

REAÇÕES DE AFETO NO PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA *PROSPECTIVE THEORY*.

Joao Marcelo Alves Macêdo
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Luiz Arthur Cavalcanti Pereira
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Jeronymo José Libonati
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Umbelina Cravo Teixeira Lagioia
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo evidenciar possíveis influências das reações de afeto no contexto das decisões gerenciais das organizações. As reações afetivas, sejam elas negativas ou positivas, foram introduzidas e pesquisadas no comportamento sob risco tanto no contexto de ganho, quanto de perda, a partir da abordagem da Teoria Prospectiva. O presente estudo foi baseado no trabalho de MORENO, KIDA e SMITH (2002). O foco é ambientado em três cenários de decisões sob o espectro gerencial, principalmente em aspectos que envolvem o orçamento de capital. A amostra foi de 151 entrevistados distribuídos em três agrupamentos. No primeiro deles, denominado grupo de controle, as decisões seriam baseadas em informações cujos cenários apresentavam apenas dados financeiros e de probabilidades de ocorrência. No segundo e no terceiro agrupamentos, grupo de verificação e grupo de interesse, respectivamente, foram acrescentadas variáveis emocionais explícitas aos cenários estabelecidos ao primeiro grupo. Os respondentes do segundo grupo deveriam atribuir um grau de percepção da reação afetiva exposta no cenário; os respondentes do terceiro, tomar decisões dentro do ambiente e dos dados expostos. Os resultados foram tratados em tabelas de contingências. Utilizou-se do teste estatístico do *Qui-quadrado* (χ^2) para verificar se existiria associação entre reação afetiva e decisão tomada. Concluiu-se que a presença da variável emocional pode influenciar na percepção do risco nas alternativas do cenário. Entretanto, em apenas um cenário, observou-se forte influência das reações de afeto nos resultados obtidos, em que os participantes do grupo de interesse apresentaram propensão ao risco, mesmo inseridos em um contexto de ganho.

Palavras chaves: *Prospective Theory*; Processo decisório; Aspectos Comportamentais;

1 Introdução

As organizações se desenvolvem através de decisões. Essas decisões, em linhas gerais, são formadoras e formadas pela cultura organizacional da empresa, representada pelos indivíduos participantes da organização. A cultura Organizacional permeia a organização como um todo, influenciando a maneira de executar as atividades. Esta influência é exercida pelas “crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização”, esta cultura modela os níveis de

eficiência e eficácia, bem como o grau de importância das variáveis inerentes às atividades (CROZATTI, 1998).

Na Teoria Comportamental da Administração, a organização é considerada como resultado de um conjunto de decisões. Cada opção representaria, dessa forma, o direcionamento delas. Outro aspecto da teoria comportamental diz que o indivíduo é um tomador de decisão baseado nas informações que recebe do seu ambiente e processando-as de acordo com as suas convicções (PALADINE, 2002).

Muitas das decisões na contabilidade são tomadas sob um ambiente de incerteza ou de risco, considera-se incerteza quando o tomador de decisão não dispõe de elementos capazes de determinar a probabilidade de ocorrência dos inúmeros resultados das alternativas identificadas, mesmo que consiga construir os cenários futuros resultantes das diversas decisões a seguir, porém existe a quando da possibilidade de determinação da probabilidade de confirmação dos resultados, configura-se o ambiente de risco (ANTUNES E SANTOS, 2004).

Por exemplo, os gestores geralmente avaliam retornos de investimentos alternativos ao tomarem decisões de orçamento de capital. Nesse quadro, eles podem considerar as projeções de fluxos de caixa associadas às respectivas probabilidades de ocorrência para cada alternativa, confirmando-se o ambiente de risco. Algumas das opções de investimento consideradas podem envolver mais riscos do que outras. Elas podem oferecer alternativas com certa ou forte probabilidade de ocorrência do fluxo de caixa projetado, enquanto outras podem originar maiores fluxos de caixa, mas podem também resultar em menores retornos. As decisões, contudo, são influenciadas por diversas variáveis e incluem-se, aqui, os valores próprios de cada gestor. Neste contexto quando não se dispõe das informações necessárias, o ambiente é de incerteza.

Alguns estudos sobre aspectos comportamentais relacionados à decisão são vislumbrados sob a ótica dos processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e no julgamento, com o objetivo de descrever “padrões” e variáveis que interferem na decisão, a fim de contribuir para melhorar a qualidade das decisões tomadas pelos indivíduos. Essas pesquisas apontam que os tomadores de decisão exibiriam diferentes comportamentos diante do risco a depender se o contexto é de ganho ou de perda. A *Prospective Theory*, proposta por Kahneman e Tverski (1979), foi uma das mais influentes proposições sobre a tomada de decisão sob risco. Os citados autores afirmam que os tomadores de decisão tendem a ter aversão ao risco quando a decisão envolve a possibilidade de potenciais ganhos. Por outro lado, elas teriam propensão ao risco quando as alternativas se apresentam em forma de possíveis perdas. Para Sobreira (2007) “A tendência de aversão ao risco no campo dos ganhos (“Domínio dos Ganhos”), combinada com a propensão ao risco no campo das perdas (“Domínio das Perdas”), é chamada de “efeito reflexão” e demonstra uma assimetria no modo como se tomam decisões envolvendo ganhos ou perdas”.

