 1870 e 1910, moldaram o raciocínio do *homo economicus* desconsiderando o

conhecimento sobre o raciocínio do *homo sapiens* disponibilizado pela psicologia da época (STARMER, 2015).

A economia neoclássica é utilizada para designar diversas correntes do pensamento econômico que estudam a formação dos preços, a produção e a distribuição da renda através do mecanismo de oferta e demanda dos mercados, buscando-se a racionalização de cada agente e sua capacidade de maximizar os seus interesses fundamentais (PINDYCK; RUBINFELD, 1999).

A novas correntes econômicas foram formuladas através do pensamento do austríaco Carl Menger (1840-1921), do inglês William Stanley Jevons (1835-1882) e o suíço Léon Walras (1834-1910) posteriormente, o inglês Alfred Marshall (1842-1924), o sueco Knut Wicksell (1851-1926), o italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) e o estadunidense Irving Fisher (1867-1947) que nasceu a estrutura analítica da economia moderna, surgindo então as seguintes escolas (HUNT ; LAUTZENHEISER, 2013):

Quadro 3 - Escolas Neoclássicas

Escola	Pensamento Econômico
Escola de Viena ou Escola Austríaca	Formulou uma nova teoria do valor, baseada na utilidade na subjetividade do valor, ou seja, o valor do bem é determinado pela quantidade e utilidade do mesmo.
Escola de Lausann	Enfatizava a interdependência de todos os preços do sistema econômico para manter o equilíbrio.
Escola de Cambridge ou Teoria do Equilíbrio Parcial	Considerava que a economia era o estudo da atividade humana nos negócios econômicos, portanto, a economia seria uma ciência do comportamento humano e não da riqueza.
Escola Neoclássica Sueca	Foi a responsável pela tentativa de integrar a análise monetária à análise real, o que mais tarde foi feito por Keynes.

Fonte: Adaptado de Santos (2013).

Para melhor compreensão do estudo, dividiu-se as escolas em duas correntes de pensamento, a Marginalista e Utilitarista.

2.3.1.1 Corrente Marginalista

A partir de 1870, surge novas preocupações que mudam de modo significativo a orientação dos estudos econômicos. A introdução da análise marginal mais conhecido como marginalismo, representou um instrumento, rapidamente difundido, de explicar a influência de determinados recursos escassos entre os usos alternativos, com objetivo de se chegar a resultados ótimos (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Os economistas clássicos teorizaram que os preços eram determinados pelos custos de produção. A crítica que os economistas marginalistas enfatizaram sobre a teoria clássica, era de que os preços também dependiam de um certo grau da demanda, portanto, dependiam da satisfação individual dos consumidores em relação aos produtos e serviços (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Neste período muda-se então os objetos de estudo da produção para a troca, e mudança no método de estudo enfatizando o foco nas classes sociais para foco sobre o comportamento dos indivíduos, baseado na "utilidade marginal", nos quais devem satisfazer a necessidade e desejos humanos (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

Os bens econômicos são regidos pelo princípio fundamental da utilidade marginal decrescente, esse princípio é definido em que a cada unidade a mais de um determinado bem adiciona menor satisfação do que aquela proporcionada pela unidade anterior, a partir deste contexto, foi-se introduzido o elemento subjetividade na análise (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

A teoria da utilidade marginal, é subjetiva e declara que o valor depende da sua utilidade, então, da avaliação subjetiva que os consumidores atribuem aos diversos produtos e serviços disponíveis no mercado. O conceito de utilidade marginal significa também que as escolhas econômicas são tipicamente entre quantidades pequenas, ou marginais (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

A denominada teoria do valor-utilidade, deu uma nova visão rompendo com a teoria do valor-trabalho, de base da análise socialista, segundo a qual o valor das coisas é medido pelo trabalho.

2.3.1.2 Corrente Utilitarista

Uma teoria com base na ética normativa com origem nas obras dos filósofos e economistas ingleses dos séculos XVIII e XIX. Adotada principalmente por Bentham e Stuart Mill para identificar as posições éticas, na qual uma ação é moralmente correta se tende a promover a felicidade e abominada se tende a produzir infelicidade, considerada não apenas a felicidade do indivíduo, mas também a de todos afetados por uma situação (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

O utilitarismo rejeita aspectos subjetivos como o egoísmo do interesse individual, e se opõe também a qualquer teoria ética que considere ações ou tipos de atos como certos ou errados independentemente das consequências que eles possam ter.

Tendo alguns aspectos questionados por diferir radicalmente das teorias éticas que fazem o caráter de bom ou mal de uma ação depender do motivo do agente porque, de acordo com o utilitarismo, é possível que uma coisa boa venha a resultar de uma má motivação no indivíduo. Alguns dos princípios fundamentais do utilitarismo (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013):

- **Princípio do bem-estar:** O bem é definido como sendo o bem-estar. O objetivo em toda ação moral se constitui pelo bem-estar (físico, moral, intelectual).
- **Consequencialismo:** As consequências de uma ação são a única base permanente para julgar a moralidade desta ação. As qualidades morais do agente não interferem no cálculo da moralidade de uma ação, sendo então indiferente se o agente é generoso ou não, pois são as consequências do ato que são morais. Assim, para o utilitarismo, dentro de circunstâncias diferentes uma mesma ação pode ser moral ou imoral, dependendo se suas consequências, boas ou más.
- **Princípio da agregação:** O que é levado em conta no cálculo é o saldo líquido de bem-estar. Em uma situação em que todos os indivíduos afetados pela ação, independentemente da distribuição deste saldo, sejam positivos. Sendo assim, é considerado válido sacrificar o bem-estar de algumas pessoas a fim de aumentar o bem-estar geral.
- **Princípio de otimização:** Busca-se a maximização do bem-estar geral, o que não se apresenta como algo facultativo, mas sim como um dever.
- **Imparcialidade e universalismo:** Os prazeres e sofrimentos são considerados da mesma importância, quaisquer que sejam os indivíduos afetados. O

bem-estar de cada um tem o mesmo peso dentro do cálculo do bem-estar geral. Este princípio é compatível com a possibilidade de sacrifício. A princípio, todos têm o mesmo peso, e não se privilegia ou se prejudica ninguém. O aspecto universalista consiste numa atribuição de valores do bem-estar que é independente das culturas ou das particularidades regionais.

De uma forma geral, por trás dessas correntes e discussões neoclássicas, está presente questões de cunho filosófico, como a moralidade, racionalidade, as preferências e outros conceitos que apresentamos neste tópico. Assim podemos concluir que o conceito do *homo economicus* presente nos pressupostos comportamentais da teoria neoclássica, se tornou importante para determinar e mensurar os aspectos subjetivos da teoria econômica, tornando-se bastante relevantes para o entendimento do comportamento humano e para os fundamentos metodológicos da Economia enquanto Ciência (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013).

2.3.2 Economia Comportamental

Com base em novos modelos teóricos, com novas concepções de conceitos sobre a formação dos preços, a produção e a distribuição da renda através do mecanismo de oferta e demanda dos mercados e outros, os neoclássicos se dispuseram a rever toda a análise econômica clássica, tendo como objetivo o funcionamento do mercado e como se chegar ao pleno emprego dos fatores de produção, baseada no pensamento liberal, trazendo novas formas de incorporação do comportamento humano nas teorias econômicas (KRUGMAN, 2007).

Em 1979, Amos Tversky e Daniel Kahneman, publicaram a Teoria da Prospecção: uma análise da decisão sob risco que marcou a criação de novo ramo de estudo chamado Economia Comportamental. A ideia de ambos era exatamente tornar as teorias econômicas sobre tomada de decisão mais realistas do ponto de vista psicológico (KAHNEMAN, 2012).

Em oposição à abordagem econômica tradicional, a Economia Comportamental considera a importância de fatores emocionais em tomadas de decisão. Ela não se trata da irracionalidade das pessoas ou de como os modelos tradicionais utilizados pelos economistas foram elaborados, mas, de melhorar a

compreensão dos modelos econômicos e a possibilidade de compreender a conjuntura através do viés individual e social (KAHNEMAN, 2012).

A Teoria dos Prospetos de Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979) que surge exatamente como um contra-argumento em relação à Teoria da Utilidade Esperada de Daniel Bernoulli. Segundo a Teoria dos Prospetos, tomamos decisões baseados em mudanças de riqueza a partir de um ponto de referência, em vez de partirmos do todo (MINETO, 2005).

A teoria descrita por eles, mostra que os indivíduos tomam decisões diferentes, quando expostos a situações de perda ou ganho, a disposição para correr riscos é influenciada pelo modo como as escolhas são apresentadas. Considera-se o seguinte problema de decisão clássico estudado por Kahneman; Tversky (1979) para fundamentar a Teoria dos Prospectos, o que você prefere:

A) Um ganho certo de \$250, ou

B) Uma chance de 25% de ganhar \$1000 e uma chance de 75% de não ganhar nada?

