



**PROCESSO DECISÓRIO: UMA REVISÃO TEÓRICA SOBRE  
A RACIONALIDADE LIMITADA NAS NEGOCIAÇÕES**

**DECISION-MAKING: A THEORETICAL REVIEW OF  
BOUNDED RATIONALITY IN NEGOTIATIONS**

**TOMA DE DECISIONES: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE  
LA RACIONALIDAD LIMITADA EN NEGOCIACIONES**

**Vinicius Farias Ribeiro**  
[vinicius.farias.ribeiro@gmail.com](mailto:vinicius.farias.ribeiro@gmail.com)  
**COPPEAD**

**PROCESSO DECISÓRIO: UMA REVISÃO TEÓRICA SOBRE A RACIONALIDADE LIMITADA NAS NEGOCIAÇÕES****Resumo**

O objetivo deste artigo foi analisar como a racionalidade limitada impacta o processo decisório de executivos e negociadores. Foi feita revisão de literatura sobre o tema, considerando as heurísticas e vieses do processo decisório, a racionalidade limitada em grupos e nas negociações. Também foram abordadas como e por que acontecem as decisões rápidas e se estas podem ser feitas com qualidade. Para tal discussão foi pesquisada a literatura sobre intuição de peritos. Como resultado, este artigo evidenciou a importância de se conhecer como o processo decisório funciona para que os erros e problemas decorrentes da racionalidade limitada sejam evitados e melhor administrados. Por fim, foram sugeridas algumas maneiras para melhorar a qualidade da tomada de decisão dos executivos e negociadores.

**Palavras-Chave:** Processo Decisório; Heurística e Vieses; Racionalidade Limitada; Negociação; Perito.

**Abstract**

The aim of this paper was to analyze how bounded rationality impacts the decision-making of executives and negotiators. A literature review on the topic was done, including the subjects of heuristics and biases in decision-making, bounded rationality in groups and in negotiations. How and why the quick decisions happen and whether they can be made with quality were also addressed. For this discussion, the literature on expert's intuition was surveyed. As a result, this article has highlighted the importance of knowing how the decision-making process works so that errors and problems arising from bounded rationality are avoided and better managed. Finally, some ways to improve the quality of decision-making of managers and negotiators were suggested.

**Keywords:** Decision-Making; Heuristics and Biases; Bounded Rationality; Negotiation; Expert.

**Resumen**

El objetivo de este trabajo fue analizar los impactos de la racionalidad limitada en la toma de decisiones de los ejecutivos y de los negociadores. Una revisión de la literatura sobre el tema se llevó a cabo, incluyendo los temas de heurísticas y sesgos en la toma de decisiones, la racionalidad limitada en los grupos y en las negociaciones. Cómo y por qué las decisiones rápidas ocurren y si se pueden hacer con la calidad también fueron abordados. Para esta discusión, se encuestó a la literatura sobre la intuición de experto. Como resultado, este artículo ha destacado la importancia de conocer cómo funciona el proceso de toma de decisiones por lo que los errores y los problemas derivados de la racionalidad limitada se evitan y mejores decisiones se toman. Por último, se sugirieron algunas maneras de mejorar la calidad de la toma de decisiones de los gestores y negociadores.

**Palabras Clave:** La Toma de Decisiones; Heurísticas y Sesgos; Racionalidad Limitada; La Ngociación; Experto.

## 1 INTRODUÇÃO

A decisão faz parte da rotina e muitas vezes seu estudo é negligenciado, inclusive por aqueles responsáveis por tomar decisões importantes nas empresas como os executivos e os negociadores. Há evidências de que a qualidade das decisões é impactada pela racionalidade limitada dos decisores (KAHNEMAN, 2011; BAZERMAN; MOORE, 2012).

O objetivo deste artigo foi analisar como a racionalidade limitada impacta o processo decisório de executivos e negociadores. Para atingir este objetivo foi feita uma revisão de literatura sobre o tema.

Considere que um bastão e uma bola custam US\$1.10. O bastão custa um dólar a mais do que a bola. Responda: quanto custa a bola? Este é um problema simples elaborado por Shane Frederick do MIT a fim de ilustrar as características do nosso processo decisório. Possivelmente um primeiro número lhe veio à mente para responder o problema: 10 centavos. No entanto, a resposta certa é 5 centavos. Os 10 centavos representam resultado de uma mente preguiçosa. Inclusive esta foi a resposta de 50% dos alunos dos MBAs de Harvard, MIT e Princeton que responderam esta pergunta, já em escolas menos seletivas, este índice alcançou os 80% (Frederick, 2005).