No estudo de Moreno, Kida e Smith (2002) ficou evidenciado que as decisões sofrem influências das reações afetivas, quando entendidas como uma variável emocional explícita nas condições que envolvem o processo decisório. Os autores concluíram ainda, neste estudo, que as reações perante situações negativas tendem a gerar no tomador de decisão aversão ao risco, produzindo uma redução na motivação à decisão favorável. Por outro lado, quando este se encontra rodeado de influências positivas, estas resultariam numa propensão ao risco destoante do previsto pela *Prospective Theory* de Kahneman e Tverski (1979). Para os autores, as variáveis de reação sob o efeito do afeto poderiam implicar em atribuições de pesos e de preferências inconsistentes ao proposto pela teoria citada.

Desta forma, a presente pesquisa se orientou a partir da seguinte questão: **poderiam as reações de afeto, positivas ou negativas, interferir no processo decisório gerencial das organizações?**

Com o objetivo de evidenciar possíveis influências das reações de afeto no contexto das decisões em contabilidade, este trabalho enfoca o impacto das reações afetivas, sejam elas negativas ou positivas, na gestão do comportamento sob risco tanto no contexto de ganho, quanto no de perda, através da abordagem da Teoria Prospectiva. O foco é ambientado no espectro gerencial, apenas em decisões que envolvem o orçamento de capital.

1. Estudo sobre aspectos comportamentais nas organizações

As investigações sobre os aspectos comportamentais dentro do ambiente da organização têm sido utilizadas para explicar os fenômenos, de forma interdisciplinar, dos diversos fatores ou evidências do comportamento humano na condução das atividades da organização.

Segundo Siqueira (2002), as primeiras delimitações do campo ou objeto de estudo do Comportamento Organizacional surgiram nos anos 1960. Nesse momento, o estudo foi conceituado como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, defendendo a idéia de se tratar de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas, denominada de *Behavioral Science*.

O tema das análises comportamentais ou da *Behavioral Science* é dividido em três segmentos, no fim dos anos 90: (a) comportamento micro-organizacional, derivado da psicologia e da pesquisa comportamental; (b) o comportamento meso-organizacional, originado da psicologia social e da sociologia interacionista; e (c) o comportamento macro-organizacional, originado da economia, da sociologia estrutural, da antropologia cultural e da ciência política (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

No primeiro segmento, o comportamento micro-organizacional, o objeto de estudo é o indivíduo analisado no desenvolvimento de suas funções dentro da organização. Nesse segmento são utilizadas algumas áreas da psicologia, como a experimental, a clínica e a industrial. De acordo com as teorias da psicologia experimental, o indivíduo passa a ser analisado por meio de seus aspectos de aprendizagem, de motivação e de percepção, por exemplo. Na psicologia clínica, o indivíduo é interpretado pelas atitudes individuais, através dos modelos de personalidades específicas e do próprio desenvolvimento. Por último, a psicologia industrial, efetua avaliações de desempenho, de atitudes e de seleção de colaboradores no ambiente de trabalho, a fim de caracterizar cada indivíduo e suas particularidades na organização. Observa-se, nas análises micro-organizacionais, que os aspectos psicológicos são utilizados com a finalidade de observar as diferenças individuais. Esses aspectos do comportamento buscam respostas sobre os efeitos das diferenças de aptidões sobre a produtividade, da maneira como os colaboradores se sentem no seu local de trabalho, das características das decisões individuais, dos aspectos que motivam o desempenho dos cargos, dentre outras questões (BASTOS, 2002; SIQUEIRA, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

Na visão meso-organizacional são enfatizados os trabalhos em equipe e nos grupos dentro das organizações. Esse campo de conhecimento comportamental é direcionado por pesquisas na área de comunicação, de psicologia social e da sociologia interacionista. As pesquisas em comunicação se referem ao estudo das variáveis de comunicação e a efetiva troca de informações para o alcance dos objetivos da organização. A psicologia social

trabalha com o comportamento coletivo, mais especificamente com os aspectos relacionados ao cumprimento da hierarquização e inter-relação constituída especificamente a cada situação na ambiente organizacional. Por fim, a sociologia interacionista se preocupa em direcionar os membros de um grupo no desenvolvimento de um trabalho conjunto, com características de socialização e interação, a fim de proporcionar um bom ambiente empresarial. (SIQUEIRA, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

O segmento macro-organizacional tem por finalidade verificar aspectos comportamentais relacionados à organização como um todo. Ela observa a empresa em perfil geral (TARIFA, 2007) e está vinculada a algumas disciplinas, como a sociologia, a ciência política, a antropologia e a economia. Para Wagner III e Hollenbeck (2002), da sociologia são utilizadas as teorias sobre estrutura da organização, *status* social e relações institucionais, assim como da ciência política, são utilizadas as abordagens sobre poder, conflitos, negociação e controle. A antropologia associa teorias sobre simbolismo, influência cultural e análises comparativas ao comportamento organizacional e, por último, as teorias econômicas compreendem o comportamento diante da competição e eficiência. Observa-se que nesse último seguimento, macro-organizacional, são considerados aspectos sobre aquisição de poder nas empresas, as soluções para conflitos existentes, as diferentes formas de estrutura organizacional, entre outros (SIQUEIRA, 2002).