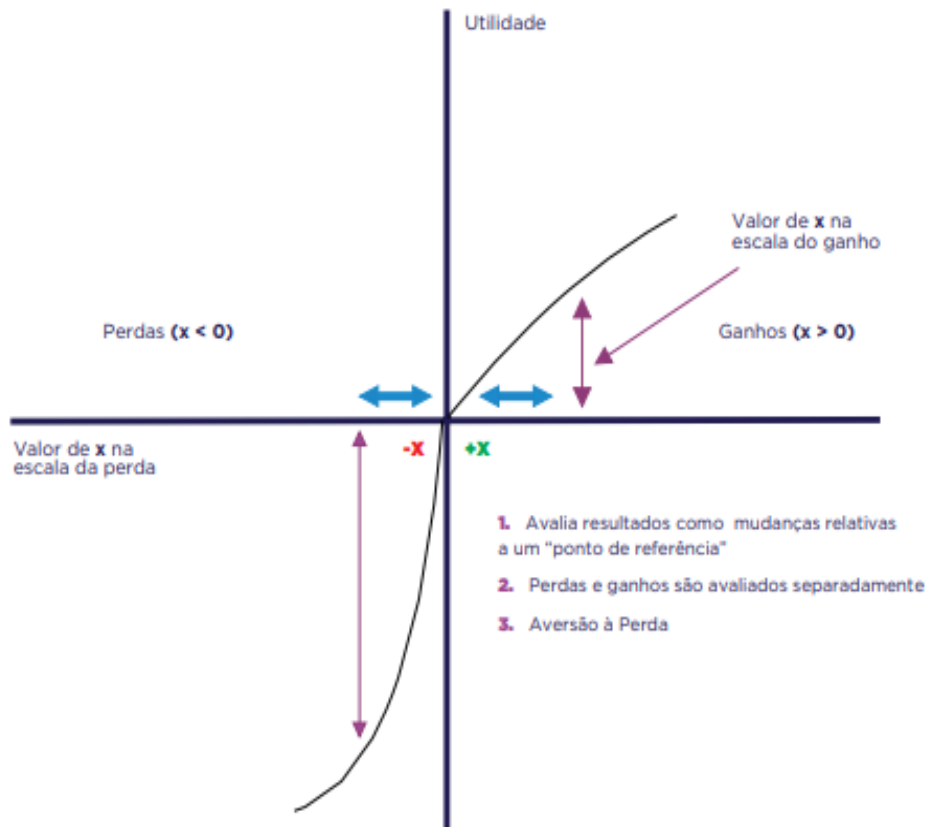
E que tal:

C) Uma perda certa de \$750, ou

D) Uma chance de 75% de perder \$1000 e uma chance de 25% de não perder nada?

O trabalho de Tversky e Kahneman, mostra que as respostas diferem conforme as escolhas são apresentadas como um ganho (1) ou uma perda (2). Diante do primeiro tipo de decisão, grande parte das pessoas optará pela alternativa sem risco (A), enquanto no segundo problema as pessoas mostram maior probabilidade de escolher D, a mais arriscada. Isso acontece porque temos maior aversão à perda do que apreço por um ganho equivalente. Sentimos mais a dor de uma perda do que o ganho que poderíamos ter (MINETO, 2005).

Figura 1 - Função Valor na Teoria dos Prospectos



Fonte: Ávila e Bianchi, 2015.

Desta maneira os indivíduos quando são questionados, sobre as opções de perdas e ganho, irão optar pela possibilidade de retorno certo, pelo medo do risco, mesmo que a opção incerta possuísse um retorno financeiro bem maior (STARMER, 2015).

Através da análise cognitiva da Função Valor na Teoria dos Prospectos, os autores explicam essas divergências no processo de tomada de decisão em contexto econômico e de consumo. Quando se avaliam opções de escolha, as alternativas de risco são avaliadas conforme um conjunto de princípios psicológicos, sendo eles (KAHNEMAN; TVERSY, 1979):

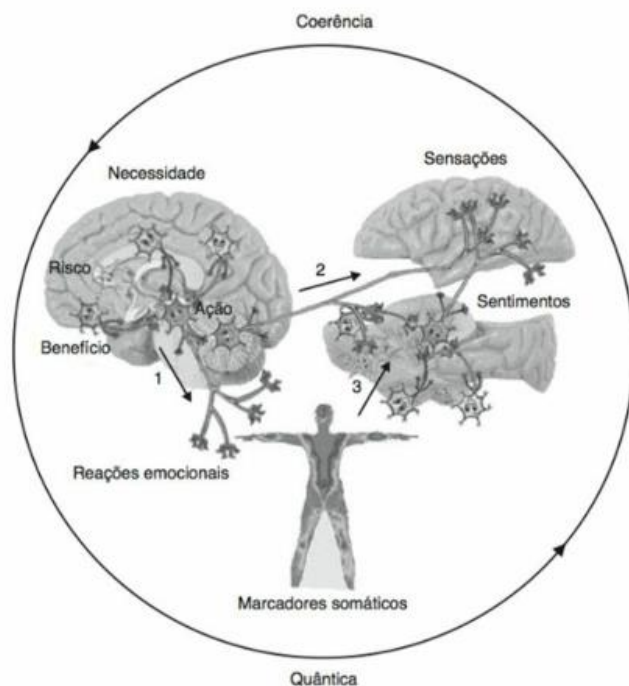
- **Dependência da Referência:** Quando se preveem os resultados das opções de escolha disponíveis, o consumidor orienta o seu raciocínio através de um nível de referência. Assim, quando se percebe o resultado de uma opção de escolha como estando acima do nível de referência, há uma sensação de ganho e, quando o resultado de uma opção

de escolha é sentido como estando abaixo do nível de referência, há uma sensação de perda.

- **Aversão à Perda:** Faz atribuir maior importância às perdas do que aos ganhos, nos induzindo frequentemente a correr mais riscos no intuito de tentar reparar eventuais prejuízos. As perdas têm um impacto emocional maior em comparação aos ganhos. Assim a "dor" de perder algo ultrapassa a "alegria" de ganhar algo.
- **Ponderação de Probabilidades Não-Linear:** As evidências sugerem que os consumidores têm uma tendência para subestimar eventos com elevada probabilidade e enfatizar eventos com reduzida probabilidade.
- **Diminuição da Sensibilidade a Ganhos e Perdas:** Como o tamanho dos ganhos e das perdas, em relação ao ponto de referência, aumenta em termos de valor absoluto, o efeito marginal sobre a utilidade ou satisfação do consumidor diminui.

Para aplicar de forma biológica os conceitos citados acima, utiliza-se os estudos de Rocha e Rocha (2011), que adentra na relação psicossomática (organização psíquica e alterações corporais), identificando parte do aparato sensorial como uma forma de percepção e registro, tal esquema serve como base para o cérebro monitorar o processo decisório.

Figura 2 - A conscientização de percepções emocionais, sentimentos e emoções



Fonte: Rocha e Rocha (2011, p.68).

O cérebro comanda um complexo esquema de recepção de estímulos e organização de respostas, para o autor ao mesmo tempo em que o corpo é influenciado pelas emoções (seta 1 na figura 2), outras áreas, como a ínsula, a Amígdala e o Córtex parietal recebem estímulos sobre a necessidade de motivação e ações implementadas (seta 2 na figura 2) (ROCHA; ROCHA, 2011)

Os sentimentos começam com um estímulo externo, por um evento físico ou social. Esse estímulo gera outras emoções que produzem hormônios, que na corrente sanguínea criam sentimentos, ora positivos, ora negativos.

Os sentimentos possuem uma avaliação pessoal e uma tentativa de encaixe de um acontecimento específico em um esquema mais amplo das próprias experiências do sujeito. As sensações, por outro lado, podem ser aceitas sem a exigência desse senso de encaixe, sendo resultantes da impressão causada em um órgão receptor através de um estímulo interno ou externo (REEVE, 2006).

As emoções são muito mais complexas, devido a ter uma reação a um estímulo ambiental e cognitivo que produz tanto experiências subjetivas, quanto alterações neurobiológicas significativas. Está associada ao temperamento, personalidade e motivações tanto reais quanto subjetivas (REEVE, 2006).

Resumindo, as emoções impactam no processo de tomada de decisão ao criar certos sentimentos. Para isso, utilizamos a heurística, que é dada como se fosse um atalho que permite os indivíduos tomar as decisões e resolvam problemas de forma rápida, a redução do tempo e dos esforços empreendidos para que sejam feitos julgamentos razoavelmente bons (KAHNEMAN; TVERSY, 1979).

O processo heurístico encurta a tomada de decisões, permitindo que os indivíduos não busquem todas informações, que normalmente surge quando julgamos os riscos e os benefícios de algo, dependendo dos sentimentos positivos ou negativos que associamos com um estímulo (KAHNEMAN; TVERSY, 1979).

Os resultados dos julgamentos realizados por regras heurísticas são satisfatórios para o sujeito, o que torna a utilização de atalhos mentais frequentes, mas que podem levar a erros. Em uma organização, pode-se afetar diretamente ocasionando inúmeras outras situações, onde não se averigua-se todos os riscos e benefícios devido a subjetividade da decisão tomada pelo indivíduo.

2.3.3 Organizações e os Limites Cognitivos

No contexto das organizações tomadas por processos com intensa burocracia a necessidade de decisão exige que o indivíduo ajuste seu comportamento a um sistema integrado para a sua tomada de decisão, através de uma panorâmica das alternativas disponíveis, afunila e apropria-se de uma dessas alternativas. Entretanto, na prática, a racionalidade plena e objetiva não é efetivamente alcançada em função da incapacidade humana de possuir todos os conhecimentos possíveis para realizar a ou propor melhor resolução possível. Os indivíduos possuem acesso a uma parcela dessas alternativas, como apontam Simon (1963) e March e Simon (1972).