As vertentes teóricas exploradas segundo o trabalho de Nascimento, Ribeiro e Junqueira (2008), representam os principais estudos, baseados na Psicologia Cognitiva, Psicologia Social e nas Teorias da Motivação, sobre os aspectos comportamentais no contexto da contabilidade e da controladoria, que constituem um dos interesses desta pesquisa. A psicologia cognitiva examina os processos de aprendizado, memória e cognição, resolução de problemas, raciocínio e pensamento. Está preocupada em compreender os processos internos envolvidos no ambiente, nas decisões e na ação desenvolvidas pela organização. A segunda abordagem se refere à psicologia social que estuda o ser humano em situação de interação com outras pessoas de um grupo social. As temáticas estudadas compreendem questões relativas à obediência, ao preconceito, à atribuição, à influência social, à agressão, à atração interpessoal e às influências da cultura no indivíduo (HUFFMAN *et al.*, 2003; GUARESCHI E BRUSCHI, 2003). As teorias da motivação, como última abordagem colocada, referem-se aos fatores internos de um indivíduo, como as suas necessidades, seus desejos e seus interesses que ativam, mantêm ou direcionam um comportamento. No ambiente organizacional, os estudos visam estudar os fatores que afetam a motivação no trabalho, tais como o efeito dos sistemas de gestão no comportamento humano (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

Para o presente estudo e inseridos na psicologia cognitiva, psicologia social e nas teorias da motivação, foi tomada a vertente do processo decisório, conforme classificação atribuída por Nascimento, Ribeiro e Junqueira (2008). A vertente do processo decisório estuda quais são os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e julgamento com o objetivo de descrever os padrões de decisão e contribuir para melhorar a qualidade das decisões tomadas pelos indivíduos. As pesquisas que envolviam o julgamento e o processo decisório tinham como meta a identificação, a predição e a modificação dos processos cognitivos de julgamento e de decisão.

2. Tomada de decisão no ambiente de risco no contexto gerencial das organizações

2.1. Decisão e processo decisório

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa ou a organização deverá seguir. Para Antunes e Santos (2004), a

decisão poderia ser conceituada como a opção que o indivíduo faz, dentre, no mínimo, duas alternativas possíveis e que se utiliza, para isso, o meio que julgar o melhor, em dado momento, para atingir um determinado objetivo.

A tomada de decisão pode ser observada sobre duas perspectivas. Uma delas se concentra nas etapas do processo de decisão e leva em consideração, inclusive, que, durante esse processo, existem influências das emoções e impulsos do tomador de decisão. A outra é a perspectiva do problema, a qual está orientada para possíveis resoluções, concentrando-se, principalmente, na determinação e no seu equacionamento. (CHIAVENATO, 2003; GUERREIRO, 1989)

Chiavenato (2003) descreve os elementos componentes e comuns à decisão. São eles: o tomador de decisão, os objetivos, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado. O tomador de decisão é o agente que fará a escolha ou a opção entre várias alternativas de ação. Os objetivos são constituídos pelas pretensões que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações. As preferências são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer a escolha. A estratégia é o caminho que o decisor escolhe para atingir o objetivo. A situação representa os aspectos ambientais que envolvem o decisor e, por fim, o resultado é a consequência de uma dada estratégia.

2.2. Ambiente de risco no contexto gerencial das organizações e a *Prospective Theory*

Um ambiente onde é percebido riscos para as alternativas consideradas em uma decisão podem ser vistos no contexto contábil. Por exemplo, tal ambiente pode ser verificado nas decisões de investimento de capital e de linha de produção, bem como, nas decisões que envolvem as obrigações fiscais ou deduções aplicáveis aos impostos (MORENO, KIDA e SMITH, 2002).

Os gestores geralmente avaliam retornos de investimento ao tomarem decisões de orçamento de capital. Nesse quadro, eles podem considerar as projeções de fluxos de caixa associadas às respectivas probabilidades de ocorrência para cada alternativa. Algumas das opções de investimento consideradas podem envolver mais riscos do que outras. Elas podem oferecer alternativas com certa ou forte probabilidade de ocorrência do fluxo de caixa projetado, enquanto outras podem originar maiores fluxos de caixa, mas podem também resultar em menores retornos.

Pesquisas sobre o assunto indicam que os tomadores de decisão exibem diferentes tipos de comportamentos diante do risco (MORENO, KIDA e SMITH, 2002; KAHNEMAN e TVERSKY, 1979, 2003). Isso dependerá se o contexto do ambiente é de ganho ou de perda. Por exemplo, a *Prospective Theory*, uma das mais influentes teorias sobre a tomada de decisão sob risco, postula que os tomadores de decisão tenderão a ter aversão ao risco quando a decisão está entre alternativas que poderão trazer potenciais ganhos e rendas. Postula também que eles terão propensão ao risco quando as alternativas resultarem em possíveis perdas (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979).

A *Prospective Theory* efetiva sustenta que a tomada de decisão não está baseada em níveis absolutos de utilidade, como propõem as abordagens tradicionais. Entretanto, segundo a teoria, ela estaria fundamentada em termos de ganhos e perdas relativos. Para seus autores, um ponto de decisão pode obter mais de uma solução, para o mesmo indivíduo, se o contexto for apresentado de formas diferentes. As pessoas, dado o momento da decisão, utilizariam o *status quo* como o seu ponto de referência. Os ganhos estariam acima do referencial; as perdas, abaixo (WEYLAND, 2000; MORENO, KIDA e SMITH, 2002).

Entretanto, Kahneman e Tversky (1979) demonstraram que as pessoas apresentavam uma forte aversão às perdas. Essas perdas eram observadas com muito mais seriedade do que

os ganhos de igual dimensão. Segundo Weyland (2000), as pessoas no contexto da perda imbuem o *status quo* de legitimidade, defendendo-o mais intensamente do que procurando melhorias futuras.

Dessa forma, as decisões dependeriam de variáveis que atribuíssem como uma pessoa encara a perspectiva de ganhos ou perdas. A pesquisa de Kahneman e Tversky (1979) demonstrou que, uma vez diante da escolha entre diferentes possibilidades de ganhos, as pessoas tendem a selecionar opções que evitam riscos, isto é, efetuar “apostas seguras”. Elas preferem um ganho certo numa magnitude menor, do que um risco mais incerto de uma magnitude muito maior, mesmo se a utilidade esperada da última opção exceder aquela da primeira.

Por outro lado, quando colocado o contexto de perdas, as pessoas optaram por procurar riscos. Kahneman e Tversky (1979) e Weyland (2000) discorrem que as pessoas preferem apostar na promessa de evitar perdas mínimas a correr o perigo de uma grande perda. Para Weyland (2000, p.83), a “aversão a uma perda certa e moderada as induz a escolher uma opção arriscada, mesmo se a sua utilidade esperada for menor do que a perda limitada da primeira opção”.

Os resultados da *Prospective Theory* sugerem um comportamento prudente no espectro de ganhos e certa ousadia no contexto das perdas. Para Weyland (2000, p.83), as pessoas, “[...] quando confrontadas por ameaças, concentram suas apostas na esperança improvável de recuperar o *status quo*, oferecida pelas opções de risco, ao invés de aceitar uma perda certa, porém limitada”.

2.3. Reações de afeição e a tomada de decisão

Os tomadores de decisão possuem uma tendência de distorção da probabilidade de ocorrência de um determinado evento. Alguns autores afirmam que a consequência das mudanças de comportamento afeta consideravelmente os modelos teóricos propostos para tomada de decisão, tendo que adicionar a tais modelos vieses comportamentais, tanto individuais como coletivos (ANDRADE e MARTINS, 2001).

Na presente pesquisa foram atribuídos os mesmos conceitos tratados no estudo de Moreno, Kida e Smith (2002). Para eles e para essa pesquisa, os conceitos de afeição se referem a uma série de reações que incluem valores (preferências, por exemplo), temperamentos e emoções. Os valores são reações positivas ou negativas que um indivíduo tem em relação a algo ou a algum padrão. O temperamento é geralmente entendido como o estado de “afeição” (estado de espírito ou motivação), positivo ou negativo, que um indivíduo traz para uma tarefa e, por isso, normalmente não reflete uma reação similar aos dados específicos ou repetitivos. As emoções, por fim, referem-se a uma complexidade de classificações de afeto em direção a algo específico que, apesar de ter um componente positivo ou negativo, vai além de simples sentimentos bons ou ruins. Estas reações incluem raiva, frustração, alegria, inveja e assim por diante. O foco foi concentrado nas reações emocionais, observadas na tomada de decisão, que um gestor tem em relação a dados específicos.

Moreno, Kida e Smith (2002) identificaram em seu estudo que as reações de afeição negativas em relação à decisão geralmente resultavam em um comportamento evasivo, enquanto reações positivas poderiam resultar em um comportamento de aproximação ou de empatia, no contexto das decisões sob risco. Entre as considerações verificadas no estudo dos autores em questão, foi observado que as reações afetivas poderiam inibir os efeitos do contexto de ganho e de perda, e, como consequência, o comportamento dos tomadores de decisões não corresponderia à abordagem da teoria prospectiva. Para os autores, o postulado

da Teoria Prospectiva poderia ser visto como um padrão de comportamento que os tomadores de decisões apresentam na ausência de outras características relevantes à tomada de decisão. Uma vez que essas características são consideradas, no entanto, elas podem mudar o comportamento sob risco tomado como padrão.

3. Hipóteses

Tendo em vista os objetivos propostos e para configurar a intenção da investigação foram formuladas a seguintes hipóteses:

Hipótese nula (H0): os grupos de controle e de interesse não apresentarão resultados diferentes para os cenários propostos devido à presença de variáveis emocionais explicitadas para cada cenário de decisão.

Hipótese alternativa (H1): os grupos de controle e de interesse apresentarão resultados diferentes para os cenários propostos devido à presença de variáveis emocionais explicitadas para cada cenário de decisão.

4. Metodologia e análise dos dados

4.1. Panorama da experiência

Para contextualizar um ambiente de decisão sob risco foram formulados três cenários que envolviam essa atmosfera, nos quais o entrevistado teria que se colocar na posição do responsável pelas decisões e optar entre duas alternativas. Para cada pessoa entrevistada foi colocado que não existiriam respostas corretas ou incorretas, o que valeria era o julgamento pessoal. Os cenários tinham a intenção de representar um ambiente que envolvesse ora um contexto de ganho, ora um contexto de perda. Para elucidar características de reações de afeição foram introduzidos “gatilhos”, assim como no estudo de Moreno, Kida e Smith (2002). Os “gatilhos” emocionais representavam variáveis emocionais explícitas em situações que pretendiam estimular um comportamento ou reação de afeto positiva ou negativa frente a determinado cenário. Neste contexto tais gatilhos poderiam ou não influenciar a decisão de acordo com o cenário, e estes são apresentados detalhadamente no item 5.3.