Assim, a racionalidade do indivíduo é limitada pelo nível de cognição que ele tem acerca das coisas. Deste modo, as variações de comportamento possíveis estarão necessariamente condicionadas pelos limites dados, como por exemplo, nível de conhecimento, habilidades desenvolvidas, experiências, etc.

Ainda segundo Simon (1963), se mesmo gerindo um nível maior de conhecimento em situações decisórias, a sua antecipação dificilmente produzirá resultados mais efetivos, dado que as preferências individuais mudam em função dos valores predominantes, fazendo com que a avaliação premeditada seja inexata, ou seja, ela vai sofrendo variações de valor, desde a consideração inicial até a execução prática.

Avançando no estudo para exemplificar e demonstrar algumas dessas situações, desfruto do comparativo elaborado por Serva (1997) sobre alguns processos organizacionais relacionados com os elementos da racionalidade.

Quadro 4 - Modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações

Processos Organizacionais	Tipo de Racionalidade	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins, desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorealização	Utilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Maximização recursos Cálculo, Utilidade
Controle	Entendimento	Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e Relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Fins, rentabilidade
Ação social e Relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins, rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculos Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorealização Autonomia	Fins, Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorealização Valores emancipatórios	Êxito/Resultados Utilidade, Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p.339)

A partir da definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constituintes, Serva (1997) empreendeu a identificação das unidades de análise em cada categoria, ou seja, as características presentes nestes processos que indicariam o predomínio de uma lógica racional instrumental ou substantiva. Ao verificar o Quadro 4, utilizando o processo Tomada de Decisão pode-se observar que:

- I. Na racionalidade substantiva utilizam do nosso entendimento e julgamento ético, ou seja, melhor escolha no ponto de vista individual;
- II. Na racionalidade subjetiva/instrumental utilizam análise quantitativa e qualitativa, ou seja, melhor opção para maximizar os recursos.

Pode-se destacar que a presença em praticar ações de forma subjetiva orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para alcançar graus de desempenho satisfatórios no interior de um mercado competitivo. Dessa forma, aspectos de limitação humana e limitação organizacional fazem com que o ótimo seja substituído pelo satisfatório (MARCH; SIMON, 1972; SIMON, 1963).

Laroche e Nioche (1994 apud ROCHA; ANGNES, 2017) afirmam que a abordagem cognitiva interfere nas decisões estratégicas. Com decorrência, busca-se extrair fenômenos ou vieses cognitivos passíveis de reflexos na racionalidade do tomador de decisão. Consta-se que a cognição quando não pautada na racionalidade obstrui e enfraquece a reflexão estratégica, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Viés cognitivo e decisão estratégica

Etapas de decisão	Viés cognitivo	Efeitos
Formulação dos fins e identificação dos problemas	Ancoragem: o decisor está atado a seu julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente.	Não-percepção dos indícios e desvios.
	Comprometimento e escalada: o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz os efeitos esperados.	Minimização dos desvios, não-revisão da estratégia.
	Raciocínio por analogia: o decisor transpõe o caso simplificado conhecido para o caso complexo.	Simplificação do problema, estratégia não pertinente.
Produção de um elenco de soluções estratégicas	Focalização sobre uma solução preferida de antemão: o decisor não vê senão as vantagens da solução que ele prefere a priori e os inconvenientes das outras soluções.	Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida.
Avaliação e seleção de uma situação	Falsa representatividade: o decisor generaliza abusivamente com base em situações passadas de ensaios, experiências, casos.	Má apreciação das consequências da solução.
	Ilusão de controle: o decisor superestima seu grau de controle sobre o curso dos eventos.	Má apreciação dos riscos.
	Desprezo das soluções incompletamente descritas: o decisor descarta as soluções que não possuem vinculações com suas experiências	Rejeição prematura das soluções.

Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 86).

Desta forma, as concepções interpretativas podem ser entendidas como um conjunto de crenças, valores, ideias que influenciam o modo como os processos internos ocorrem e como a estrutura organizacional é construída. Sendo assim, limitam os intuítos organizacionais, os princípios de organização e o critério de avaliação do desempenho apropriado (HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-SILVA, FONSECA; FERNANDES, 1999 APUD ROCHA; ANGNES, 2017).

Portanto, no processo estratégico, o processamento da informação mostra-se arquitetado por aspectos da abordagem cognitiva que se atribui do viés cognitivo e características dos decisores.

2.3.4 Racionalidade Limitada de Simon

Herbert Simon contribuiu com a economia propondo novas análises acerca da convencional teoria da oferta e demanda, trazendo a complexidade do mundo real da psicologia e da ciência comportamental. Mas, ao apresentar a teoria da racionalidade limitada, ele questiona, ao mesmo tempo, o modelo decisório racional que até então prevalecia, sobretudo, na economia (BALESTRIN, 2002).

Simon (1963), apud Macedo (2003) desenvolve a teoria da racionalidade limitada onde existem limitações cognitivas e também emocionais. A cognição é descrita por ele como um conhecimento adquirido e emoção como uma etapa mais primitiva que embasa a cognição, o que por sua vez, torna impossível uma racionalidade plena. Partindo do princípio que o processo decisório se dá em três fases (percepção-avaliação-escolha), se a percepção nunca é exata, isenta ou imparcial, as outras etapas também serão enviesadas o que acabará por limitar a escolha a uma escolha não racionalmente plena.

Simon (1963) apresenta o conceito do homem econômico que tem pleno conhecimento de todos os aspectos de sua decisão e é capaz de tomá-las com todas as razões presentes. Considera-se que o indivíduo:

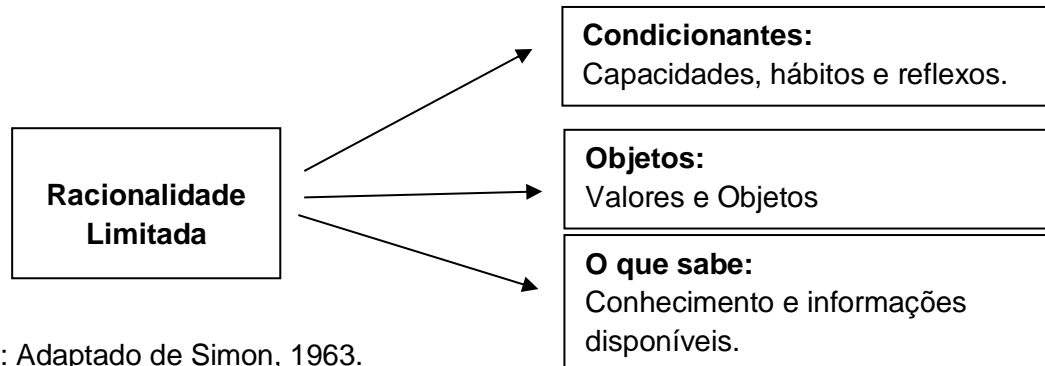
- a) Escolhe entre as alternativas com que se defronta;
- b) Sabe no que elas consistem;
- c) Realiza avaliações cuja complexidade é ilimitada para ver quais alternativas são mais desejáveis e;

d) Executa cálculos de probabilidades.

Em 1972 com as contribuições de March, Simon trata da descentralização das decisões. A descentralização considera os aspectos cognitivos do indivíduo e de sua capacidade de reter um número limitado de informações de uma vez (MACEDO, 2003).

Os autores colocam em evidência os conflitos que podem surgir e os aspectos afetivos deste conflito. Quando se reconhece que os estilos cognitivos dos decisores influenciam na escolha, percebe-se que a decisão como um processo ligado à personalidade e à história pessoal do decisor, que possui suas características individuais: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, julgamento intuição, criatividade etc. A atividade mental é baseada nas duas dimensões de um “filtro”, determinando de maneira dinâmica um modo de percepção e um modo de interpretação da informação (MACEDO, 2003).

Figura 3 - Fatores limitantes da racionalidade



Fonte: Adaptado de Simon, 1963.

É nesse sentido que Simon (1963) estabeleceu paralelo entre o homem econômico e o homem administrativo: enquanto o primeiro "maximiza seus esforços, seleciona a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam", o segundo "contemporiza, isto é, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom".

A racionalidade limitada implica que, na tomada de decisão, a razão pode ser limitada pela impossibilidade da obtenção de toda a informação necessária, pela capacidade cognitiva do agente, pelos recursos disponíveis, entre outros. O poder da razão pode ser reduzido, também, em função da otimização do processo, admitindo-se que um ser não perfeitamente racional (mas não irracional) não

necessariamente maximiza a utilização de seus recursos no processo de tomada de decisão (ROCHA; ROCHA, 2011, p.24).

O sujeito tem sua conduta mediada pelo sistema cognitivo e como o mesmo processa as informações de acordo com uma leitura subjetiva. Desta forma é comum que o agente econômico cometa erros ao avaliar as informações levando em conta as emoções (ÁVILA; BIANCHI, 2015).

2.3.5 Economia Comportamental: aplicação organizacional

Muitas empresas já reconhecem que as estruturas tradicionais que elas têm usado para tomar decisões são ineficazes. Se faz cada vez mais necessário compreender os fatores da escolha nas decisões das pessoas e organizações. Não se trata de teoria sobre o que as pessoas devem fazer, mas de uma profunda compreensão daquilo que elas fazem, em contraste com a avaliação do que elas pensam, sentem ou dizem (ÁVILA; BIANCHI, 2015).

Segundo Hersey e Blanchard (1995) o comportamento é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos. Nossa mente nem sempre vê conscientemente a razão das nossas ações. Os impulsos que determinam nossos padrões comportamentais que são em grande parte inconscientes, o que dificulta a sua análise e avaliação.