4.2. Participantes e grupos da pesquisa

Participaram da pesquisa 151 pessoas, representadas por estudantes e profissionais da área contábil, administrativa e financeira, presentes em um workshop de controladoria, realizado em Pernambuco, e através de entrevistas locais (empresas, salas de aula etc.), realizadas em Pernambuco e na Paraíba. Os estudantes pesquisados eram dos cursos de contabilidade e de administração. Os profissionais entrevistados foram representados por auditores, diretores e gerentes comerciais, financeiros e administrativos, *controllers*, entre outros. Os participantes foram divididos em três grupos. O primeiro e o segundo grupo, formado pelos estudantes e profissionais em um nível intermediário de decisões na organização. O terceiro grupo era formado por auditores, *controllers*, gerentes e diretores administrativos e financeiros, profissionais com maior poder de decisão.

O primeiro agrupamento do estudo foi o grupo de controle. Nesse grupo as informações dadas eram apenas do contexto de perda ou ganho, dos dados financeiros e das condições de risco (probabilidades de ocorrências), isto é, nesse primeiro grupo não foram aplicados os “gatilhos emocionais”, a fim de simular uma atmosfera onde as decisões seriam apresentadas sem variáveis emocionais explícitas. Os resultados desse grupo pretendiam

estabelecer um ambiente de laboratório, com comportamentos correspondentes às premissas da Teoria Prospectiva. Participaram desse agrupamento 50 pessoas.

No segundo grupo, o de verificação, formado em sua maioria por estudantes, foram apresentados os cenários e os gatilhos emocionais. A esse grupo foi solicitado que identificassem se o gatilho emocional representava, para cada entrevistado, uma reação positiva ou negativa, diante de cada cenário apresentado. O intuito era aferir o grau de aderência entre a intenção do comportamento proposta na pesquisa e a real percepção de cada entrevistado. Participaram desse grupo 51 respondentes.

O terceiro agrupamento era o grupo de interesse. Esse grupo representa o foco da pesquisa e é composto de profissionais que detêm maior poder de decisão. Nele foram apresentados os dados financeiros, os contextos de ganho ou de perda e foram introduzidos os “gatilhos emocionais”. Os profissionais pesquisados deveriam escolher entre dois tipos de investimentos, dados os contextos, os valores e explicitados alguns aspectos de relacionamentos e de reações de afeto, em cada um dos três cenários. A finalidade desse grupo era possibilitar uma análise do comportamento nas decisões tomadas em relação a um grau de consistência ou inconsistência às premissas da Teoria Prospectiva, já que, uma vez neste cenário, foram inseridas variáveis emocionais explícitas. Esse grupo foi formado por 50 respondentes.

4.3. Ambientes de decisão

Para aproximar a presente pesquisa ao estudo realizado por Moreno, Kida e Smith (2002), os cenários utilizados pelos autores foram replicados, através das características descritas pelos mesmos. A partir deles foram criados dois cenários no contexto de ganho, com gatilhos emocionais de reações negativas, e um terceiro, no contexto de perda, com gatilho emocional que elucidasse uma reação positiva.

No primeiro cenário, o ambiente destacado se refere à fabricação de uma nova linha de produto. Os entrevistados teriam que decidir entre duas divisões para investir na produção. Na descrição do cenário, foi informado que ambas as divisões são bastante reconhecidas pelos seus produtos de qualidade e seus gestores têm boa reputação quanto à eficiência e à eficácia na produção. O investimento na divisão A traria um retorno certo de \$ 481.000. Investir na divisão B poderia trazer um retorno de \$ 552.000, que teria a probabilidade de 40% de ocorrência, ou um retorno de \$ 415.000, com probabilidade de ocorrer de 60%. Entretanto, a divisão A, que representava um retorno certo, era conduzida por gerente conhecido pela sua arrogância, prepotência, por se considerar o ponto-chave da empresa e unicamente responsável pelos bons desempenhos e resultados da sua divisão. Ao contrário do gerente da divisão B, que não teria identificado com exatidão seu retorno, conhecido pelos bons trabalhos em equipe e pelas suas boas parcerias.

O segundo cenário ambientou também uma decisão de investimento entre divisões fornecedoras de matéria-prima. Nesse cenário, os produtos fabricados pela divisão AI, cujo o responsável era o entrevistado, deveriam sofrer uma melhoria nos seus recursos tecnológicos. Ao traçar esse contexto, colocou-se que qualquer uma delas poderá satisfazer com sucesso essa nova empreitada. O preço de transferência representava o elemento de transação entre a divisão AI, do entrevistado, e a divisão BI, escolhida. No caso, informou-se que quanto menor o preço de transferência ofertado pelas divisões fornecedoras, melhor seria para a divisão AI, da pessoa pesquisada. A divisão fornecedora BI ofereceu um preço certo de \$60 e a BII poderia oferecer um preço de \$50, com 70% de chance para isso acontecer, ou de \$90, com 30% de probabilidade. Contudo, afirmou-se que a divisão BI, cujo preço era certo de \$60

vinha trabalhando com o preço abaixo do valor ofertado e aproveitando a necessidade pelo produto, aumentou o preço transacionado sem negociar possíveis reduções.