Freud (1900), apud Caropreso e Simanke (2007) foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação do inconsciente. Acreditando que as pessoas nem sempre estão conscientes do que querem, concluiu que uma boa parte de seu comportamento é ditada por motivos ou necessidades inconscientes. O autor estabelece uma relação entre a motivação da maioria das pessoas e a estrutura de um iceberg. Um segmento considerável da motivação humana se encontra de tal modo oculto que nem sempre é evidente para o próprio indivíduo.

Segundo Foquel e Souza (1985), as organizações ao criarem e enfrentarem situações de maior complexidade, têm gradativamente excedido o papel para o qual é criada, qual seja, os instrumentos voltados para a satisfação de seus proprietários, clientes e contribuintes. Entretanto, principalmente nas grandes organizações, transparece muito mais a preocupação com as metas e com a contribuição dos indivíduos para a realização dessas metas do que com o êxito desses indivíduos.

Quanto mais os membros das organizações viverem em clima de rigidez, especialização, controles intensos e liderança diretiva, mas eles tenderão a criar atividades antagônicas.

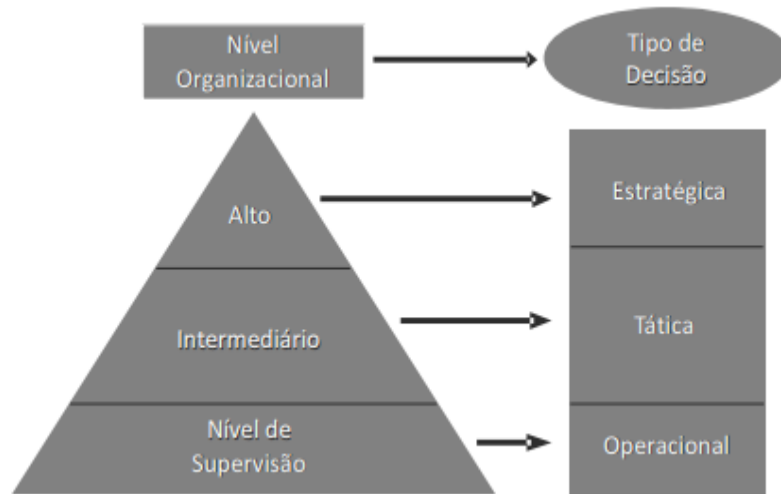
No sistema organizacional, cada pessoa participa racional e conscientemente tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações. Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que uma pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- I. Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- II. Objetivos: os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- III. Preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- IV. Estratégia: o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
- V. Situação: aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, do seu conhecimento ou da sua compreensão e que afetam sua escolha.
- VI. Resultado: é a consequência ou a resultante de uma dada estratégia de decisão.

As decisões nas organizações, na maioria das vezes, são tomadas por um indivíduo isolado, cujos resultados são consequências da interação entre os envolvidos no processo. Ou a decisão final pode caber, ainda, a vários setores e não apenas a um simples indivíduo (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

Existem níveis diferentes de tomada de decisão, os níveis estratégico, tático e operacional, que mobilizam recursos de uma organização para a concretização dos seus objetivos.

Figura 4 - Níveis de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Montana e Charnov, 1999.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização e seus propósitos, sendo uma função da administração. Estas estratégias afetam toda a organização, inserindo políticas e metas aplicadas em todos os níveis e departamentos. Em relação às decisões táticas, elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. E, por último, as decisões operacionais são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, e se referem ao curso de operações diárias (DAFT, 1999).

Essas relações sistêmicas pertinentes as decisões empresariais, sobre a complexidade das relações, e seus reflexos nos resultados pretendidos pelas organizações, constata-se que demanda atenção ao indivíduo e sua subjetividade (SOUZA, 2013).

As pessoas que dão vida e dinâmica as organizações e que, em razão disso, todas as ações de idealização, programação, entre outras necessárias ao funcionamento corporativo, recaem sobre o pessoal que compõem esses organismos. Contudo, na prática empresarial, o desempenho satisfatório – ou não – dos recursos humanos está condicionado por situações e elementos diversos (SOUZA, 2013).

Sendo assim, para melhor compreender as organizações, é preciso não só descrever seus organogramas e modos de funcionamento. É fundamental, analisar a

dinâmica interna dessas organizações e o entendimento dos processos de subjetividade que constroem as vivências dos trabalhadores.

2.4 TEORIA DOS JOGOS NO PROCESSO DECISÓRIO

Atualmente, notamos das mais diversas formas a imensa importância de uma tomada de decisão assertiva. Existem diversas formas para apoiar os indivíduos e as empresas nas suas tomadas de decisões, uma delas é a partir da Teoria dos Jogos. Ela permite modelar o comportamento ao criar ferramentas que propiciam analisar as ações onde indivíduos ou grupos que se defrontam para disputar certas situações.

Segundo Fiani (2006), a Teoria dos Jogos desenvolvida pelo matemático norte-americano John Nash, no qual é baseada em modelos matemáticos e que também utiliza algumas metáforas. Ela estuda as tomadas de decisões que um indivíduo realiza quando o resultado desta escolha depende do que outros indivíduos decidem, como em um jogo de situações estratégicas, onde os jogadores escolhem as ações na tentativa de melhorar o seu retorno.

2.4.1 Conceitos inerentes à Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos pode ser considerada um ramo da Teoria da Decisão, que formaliza os problemas de interação estratégica entre diferentes agentes, em um processo de racionalização das ações que tais agentes irão adotar. Utilizando-a podemos formular a estratégia para a qual convergem jogadores ideais, levando em conta os seus interesses de maximizar ganhos em cada rodada do jogo (BÊRNI; FERNANDEZ, 2014).

Para entender melhor a aplicabilidade e sistematização de como a teoria funciona, elaborou-se um quadro conceitual.

Quadro 6 – Conceitos da Teoria dos Jogos

Jogo	É constituído por um conjunto de jogadores, um conjunto de estratégias prováveis de cada jogador, um conjunto de funções utilidade para cada jogador e um conjunto de regras.
Payoffs	Benefícios ou recompensas que o jogador adquire a cada possível resultado do jogo e resultam de decisões estratégicas.
Jogo cooperativo	Aquele que ocorre quando os participantes podem negociar contratos vinculativos entre si e que lhes permitam planear estratégias em conjunto.
Jogo não cooperativo	Ocorre quando não é possível negociar contratos vinculativos entre os participantes.
Jogos repetidos	Jogos em que as ações são tomadas e os payoffs são recebidos várias vezes, de maneira consecutiva.

Fonte: Adaptado de Bêmi; Fernandez (2014).

O objetivo geral da Teoria dos Jogos é determinar a estratégia ótima para cada jogador. Estratégia é uma regra ou plano de ação para o jogo. A estratégia ótima para um jogador é aquela que maximizar o payoff esperado (FIANI, 2006).

As análises acerca da Teoria dos Jogos, baseia-se no pressuposto que os jogadores sejam racionais, ou seja, que não tomem suas decisões movidos por seus princípios, emoções ou outros fatores subjetivos, mas sim pela análise quantitativa, que pode ou não ser completa, dos resultados esperados. Também parte do pressuposto que todos tenham a mesma capacidade cognitiva e que esta seja suficiente para compreender perfeitamente a complexidade do jogo, desde o primeiro contato e a realizar as ações necessárias para jogar tendo em vista a maximização dos ganhos (TASSI, 2011).

Os jogos econômicos praticados pelas empresas podem ser cooperativos ou não cooperativos. O jogo cooperativo ocorre quando os participantes podem negociar contratos vinculados de cumprimento obrigatório entre si, o que lhes permite planejar estratégias em conjunto. Um jogo não cooperativo ocorre quando não é possível a negociação e não há mecanismos para obrigar o cumprimento de contratos entre os participantes (BÊRNI; FERNANDEZ, 2014).

Observamos que com ou sem cooperação ou conhecimento sobre outros jogadores e seus objetivos, essa teoria possibilita formalizar um grande número de situações de conflito e produzir um conjunto de soluções possíveis para os problemas que são apresentados em certas situações.

O Equilíbrio de Nash, derivado da teoria, consiste na decisão tomada por um jogador é a melhor resposta frente à decisão tomada pelos demais, e isto é válido para todos os agentes. No Equilíbrio de Nash todos ganham, pois cada um ganha de acordo com sua estratégia, buscando determinar logicamente as melhores ações que o participante de um jogo pode tomar (FIANI, 2006).

A partir de exemplos de equilíbrio como o do dilema do prisioneiro, onde decide-se entre cooperar ou competir, o equilíbrio acontece no caso de os prisioneiros revelarem o crime e cooperarem, pois o benefício é garantido para ambos. O prisioneiro que não testemunha correria o risco de ficar mais tempo preso se o outro revelar o crime cometido, a decisão altera-se da competição para cooperação pela aversão à penalidade. Portanto, em certas situações decide-se cooperar para se ter um benefício maior para ambos os indivíduos (BÊRNI; FERNANDEZ, 2014).

2.4.2 Concepção humana na Teoria dos Jogos

O desvio constante das previsões de equilíbrio na teoria de Nash ocorria por não prever que os jogadores são humanos e podem ser de certa forma limitados, não sendo guiados apenas pelas perspectivas de ganho em cada rodada de um jogo, pois agem também motivados por interações sociais incluindo a aversão, sentimentos e emoções, entre outros. Outro tipo de desvio em relação às estratégias de equilíbrio é que estas exigem uma capacidade computacional que nos jogadores, apresenta limitações que não são homoganeamente distribuídas (TASSI, 2011).