Já no terceiro cenário, uma vez informado sobre um acidente sofrido pela divisão do entrevistado e sobre as perdas de equipamentos, o contexto deste cenário representou a decisão entre duas novas máquinas de manufatura para repor os equipamentos perdidos. Colocou-se que os dois tipos de maquinários são bem aceitos e assegurados pelos fornecedores e pelas instituições de qualidade do produto. O investimento no maquinário A traria um retorno certo de \$ 200.000. Entretanto, se a opção fosse por adquirir o maquinário AB, esta poderia trazer um retorno de \$ 370.000, com probabilidade de 40% de ocorrência, ou um retorno de \$ 120.000, com 60% de chance para isso acontecer. A máquina A, que iriam trazer um retorno certo, foi indicada por um grande amigo do entrevistado, uma pessoa de confiança e que já conhecia a qualidade desse tipo de maquinário.

4.4. Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram tratados através do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, versão 15.0, e distribuídos, cenário por cenário, em tabelas de contingências. Os resultados obtidos na pesquisa foram relacionados ao tipo de questionário aplicado. Para o grupo de interesse, foi direcionado o questionário onde foram introduzidas variáveis emocionais explícitas, os chamados gatilhos emocionais, juntamente aos demais dados envolvidos no cenário. Um segundo tipo de questionário, direcionado ao grupo de controle, não apresentava os gatilhos de reação de afeto. O teste estatístico do *Qui-quadrado* (χ^2) foi utilizado para verificar se há associação entre as variáveis ou se elas ocorreriam devido ao acaso. Os resultados obtidos no terceiro grupo pesquisado foram tratados de forma que fosse possível perceber o grau de percepção da reação afetiva proposta. Utilizou-se a escala de *Likert*, de 1 a 5, associada ao grau de percepção da reação de afeto. No caso, valores no intervalo de 1, para uma percepção muito negativa, até 5, para reações muito positivas.

Esse primeiro cenário, ilustrado pela tabela 1, demonstrou que as decisões ora tomadas pelo grupo de controle apresentaram, em sua maioria (78%), uma preferência pela opção certa de investimento. Entretanto, o grupo de interesse comportou-se diferentemente e, inclusive, de maneira oposta ao primeiro grupo. As decisões, no agrupamento com a presença do gatilho emocional, demonstraram uma preferência (78%) pela opção sob risco.

| 1º Cenário | Grupo | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| | Controle (sem gatilho de reação) | | Interesse (com gatilho de reação) | | Total | |
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % |
| Contexto de ganho | | | | | | |
| 1ª Opção (certa) | 39 | 78,0 | 11 | 22,0 | 50 | 50,0 |
| 2ª Opção (sob risco) | 11 | 22,0 | 39 | 78,0 | 50 | 50,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 50 | 100,0 | 100 | 100,0 |

Tabela 1: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (1º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Pode-se apreender das respostas deste primeiro cenário que as decisões ora tomadas pelo grupo de controle apresentaram, em sua maioria (78%), uma preferência pela opção certa

de investimento. Entretanto, o grupo de interesse comportou-se diferentemente e, inclusive, de maneira oposta ao primeiro grupo. As decisões, no agrupamento com a presença do gatilho emocional, demonstraram uma preferência (78%) pela opção sob risco. Que podem ser mais bem visualizados através do Gráfico 1, abaixo:

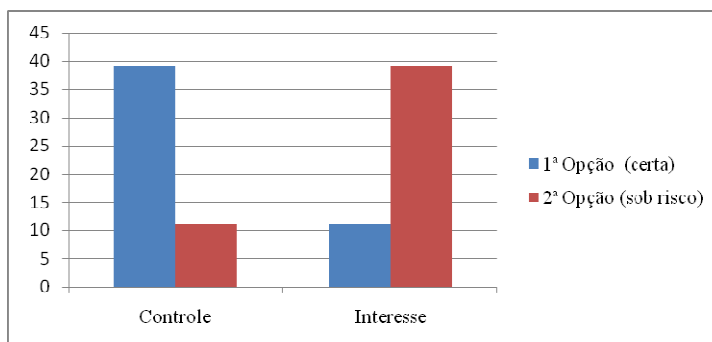


Gráfico 1: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (1º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Com o intuito de aferir se existiria associação entre as variáveis ou se ocorreriam devido ao acaso, utilizou-se o teste estatístico do *Qui-quadrado* (χ^2) que calculado apresentou um valor de 31,36, com *P-value* < 0,000. Para um nível de significância (μ) de 0,05 e um grau de liberdade (*g.l.*), tem-se um valor tabelado de 3,84. Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula. As variáveis das alternativas escolhidas e da existência do gatilho não estariam associadas ao acaso. Isso pode indicar que a presença da variável emocional explícita interfere no espectro das variáveis que envolvem a decisão e de forma significativa, para o cenário e delimitação estatística em questão. Nesse primeiro cenário, 92,2% dos entrevistados perceberam uma variável emocional explícita que representava uma reação de afeto negativa ou muito negativa (média = 2,43).

No segundo cenário, as decisões tomadas pelo grupo de controle apresentaram uma sutil preferência pela opção certa de investimento (54%). Ao contrário do grupo de interesse. As decisões desse último grupo demonstraram certa preferência (58%) pela opção sob risco. Conforme apontado pela tabela 2:

| 2º Cenário | Grupo | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| | Controle (sem gatilho de reação) | | Interesse (com gatilho de reação) | | Total | |
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % |
| Contexto de ganho | | | | | | |
| 1ª Opção (certa) | 27 | 54,0 | 21 | 42,0 | 44 | 44,0 |
| 2ª Opção (sob risco) | 23 | 46,0 | 29 | 58,0 | 56 | 56,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 50 | 100,0 | 100 | 100,0 |

Tabela 2: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (2º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Pode-se visualizar a partir do Gráfico 2, que neste cenário, o grupo de interesse opta em sua maioria por decisões sobre influência do risco e assim acionam os gatilhos emocionais que interferem na tomada de decisões.