A teoria dos jogos sofreu algumas críticas acerca da concepção forte da racionalidade dos jogadores, que não correspondia ao real comportamento. Ao estudar as decisões em um experimento aplicando a teoria dos jogos, os economistas estão interessados em recuperar as computações neurais que os indivíduos utilizam para escolher as ações que motivam os resultados. Assim, um dos objetivos do campo neuroeconômico é proporcionar uma consistente conexão entre a base biológica funcional e o entendimento computacional da escolha estratégica (PAIVA, 2013).

O avanço da neurociência descreveu importantes limitações biológicas sobre processos envolvidos na tomada de decisão e os estudos têm revelado que muitos dos processos complexos ocultos à tomada de decisão podem sobrepor-se aos mecanismos cerebrais. O real comportamento de decisão nas tarefas, muitas vezes

não está de acordo com as previsões da teoria dos jogos, caracterizando assim mais precisamente o comportamento subjetivo (SANFEY, 2007).

A teoria dos jogos analisada com base em processos neurais consiste em regras muito específicas de decisões e previsões, sendo que são os circuitos neurais que produzem essas escolhas e as suas correlações biológicas. Ainda afirmam que a teoria dos jogos distingue-se da economia na medida em que procura encontrar estratégias racionais em situações em que o resultado depende não só da estratégia própria de um agente e das condições de mercado, mas também das estratégias escolhidas por outros agentes que possivelmente têm estratégias diferentes ou objetivos comuns (PAIVA, 2013).

Segundo Schultz (2008) os processos cerebrais subjacentes às interações sociais testados no âmbito da teoria dos jogos envolvem com reforço a previsão de erro de codificação, a representação de sensações e emoções dos outros jogadores. Identificam as correspondentes correlações neurais no núcleo *accumbens*² (previsão de recompensa), na *ínsula*³ (ressentimento de concorrência desleal - injustiça) e *córtex orbito frontal*⁴ (cooperação). Tomados em conjunto, os estudos do jogo fornecem-nos excelentes exemplos dos mecanismos cerebrais subjacentes às decisões no domínio social (PAIVA, 2013).

Várias estruturas cerebrais têm um papel chave para controlar as condutas sociais. Estas estruturas cerebrais atuam como mediadores entre as representações perceptuais dos estímulos sensoriais e a recuperação do conhecimento que o estímulo pode ativar para uma dada ação (PAIVA, 2013).

Apesar da Teoria dos Jogos contribuir nas escolhas individuais, é importante lembrar que o estudo do comportamento pelo viés da neurociência ser relevante, não cabe neste estudo responder a todos os problemas de um processo decisional, apenas salientar sua importância e complexidade nas escolhas humanas.

²O Núcleo Accumbens, localiza-se numa posição central e interior do cérebro e constitui a principal parte do estriado ventral com funções relacionadas com a recompensa, o prazer, o vício, o risco, o medo ou a agressão e é uma das estruturas mais importantes no sistema límbico.

³A ínsula é uma pequena região do córtex cerebral. A ínsula conduz com sensações e emoções cada estrutura do nosso cérebro para que possamos reagir, tanto de forma positiva quanto negativa.

⁴ Órgão básico para a operação de processos como as emoções e o comportamento social, está diretamente relacionado às nossas emoções e à tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, demonstra-se quais os métodos adotados para orientar o desenvolvimento da pesquisa. Em relação à finalidade, esta pesquisa foi exploratória por meio da abordagem descritiva, e em relação aos meios ou procedimentos, orientou-se bibliograficamente.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este estudo, quanto aos objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e descritiva. O caráter exploratório da pesquisa na visão de Gil (2010) é dado com propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Método, cujo a partir da economia comportamental, buscou especificidades no comportamento humano sobre quais possam delimitar ações que envolvem o processo decisório. Estes conduziram-se a retirar da observação o conceito de sujeito econômico e as várias percepções sobre racionalidade.

Segundo Vergara (1998) a pesquisa descritiva expõe características de determinado evento. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa descritiva foi utilizada neste estudo para explanar o comportamento frente a subjetividade, esta buscou-se uma relação entre as organizações e os sujeitos que atuam nela.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, com o objetivo de entender os elementos dentro do processo de tomada de decisão, investigou dentro dos conhecimentos já existentes, visando esclarecer acerca do comportamento nesse processo. Nesse sentido, a abordagem qualitativa é um método de investigação científico, que se foca nos aspectos subjetivos do objeto a ser analisado.

Com o objetivo de fundamentar o estudo, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica com base em material publicado em trabalhos científicos, livros, revistas e artigos. Para que seja possível avançar em um determinado campo do conhecimento é necessário primeiro conhecer aquilo que já foi investigado por outros pesquisadores e quais são as carências do conhecimento acerca daquele assunto. Assim, a revisão bibliográfica é indispensável para que seja delimitado um problema de pesquisa e para que o pesquisador forme uma ideia mais precisa a respeito do estado atual acerca dos conhecimentos de um determinado assunto (GIL, 2010).

Conduzida principalmente pela utilização dos estudos de Simon e Serva, umas das principais revisões bibliográficas que delimitou o método da economia comportamental como sendo uma análise de um ambiente interno, o organismo humano, e outro externo, a sociedade. A elaboração da problemática evidenciou a dificuldade de extrair uma idealização do comportamento e do ambiente e tentar encaixar o comportamento humano dentro destas concepções.

Por meio da análise de conteúdo e elaboração esquemática de teorias e dados, possibilitou-se comparar as teorias econômicas tradicionais e o campo da economia comportamental. Mesmo sendo este estudo, especificamente sobre decisões substanciais e instrumentais, não se defende que há uma maneira de verificar a mais eficiente, mas que se constitui como uma forma de análise que leva ambas em consideração.

Enfim, este estudo contribuiu para esclarecer algumas peculiaridades acerca do processo decisório nas organizações, evidenciando a necessidade de maiores pesquisas na área comportamental, com ênfase econômica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo é exploratório, portanto, seu propósito é entender as discussões acerca do assunto. O objetivo foi, em termos práticos, investigar o processo de decisão sob perspectiva da economia comportamental, a fim de verificar se há influência de fatores emocionais, econômicos, sociais e culturais, nas organizações. Assim, buscou-se sintetizar o conhecimento gerado pelos estudos da economia clássica e comportamental, possibilitando a discussão de alguns aspectos teóricos nas escolhas e ações humanas, portanto, associadas a racionalidade e a subjetividade para a análise organizacional.

4.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBJETIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus integrantes, quanto às suas atividades exercidas, também os colaboradores têm suas expectativas em relação à organização as quais pertencem. O resultado que a empresa alcançará depende do modo como irá ministrar os recursos humanos, atendendo os interesses e as necessidades dos indivíduos, em conjunto com os objetivos da empresa no seu mercado de atuação.

Segundo March e Simon (1972) no contexto das organizações a racionalidade exige que o indivíduo ajuste seu comportamento a um sistema integrado e departamentizado para a sua tomada de decisão, através de uma visão ampla das alternativas comportamentais disponíveis, da consideração do conjunto de consequências relacionadas às alternativas e, da escolha mais adequada entre as disponíveis. Entretanto, na prática, a racionalidade objetiva não é sempre alcançada em função da limitação humana, onde os indivíduos não possuem a capacidade de levar em consideração todas as alternativas disponíveis.

A utilização da racionalidade instrumental, ou objetiva, em suma é derivada de um processo que se resume em um raciocínio que se dirige à instrumentalização dos recursos para atingir determinados fins, baseadas em utilidade, com obtenção dos melhores resultados possíveis em busca de rentabilidade e desempenho, com uma ótica voltada aos recursos quantitativos, de uma forma lógica.

Essa base teórica foi utilizada na Economia Clássica entre 1910 a 1950, pelos autores Adam Smith, Malthus, Ricardo, Stuart Mill, Jean Baptiste, Say, Keynes, Marshall, Pigou entre outros autores, que simplificaram o comportamento econômico na figura conhecida como *homo economicus*, exemplificado como tomador de decisão que possui todas as informações possíveis para uma dada ação e decide racionalmente maximizando os recursos na solução do problema (CARNEIRO, 2004).

Já na racionalidade subjetiva, demonstra-se que os indivíduos não possuem o conhecimento de todas as possibilidades para tomar uma decisão de forma instrumental, por falta de recursos, informações e instruções para análise das mesmas. Assim, pode-se dizer que o ser humano não possui uma racionalidade absoluta para tal, ainda, que a razão figura como instrumento de desejos, crenças e outras forças internas ao indivíduo, nascendo assim, o Modelo Comportamentalista.

A Economia Comportamental surgiu a partir de 1950 como um novo campo de estudo, derivada da junção dos estudos da economia com outras áreas como psicologia, neurociência e outras ciências sociais para desvendar o comportamento humano diante das decisões econômicas. Ela também é utilizada para compreender o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, sendo uma ferramenta para entendimento, onde os gestores podem prever o impacto de suas decisões sobre os indivíduos para evitar alguns conflitos e más decisões, por exemplo. Porém, por ser um modelo comportamentalista, ela não possui total precisão e também não é dada de forma quantitativa, já que é baseada em ações individuais subjetivas. Assim, a racionalidade do indivíduo é limitada pelo nível de conhecimento que ele tem acerca das coisas.

Ao avançar os estudos, analisou-se separadamente as racionalidades instrumental e subjetiva para posteriormente correlacioná-las. A seguir demonstrado sinteticamente no Quadro 7, extrai-se as principais características de ambas, demonstrando sua relevância para as organizações compreenderem o papel do indivíduo nas mesmas.

Quadro 7 - Racionalidade instrumental versus subjetiva

Racionalidade instrumental	Racionalidade subjetiva
<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo • Maximização dos recursos • Êxito, resultados • Desempenho • Utilidade • Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorealização • Entendimento • Julgamento ético • Autenticidade • Valores emancipatórios • Autonomia

Fonte: Adaptado de Ramos, 1981.

Nesse contexto comparativo, a Racionalidade instrumental, por sua vez, é relacionada como um instrumento, que é útil ou que tem um fim, aplicada às decisões de forma lógica, pura e simples. Indo por esta linha de pensamento, o valor das coisas radica naquilo para que servem, como exemplificada na Teoria da Utilidade na secção 2.3.1.

Na prática, verifica-se que isso nem sempre ocorre, então, insere-se a Racionalidade subjetiva nas decisões. Portanto, a Teoria da Utilidade, é subjetiva e declara que o valor depende da sua utilidade, então, da avaliação subjetiva que os consumidores atribuem aos diversos produtos e serviços disponíveis no mercado. Essa avaliação subjetiva é individual e está ligada a fatores importantes para os indivíduos, como por exemplo, a autorrealização, o julgamento ético, a autonomia, entre outros fatores.

O comportamento dos indivíduos também pode sofrer influências a partir de suas percepções e interpretações, devido à assimetria de informações. A assimetria de informações faz com que o sujeito tenha percepções diferentes acerca do mesmo objeto, do que a outra parte, ocasionando conflitos ou desequilíbrios na economia das empresas. Além disso, pode-se considerar as emoções presentes na tomada de decisão, pois, não há como tomar uma decisão sem levar em conta as especificidades individuais que estão presentes na vida do indivíduo, transmitidas no coletivo.

Os estudos sobre o funcionamento decisório do cérebro tornaram-se mais conhecidos a partir dos trabalhos de Roger Sperry (1981), ao propor a divisão cerebral em hemisférios e funções. A partir de então, concluiu que os lados direito e esquerdo do cérebro desempenham funções diferentes, porém, complementares na formação de conceitos que direcionam as escolhas de cada indivíduo. A seguir apresenta-se um resumo das competências do hemisfério cerebral (GONÇALVES; SILVA, 2017).

Quadro 8 - Lado Esquerdo versus Lado Direito do Cérebro

COMPETÊNCIAS DO HEMISFÉRIO CEREBRAL	
Lado esquerdo	Lado direito
Processamento da fala;	Percepção e processamento espacial;
No pensamento intelectual, racional, verbal e analítico;	Habilidades perceptivas visuo-espaciais;
Processamento de construções gramaticais mais complicadas;	Melhor competência nos processamentos visuo-motores;
Percepção e processamento temporal;	Responsável no processamento espacial dos aspectos motores;
Superioridade em caracterizar o parâmetro temporal no comando motor;	Orientação espacial (profundidade e distancia);
Precisão e velocidade;	Organização do esquema corporal;
Participa no controle sequencial do programa motor;	Controle postural;
Importante na sucessão de transição postural de um movimento para outro;	Processamento para as notas musicais, e sons de animais;
Participa no programa de movimentos sequenciais dos dois lados do corpo;	Processamento do ritmo interno e externo, que influenciam na qualidade do andar, dançar e falar;
Reconhecimento de palavras;	Processamento de movimentos rítmicos;
Processamentos analíticos (em especial na produção e compreensão da linguagem);	Processamento simultâneo e holístico das informações;
Melhor habilidade para reconhecimento da fala humana;	Reconhecimento de faces, e expressões faciais;
Prontidão de ação no comportamento humano, devido maior concentração de dopamina no globo pálido esquerdo;	Reconhecimento de figuras geométricas através do tato e da visão;
Organização e "timing" do movimento sequencial;	Melhor performance na realização de tarefas de natureza não-verbal relativa a espacialidade;
É mais adaptado para processar altas frequências audiovisuais;	Processa informações visuais de baixas frequências espaciais;
No pensamento intelectual, racional, verbal e analítico.	Melhor competência para processamento perceptual em habilidades grosseiras.
Analítico, lógico, racional.	Intuitivo, criativo, emocional.

Adaptado de Gonçalves; Silva (2017).

Pode-se observar no Quadro 8 que o hemisfério direito tem superioridade sobre o esquerdo nas tarefas espaciais e as não-verbais. Enquanto o hemisfério esquerdo tem superioridade ao direito nos processamentos temporais, verbais e outros. Dessa forma, pode-se observar que ao realizar uma ação, ou seja, uma decisão, estão presentes tanto a racionalidade instrumental quanto a subjetiva, sendo que apenas o grau de sua aplicação que varia conforme as competências do hemisfério cerebral presentes nos indivíduos.

No âmbito organizacional, uma decisão mais efetiva é sempre o resultado da combinação das competências racionais derivadas das técnicas e emocionais, que estão presentes no hemisfério esquerdo (lado racional) e direito (lado emocional). Em suma, todas as áreas de atividades de uma organização as situações dependerão das decisões tomadas. As decisões podem ser tomadas de forma instrumental e subjetiva, porém, impossibilitadas de se separar, restringidas e ampliadas pela capacidade dos indivíduos.

É evidente a crescente relevância percebida no fator humano dentro das organizações. Contudo é necessário entender que as mudanças de postura das empresas se dão em forma de processo, é algo gradativo. A percepção sobre a subjetividade humana no meio organizacional serve como base para, de alguma forma, articular mecanismos e métodos para gerenciar as demandas pertinentes a esse assunto em cada organização.

Confrontando com algumas questões econômicas, não há como prever o comportamento humano, e nem modelar métodos quantitativos que possam validar numericamente a sua interferência. No entanto, considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, e que expressam uma linguagem verbal e não verbal, fruto de sua história pessoal e social.

Os gestores devem desenvolver novas habilidades para compreender e tentar lidar melhor com essas especificidades que a subjetividade exerce sobre as organizações. Segundo (LIZ; LINSTED, 1999; MINGERS, 2000) apud Robbins (2015) novas habilidades são necessárias na contemporaneidade:

- Sensibilidade a uma vasta variedade de tipos de informações e formas de conhecimentos (técnico, cultural, emocional), bem como as diferentes formas narrativas, como histórias ou mitos;
- Habilidade cognitiva para analisar e interpretar fenômenos complexos;
- Habilidade para visualizar e perceber novos padrões de relacionamentos;
- Habilidade comunicacional e persuasiva para qualificar seu trabalho em equipe;

- Confiança para correr riscos e intervir, para exercer julgamento na ausência de prescrições autoritárias de regras, políticas, procedimentos;
- Habilidade para tolerar ambiguidades e incertezas;
- Capacidade de descentralização de seus pontos de vista;
- Aprendizagem de suas intervenções (capacidades autoreflexivas);
- Capacidade de pensamento crítico (crítica da retórica, da tradição, da autoridade e da objetividade) e de autocrítica, para aprender com os erros, desenvolver-se continuamente.

A partir desses apontamentos, percebe-se como se modificou as relações de trabalho se modificaram nesse último século, produzindo novos modelos e muitas necessidades para os gestores constituir tanto como instrumento, quanto objeto, uma vez que também estão submetidos às mesmas regras do jogo que ajudam a operar.

Portanto, o fato é que não existe um caminho certo a seguir ou uma orientação adequada quando se trata de relações humanas, as possibilidades dependem da percepção e da experiência de cada um dos indivíduos. Sabe-se ainda, que os indivíduos possuem objetivos e interesses distintos um dos outros e que para um bom desempenho dentro de uma organização, os gestores precisam levar isso em consideração.

4.2 A LIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE

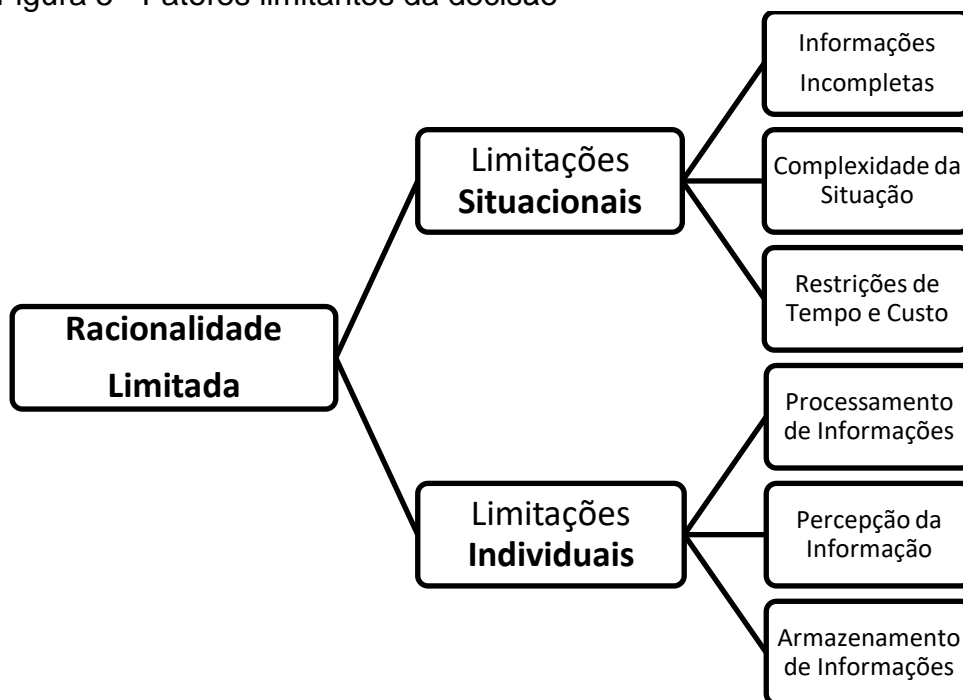
A Teoria da Racionalidade Limitada desenvolvida por Herbert Simon (1963) demonstra os aspectos que influenciam a tomada de decisão do indivíduo baseada em sua limitação de informação. Essa teoria propõe que a racionalidade individual está limitada por três dimensões: a informação disponível, a limitação cognitiva individual e o tempo disponível para tomada de decisão. Onde é proposto que limitações cognitivas levam os decisores à construção de modelos simplificados para lidar com as situações ao redor.