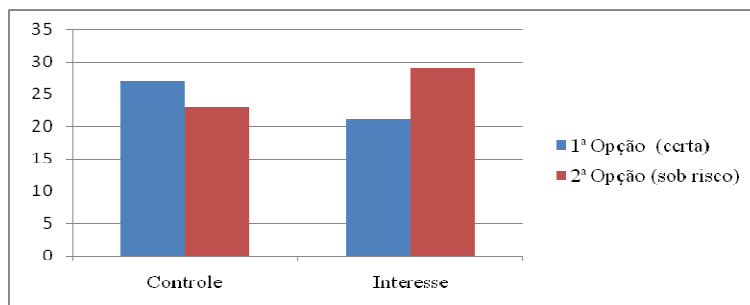


Gráfico 2: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (2º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Para este cenário o teste *Qui-quadrado* (χ^2) calculado foi 1,442, com *P-value* = 0,230. Para o mesmo nível de significância e grau de liberdade do cenário anterior, tem-se um valor tabelado de 3,84. Dessa forma, o valor χ^2 calculado estaria na região de aceitação da hipótese nula. As variáveis das alternativas escolhidas e da existência do gatilho, apesar de demonstrarem comportamentos opostos, podem estar associadas ao acaso, assim não existem diferenças significativas entre os grupos. No segundo cenário, 80,4% dos entrevistados perceberam uma variável emocional explícita que representava uma reação de afeto negativa ou muito negativa (média = 2,51).

O terceiro e último cenário demonstrou que as decisões tomadas pelo grupo de controle apresentaram, em sua maioria (60%), uma preferência pela opção certa de investimento. O grupo de interesse se comportou de maneira similar ao grupo de controle. As decisões, mesmo com a presença do gatilho emocional, demonstraram uma preferência (56%) pela opção que traria um retorno certo, isto é, fora de risco, de acordo com o apontado pela Tabela 3:

| 3º Cenário | Grupo | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| | Controle (sem gatilho de reação) | | Interesse (com gatilho de reação) | | Total | |
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % |
| Contexto de perda | | | | | | |
| 1ª Opção (certa) | 30 | 60,0 | 28 | 56,0 | 58 | 58,0 |
| 2ª Opção (sob risco) | 20 | 40,0 | 22 | 44,0 | 42 | 42,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 50 | 100,0 | 100 | 100,0 |

Tabela 3: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (3º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

O Gráfico 3, aponta que neste cenário, os dois grupos optam em sua maioria pela decisão correta, se mostrando avesso ao risco, e não estando neste cenário em consonância ao que propõe a *Prospective Theory*:

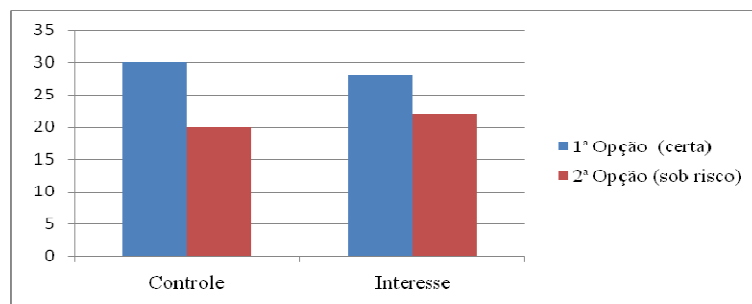


Gráfico 3: Relação entre as decisões tomadas pelos grupos de interesse e de controle (3º Cenário).

Fonte: Elaboração própria, 2009.

O teste estatístico do χ^2 calculado apresentou um valor de 1,64, com $P\text{-value} = 0,685$. Para o mesmo nível de significância e grau de liberdade dos cenários anteriores, tem-se um valor tabelado de 3,84. Dessa forma, o valor χ^2 calculado estaria na região de aceitação da hipótese nula. As variáveis das alternativas escolhidas e da existência do gatilho podem estar associadas ao acaso, para o cenário e delimitação estatística proposta. Nesse último cenário, 86,3% dos entrevistados perceberam uma variável emocional explícita que representava uma reação de afeto positiva ou muito positiva (média = 3,73).

A tabela 4 abaixo resume, em termos de frequência, os resultados obtidos nas pesquisas que foram consistentes e inconsistentes com a *Prospective Theory*. Os casos no primeiro e no segundo cenário apresentaram tendências para uma concordância com as perspectivas da teoria, no grupo de controle, e de discordância para o grupo de interesse. Apenas no último cenário, ambos os grupos apresentaram uma inconsistência com a Teoria da Prospecção. A diferença significativa apenas não ocorreu no cenário 1.