Diante da imperfeição das informações geradas pela limitação da decisão, os indivíduos procuram soluções aceitáveis e satisfatórias, em vez de buscar a decisão que maximize os resultados possíveis, para isso, utilizam-se de princípios heurísticos, ou seja, atalhos mentais para facilitar a tomada de decisões.

Isso ocorre porque em vez de fazer uma análise completa da situação, prefere-se fazer escolhas rápidas, com base nas experiências que os indivíduos já presenciaram anteriormente. São esses atalhos que fazem escolher uma e não outra questão para analisar, além de descartar certas alternativas imediatamente. Esse processo de simplificação denomina-se limitação da racionalidade, ou seja, as pessoas tomam decisões a partir de modelos mais simples.

Ao deparar-se com algum tipo de problema que seja mais complexo, a restrição de tempo, de recursos e capacidade de processamento de informação limitada restringem ainda mais a racionalidade do tomador de decisão. Existem limitações tanto individuais quanto ambientais que impactam no meio organizacional. Veja na representação da Figura 5.

Figura 5 - Fatores limitantes da decisão



Fonte: Adaptado de Simon (1965).

A Figura 5 faz uma representação de como os limitantes individuais, como a percepção, processamento, ancoragem, risco, benefícios, informações conhecidas, entre outras e as limitações situacionais, como complexidade, tempo, custo, ambiente, interações sociais, cultura corporativa, disponibilidade de informações, entre outras se integram ao processo de decisão. Assim, percebe-se como a individualidade é levada para o ambiente organizacional e como o ambiente em si, também exerce influência sobre o indivíduo.

A questão das limitações situacionais restringe as alternativas disponíveis, estabelecendo o nível que se pode atingir na execução de um objetivo. Esse nível nunca é ótimo, mas apenas satisfatório, devido ao tomador de decisão encontrar uma solução suficientemente boa, ou seja, aquela que atenda a um nível aceitável de performance (MACEDO, 2003).

4.3 A TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA TEORIA DOS JOGOS

Ao lidar com decisões, a Teoria dos Jogos é capaz de fornecer grandes contribuições para a análise econômica de diversas situações. É uma ferramenta que permite as empresas e/ou os indivíduos analisar perdas e ganhos em cenários de incerteza quanto ao movimento do outro jogador/concorrente. É importante conhecer os critérios de decisão para ambas as partes para escolher o caminho com maior benefício.

Essa teoria pressupõe que o indivíduo tem a racionalidade ampla e que o conhecimento de algo é independente da experiência dos envolvidos, assumindo a construção de intersubjetividade dada entre indivíduos e demais objetos. Entretanto, essa abordagem traz também alguns limitantes. Não se deve esquecer que o outro jogador não avalia corretamente o cenário e pode acabar optando por uma decisão que não lhe seja totalmente benéfica. Por isso, deve-se também considerar este cenário.

Portanto, demonstrou-se que a teoria não previu o comportamento do jogador, visto que despreza fatores cruciais como a subjetividade humana. Em uma situação de conflito ou jogo de interesse, que envolva dois ou mais indivíduos/jogadores, qual seria a melhor estratégia de colocação e postura a serem seguidos: competir ou colaborar.

Com o desenvolver desta pesquisa, analisou-se que a aplicabilidade das duas frentes de ações se fazem válidas. Em determinadas situações quando é mais vantajoso entrar em uma competição, ou quando se corre o risco de perder ou ganhar, e/ou adotar o meio de colaboração entre as partes envolvidas, preza-se um ganho maior para ambas as partes, partindo de uma análise do que é mais válida momentaneamente, associada ao nível de limitação de racionalidade e tempo para se tomar a decisão, demonstrada no tópico relacionado à Economia Comportamental.

Os resultados dos julgamentos realizados por regras heurísticas são satisfatórios para o sujeito, o que torna a utilização de atalhos mentais frequentes, levando a alguns erros não identificando todos os benefícios ou malefícios para o jogador.

Na estratégia das empresas, a teoria dos Jogos pode ser aplicada em diversas áreas, e uma das vantagens de se ter uma visão guiada por essa base é que, para o comportamento humano no processo decisório, considera as escolhas dos concorrentes e todos os agentes que influenciam a organização.

A teoria contribui também para as organizações definir os seus resultados esperados, através de um jogo competitivo, no qual os jogadores são as empresas e as estratégias os movimentos das empresas que procuram sucesso por meio de benefícios e prêmios resultantes de cada cadeia de movimentos, e também, por meio dos indivíduos que para benefício próprio entram no jogo e fazem um jogo cooperativo para atingir tais objetivos.

Portanto, em ambientes de concorrência, a teoria dos jogos tem bastante utilidade, tendo em vista que as estratégias adotadas pelas empresas impactam nas suas atividades e de seus concorrentes, caracterizando a interdependência das ações e seus resultados.

Assim, a teoria dos jogos passa a ter significado não somente no comportamento de indivíduos, mas também de empresas. Ainda, comprova-se que a Teoria dos Jogos tem extrema importância para a estratégia empresarial, por mais que não seja totalmente realista, pelas variáveis não visíveis em cada movimento do jogo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou trazer uma análise sobre a racionalidade e subjetividade do indivíduo em um contexto organizacional e sua importância econômica. O tema escolhido procurou sintetizar as correntes econômicas acerca do assunto, a fim de responder os objetivos propostos.

Em resposta a problemática apresentada com a pergunta: de que forma a racionalidade substantiva e subjetiva se articulam frente ao processo de tomada de decisão nas organizações, pode-se pontuar que ao tomar decisões os indivíduos são sujeitos a levar suas peculiaridades, seus medos, suas crenças, cultura e valores, preferências e outras questões pessoais, resultando em algumas situações que não se é avaliado todas as possibilidades disponíveis para buscar a melhor escolha. Observou-se também, que essa melhor escolha não é absoluta, ou seja, a limitação da racionalidade implica em se ter todas as possibilidades disponíveis de uma decisão.

Inicialmente, de forma sintetizada observou-se a evolução dos modelos organizacionais, com a evolução da industrialização permitindo-se o surgimento da departamentização e gestão de recursos humanos como recurso estratégico, desvinculando-se imagem até então transmitida unicamente para geração de capital.

Na segunda parte, a análise histórica se deu a partir dos aspectos da evolução da Economia Clássica e Neoclássica, derivando assim o surgimento da economia Comportamental. Para isso, argumenta-se a hipótese onde a Economia Clássica não considera-se o suficiente para explicar as relações econômicas, hipótese aceita a partir do embasamento neuroeconômico citados nas seções 2.3.5 e 2.4.2, demonstrando que a subjetividade interfere nas relações econômicas e tem capacidade de inferir em seus resultados.

Trata-se ainda a abordagem da Teoria dos Jogos para apontar algumas especificidades, onde nas organizações como um jogo coopera-se para o bem coletivo, mas se tem algumas divergências individuais competitivas que são difíceis de estabelecer seu resultado final, influenciando o desempenho individual e coletivo.

Diante do exposto, o objetivo geral deu-se a partir da demonstração de uma análise da revisão bibliográfica, onde visou averiguar as faces de se ter uma visão guiada pela racionalidade subjetiva e substantiva nas organizações e sua interferência.

O objetivo foi atingido partindo de alguns pressupostos específicos, onde o estudo demonstrou que alguns fatores afetam a tomada de decisão quando se trata de um ambiente corporativo, entre eles, pode-se destacar o tempo disponível que se tem para a tomada de decisão, a importância e o impacto da decisão para os colaboradores e no rumo da organização, o local onde a decisão é tomada, o grau de certeza que se tem sobre os parâmetros relevantes para uma tomada de decisão, os agentes decisores envolvidos e seu grau de instrução, a comunicação entre os agentes decisores e o conflito de interesse que pode haver entre eles.

Portanto, conduzindo o estudo para a conclusão, de que pode-se distinguir o tipo de racionalidade existente, mas, é impossível sua separação já que uma afeta a outra quando se trata de decisões. Com base nisso, os objetivos específicos foram atingidos da seguinte forma:

O primeiro objetivo específico tinha como finalidade responder como as racionalidades instrumental e substantiva se inserem nas práticas decisórias, o mesmo foi contemplado a partir da seção 2.3.3, onde a partir do modelo de Serva (1997) relacionou alguns processos organizacionais com os tipos de racionalidade utilizados para dada ação conforme o Quadro 4. Assim, quando os indivíduos tomam uma ação a partir da racionalidade subjetiva utiliza-se do entendimento e julgamento ético, ou seja, visa-se a melhor escolha no ponto de vista individual, indiferente de que possa ou não ser a melhor escolha. Já na racionalidade instrumental, os indivíduos utilizam a análise quantitativa e/ou qualitativa, ou seja, buscam a melhor opção para maximizar os recursos, para alcançar um determinado fim, sem considerar suas preferências individuais.

Foi denotado ainda que, a decisão não é um fim em si mesmo, é apenas mais uma etapa. Portanto, as decisões podem ocorrer tanto em níveis intermediários como finais, e uma decisão colocada em prática cria uma nova situação, que pode gerar outra decisão ou novos processos de resolução de problemas.

O segundo objetivo específico visou demonstrar o modelo racional econômico em comparação ao modelo de Simon. Na seção 2.3.4 a partir das teorias de Simon (1963), estabeleceu-se um paralelo entre o homem econômico e o homem administrativo, enquanto o primeiro "maximiza seus esforços, seleciona a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam", o segundo "contemporiza, isto é, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom".

Seguindo com o desenvolvimento do estudo, explicou-se como os indivíduos podem aceitar tomar atalhos e escolhas razoáveis através da análise cognitiva da Função Valor na Teoria dos Prospectos de Kahneman e Tversky (1979). Desta maneira, os indivíduos quando são questionados, sobre as opções de perdas e ganhos, irão optar pela possibilidade de retorno certo, pelo medo do risco, mesmo que a opção incerta possuísse um retorno financeiro maior.

O processo heurístico encurta a tomada de decisões, permitindo que os indivíduos não busquem todas informações, que normalmente surge quando julga-se os riscos e os benefícios de algo, dependendo dos sentimentos positivos ou negativos que são associados com um estímulo. Com a representação da Economia Comportamental, os resultados dos julgamentos realizados por regras heurísticas são satisfatórios para o sujeito, o que torna a utilização de atalhos mentais frequentes, mas que podem levar a erros.

O último objetivo específico visou explorar as especificidades da tomada de decisão a partir da Teoria dos Jogos, o mesmo foi contemplado a partir de algumas críticas acerca da concepção da racionalidade dos jogadores, que não correspondia ao real comportamento. Também demonstrou-se que todos os jogadores não possuem a mesma capacidade cognitiva e que esta seja insuficiente para compreender perfeitamente a complexidade do jogo e para se tomar as ações necessárias para a maximização dos ganhos.

A partir das análises apresentadas, a conclusão a que se chega é que a influência do indivíduo e como a subjetividade do indivíduo se desenvolve neste contexto tem o poder de modificar o desempenho organizacional como um todo. Teve-se ainda uma dificuldade de demonstrar quantitativamente o impacto da subjetividade na economia, visto que, sua análise é qualitativa e que não ocorre de forma padronizada ou visivelmente mensurável. É presente nas interações, porém não pode-se estipular, por exemplo, como o desempenho individual pode impactar nas receitas, etc.

Conclui-se que o conteúdo exposto contemplou os objetivos propostos na pesquisa sendo a abordagem deste tema relevante para debates científicos e acadêmicos, a fim de expandir os estudos como o presente. Novos trabalhos atrelados ao comportamento humano aplicado ao consumo, estratégias de marketing, gestão, produtividade, estruturas de mercado como oligopólio e monopólio, entre outros podem ser expandidos a partir deste estudo.

O estudo ligado a subjetividade humana é de suma importância para a análise da situação interna das organizações, já que a gestão dos recursos humanos constitui em uma das mais importantes áreas para o sucesso da gestão econômica.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, F.; BIANCHI, A. (Orgs.). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015. Disponível em: <http://www.economiacomportamental.org/guia-economia-comportamental.pdf>. Acessado em 12/04/2019.
- BALESTRIN, A. **Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais**. REAd – Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002.
- BÊRNI, Avila, D. D., FERNANDEZ, Magno, B. P. **Teoria dos Jogos: crenças, desejos e escolhas**. São Paulo. Saraiva, 2014.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO Cláudia C.; KLOECKNER Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARNEIRO, V. J. **O Homem Econômico: Uma Crítica ao Pressuposto da Racionalidade na Teoria Neoclássica**. Monografia de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Ciência Econômicas da Universidade Estadual de Campinas, sob orientação do Prof. Dr. Pedro Ramos. UNICAMP. CAMPINAS, 2004.
- CAROPRESO, Fátima ; SIMANKE, Richard T. **Uma reconstrução da estratégia freudiana para a justificação do inconsciente**, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-14982008000100003>. Acessado em 14/05/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, Richard I. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos com Aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FERREIRA, Vera Rita de M. **Psicologia Econômica, estudo sobre comportamento econômico e tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Maria do Céu Pereira; FURTADO DA SILVA; Vernon. **Papel dos Hemisférios do Cérebro**. Publicado no Portal InterFISIO (2017). Disponível em: <https://interfisio.com.br/papel-dos-hemisferios-do-cerebro/>. Acessado em: 11/11/2019.
- HERSEY, Paul; BLAUCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo Pedagógica e Universitária Ltda, 1995.
- HUNT, E.K.; LAUTZENHEISER, Mark. 3ª edição. Tradução: VILLELA, A. Arruda. **História do**

- Pensamento Econômico: Uma Perspectiva Crítica.** Autores: Rio de Janeiro. Elsevier: 2013.
- JUNIOR, Ademar Silva. **O que é a Alma?** Saber Humano. Edição Especial: Cadernos de Ontopsicologia, p. 35-48, fev., 2016. Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti. Disponível em <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/102/230>. Acessado em 03/03/2019.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KAHNEMAN, Daniel; Amos TVERSKY. **Prospect Theory of decision under risk.** *Econometrica*. Vol.47. No.2, pp. 263-291, 1979.
- KRUGMAN, Paul; WELLS, Robin. **Introdução a Economia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LAROCHE, H.; NIOCHE, Jean-Pierre **L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise.** *Revue Française de Gestion*, p.64–78, (1994).
- MACEDO JR.; J. S. **Teoria do Prospecto:** Uma Investigação Utilizando Simulação de Investimentos. Dissertação de Doutorado, UFSC, Florianópolis, 2003.
- MARCH, J., SIMON, H. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- MARX, K. **Os manuscritos econômicos e filosóficos.** Vol. 22. Textos filosóficos. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1993.
- MINETO, C. A. L.; **Percepção ao Risco e Efeito Disposição:** uma Análise Experimental da Teoria dos Prospectos. Dissertação de Doutorado, UFSC, Florianópolis, 2005.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 1ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 1999.
- MORAES, R. C. C. **Liberalismo e Neoliberalismo:** Uma Introdução. Comparativa. 1997.
- NUTT, P. C. **Types of organizational decision processes.** *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, n. 29, p. 414-450, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1984.tb01210.x>. Acessado em 12/04/2019.
- PAIVA, Fabiana Silva. **O processo de decisão sob perspectiva da Economia Comportamental e Neurociência.** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa ISCAL - Dissertações de Mestrado, 2013.
- PINDYCK, Robert S. e RUBINFLED, Daniel L.:**Microeconomia,** Makron Books, 1991.
- RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações** - uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RAMOS, Guerreiro, 1983. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV. 1983.
- REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Decida e conquiste:** o guia definitivo para tomada de decisão. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROCHA, Armando Freitas da; ROCHA, Fábio Theoto. **Neuroeconomia e processo decisório**: de que maneira o seu cérebro toma decisões. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

ROCHA, Carla Marlana; ANGNES, Juliane Sachser. **A influência cognitiva do tomador de decisão no processamento de informações sob a ótica da racionalidade limitada**. Revista ESPACIOS, Vol. 38 (Nº 22), 2017.

SANFEY, Alan. **Social Decision-Making**: Insights from Game Theory and Neuroscience Science, 2007. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/318/5850/598>. Acessado em 26/03/2019.

SANTOS, Douglas A. **Evolução do Pensamento Econômico**, 2013. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K206900.pdf

SERVA, Maurício. **Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.37, n.2, abr./jun.,1997,p.18-30.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, Antonia Rodrigues de. **O indivíduo e sua subjetividade nas organizações**, 2013. Disponível em: <https://culturaegestao.com.br/blog/o-individuo-e-sua-subjetividade-nas-organizacoes>. Acessado em 02/06/2019.

STARMER, Chris (Orgs.). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015. Disponível em: <http://www.economiacomportamental.org/guia-economia-comportamental.pdf>. Acessado em 12/04/2019.

TASSI, Luiz Eduardo. **Desempenho de ratos em jogo estratégico e modulação dopaminérgica**, Tese para a obtenção de Título de Doutor em Ciências, na Área de Fisiologia Geral, Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo, 2011.

TEIXEIRA, Alexandre e PORTO, Edson. **Sua mente e a nova economia**. Época Negócios (2009). Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT97265-16380,00.html>. Acessado em 28/03/2019.

VASCONCELLOS, E.; HENSLEY J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1991.

VASCONCELLOS, M. A. Sandoval e GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, M. **A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais**. COHN, G. (Org.). Max Weber: sociologia. 5. ed. São Paulo: Ática, 1991.