De acordo com as premissas da *Prospective Theory* e através dos dados obtidos no grupo de controle, observou-se que 78% dos casos seriam consistentes com a teoria e 22% seriam inconsistentes, apenas 22% das decisões, no grupo de interesse, foram consistentes com tais premissas. O mesmo acontece com o segundo cenário quando observou-se, dessa forma que 54% dos casos seriam consistentes com a teoria e 46% seriam inconsistentes (demonstrado na Tabela 4). No grupo de interesse, 42% das decisões foram consistentes com as premissas da *Prospective Theory*. Já no terceiro cenário, entre os dados obtidos no grupo de controle, observou-se que 40% dos casos seriam consistentes com a teoria prospectiva e 60% seriam inconsistentes. No grupo de interesse, 42% das decisões foram consistentes e 58% delas inconsistentes com as premissas da *Prospective Theory*. Este fato, mostra que os gatilhos apresentados não são capazes de serem acionados e assim se mantêm destoantes daquilo proposto pela *Prospective Theory*, conforme tabela 4:

| Cenário | Controle | | Interesse | | Total |
|---------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| | Consistente c/teoria prospectiva | Inconsistente c/teoria prospectiva | Consistente c/teoria prospectiva | Inconsistente c/teoria prospectiva | |
| 1º | 39 | 11 | 11 | 39 | 100 |
| 2º | 27 | 23 | 21 | 29 | 100 |
| 3º | 30 | 20 | 28 | 22 | 100 |

Tabela 4: Relação de consistência e inconsistência com a teoria prospectiva.

Fonte: Elaboração própria, 2009.

5. Conclusão

A investigação teve como propósito evidenciar se há influência no processo decisório quando existem variáveis emocionais explícitas. Para a presente pesquisa, as variáveis emocionais foram representadas pelas reações de afeto, tanto positivas quanto negativas.

No primeiro cenário, observou-se que a presença do gatilho emocional, que intencionava um comportamento de reação afetiva negativa, pode dar indícios de uma forte influência na atribuição de riscos às alternativas do cenário. Conforme testes estatísticos, os resultados obtidos e o tipo do grupo não estariam associados ao acaso. Nesse primeiro ambiente, o resultado das decisões entre o grupo de controle e o grupo de interesse se apresentou de forma oposta. Quando o gatilho estava presente, os participantes demonstraram uma preferência ao risco, mesmo inseridos no contexto de ganho. Nesse cenário, possivelmente pela percepção do variável emocional, os participantes do grupo de interesse comportaram-se diferentemente das proposições da *Prospective Theory* e tenderam a optar pelo risco em um ambiente de ganhos potenciais.

No outros dois cenários, apesar de demonstrarem interessantes comportamentos entre os grupos de controle e de interesse, os testes estatísticos não atribuíram valores para rejeitar a hipótese nula. No caso, os resultados e as variáveis emocionais poderiam estar associados ao acaso. Entretanto, no último cenário, pode-se observar que os participantes da pesquisa, independentemente do grupo associado, apresentaram uma tendência à aversão ao risco, mesmo no contexto de perda. Os participantes, em linhas gerais, optaram por um comportamento mais prudente em um contexto desfavorável. O que, de certa forma, demonstra a uma inconsistência com as premissas da *Prospective Theory*.

Referências

ANTUNES, Jerônimo; SANTOS, Edilene Santana. **Análise da Decisão**. In: CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos Renato (Coord.) Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria . São Paulo: Atlas, 2004.

BASTOS, Antônio V. Bittencourt. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. Estudos de Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. V. 7, n. especial, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**: FIPECAFI, São Paulo, v. 10, n. 18, p.1-20,. Maio/Junho 1998. Disponível em: <www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad18/modelogestao.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2008.

GUARESCHI, N. M.; BRUSCHI, M. E. **Psicologia Social nos Estudos Culturais**. Petrópolis: Vozes, 2003.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação da gestão econômica:uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado – FEA, São Paulo. USP, 1989.

HUFMAN, K.; VERNON, M.; VERNON, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty**. In: TVERSKY, Amos; SHAFIR, Eldar. Preference, Belief,

and Similarity: Selected Writings. MIT Press, 2003. Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=OCXAgA3sigIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#PPR5,M1>>. Acesso em: 22 nov. 2008.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, mar. 1979. Disponível em: <<http://www.hss.caltech.edu/~camerer/Ec101/ProspectTheory.pdf>>. Acesso em: 22 nov 2008.

MORENO, Kimberly; KIDA, Thomas; SMITH, James F.. **The Impact of Affective Reactions on Risky Decision Making in Accounting Contexts**. *Journal of Accounting Research*, Vol. 40 No. 5 Dez 2002.

NASCIMENTO, Artur Roberto do ; RIBEIRO, Daniel Cerqueira; JUNQUEIRA, Emanuel R.. **Estado da Arte da Abordagem Comportamental da Contabilidade Gerencial: análise das pesquisas internacionais**. In: 8o. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2008, São Paulo. Anais do 8o. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **As Escolas da Administração e as Bases Históricas da Gestão da Qualidade**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0144.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2008.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. *Revista de Estudos de Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN*. V. 7, n. especial, 2002.

SOBREIRA, Marcelo De Souza. **Aplicação da Teoria do Prospecto nos Bancos Brasileiros: Agregando Valor para a Carteira de Investimentos de um Fundo de Pensão**. 2007. 69 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Mestrado Profissionalizante Em Economia, Departamento de Programa De Pós-graduação E Pesquisa Em Administração E Economia, Faculdade De Economia E Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ECO/ECO_marcelosobreira_março.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2009.

TARIFA, Marcelo Resquetti. **Cultura e Comportamento Organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná**. In: 7o. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo. Anais do 7o. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEYLAND, Kurt. **Os Riscos na Reestruturação Econômica da América Latina: lições da teoria prospectiva**. *Revista Opinião Pública*, Campinas, v.6, n. 1, p.76-108, 2000.