Neste artigo buscou-se descrever como acontecem nossos julgamentos e tomadas de decisão, inclusive o porquê algumas vezes erra-se em situações tão simples como o problema ilustrado no parágrafo anterior.

Um enfoque especial foi dado à racionalidade limitada presente nas negociações. Esta é uma atividade importante e que está presente na rotina de muitos profissionais. Alguns, inclusive, dedicam-se quase que exclusivamente a esta atividade: são treinados para isto e a praticam intensamente. Nem por isto, estes estão livres de cometerem erros em seus julgamentos e tomadas de decisão durante suas negociações. A racionalidade limitada do ser humano prega peças.

Inicialmente foi feita uma revisão de literatura sobre processo decisório e sua racionalidade limitada, abordando as heurísticas e vieses decorrentes. Também foi considerado o impacto da racionalidade limitada nas decisões em grupos. Em seguida, discutiu-se a racionalidade limitada e suas consequências nas negociações. Também foram abordadas como e por que acontecem as decisões rápidas e se estas podem ser feitas com qualidade; para tal discussão foi evocada a literatura sobre intuição do perito. Por fim, conclui-se com algumas medidas e sugestões que podem contribuir para atenuar os impactos da racionalidade limitada nas decisões.

## 2 PROCESSO DECISÓRIO

Decisão - momento importante no qual as pessoas se deparam com frequência; como o próprio nome diz: decisivo. Nos MBAs das escolas de negócio, há bastante ênfase no treinamento para que os profissionais possam tomar as melhores decisões no seu dia-a-dia. As escolas supostamente ensinam como se decidir racionalmente, cuja receita pode ser resumida nas seguintes etapas (BAZERMAN; MOORE, 2012).

Primeiro passo: defina o problema. Algumas vezes o problema está explícito, enquanto em outras é preciso analisar a situação para diagnosticar precisamente qual é o problema. Pode-se incorrer no erro de querer tratar apenas os sintomas e não as suas causas.

Em seguida, identifique os critérios. Defina os critérios que serão usados para tomar a decisão. No entanto, cabe ressaltar, que a maioria das decisões precisa atender a mais de um objetivo.

Após definir os critérios, é necessário ponderá-los. Estabelecer quais são os mais importantes para a decisão. Por exemplo: ao decidir sobre qual carro comprar, critérios como conforto e economia podem ser considerados.

Assim que se definem os critérios e suas prioridades, chega-se à fase da geração de alternativas. O decisor precisa procurar alternativas e esta busca deve continuar até o momento em que o custo ultrapasse o valor das informações adquiridas.

Uma vez que as alternativas tenham sido encontradas, cabe ao decisor, classificá-las de acordo com cada critério. É necessário avaliar as potenciais consequências de cada alternativa.

Por fim, o decisor deve identificar a solução ideal. Nesta fase final, o decisor deve escolher a melhor decisão resultante da análise feita, considerando as etapas anteriores.

Há algumas variações para os passos ilustrados, mas o processo é substancialmente semelhante (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2002).

E como condição para que o processo descrito funcione, este deve ser conduzido de maneira racional, conforme as teorias econômicas descreviam. Estas se baseavam no ser racional e bem informado, conforme preconizava a teoria econômica da utilidade esperada. No entanto, estas premissas se mostraram inválidas (SIMON, 1955).

## 2.1 Racionalidade Limitada

Desde os anos 50, pesquisadores começaram a apontar as limitações da racionalidade no processo decisório. Nesta época, cunhou-se o termo 'racionalidade limitada' (*bounded rationality*) e este passou a ser pesquisado e discutido (Simon, 1955; 1959). Não apenas em administração, mas também em áreas como economia, psicologia social aplicada, sistemas de informação, ciência política, direito e neurociência (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

Nos estudos sobre processo decisório, há duas escolas de pensamento distintas. Uma que foca em como a decisão deve ser tomada - mais prescritiva; e outra preocupada em analisar como o processo decisório acontece - mais descritiva. Em seu manuscrito laureado pelo prêmio Nobel de Economia em 1978, Simon sugere que podemos compreender melhor o processo decisório descrevendo e explicando suas reais motivações em vez de focar apenas a análise decisória prescritiva (SIMON; 1957; MARCH; SIMON, 1958). Face o exposto, este artigo teve o enfoque na descrição do processo em si, a fim de estudar o fenômeno do julgamento e tomada de decisão em situações de incerteza, sobretudo em negociações. Não deixando, no entanto, de apresentar algumas propostas prescritivas de como lidar com a racionalidade limitada.

A decisão geralmente é precedida, mesmo que brevemente, de um pensamento e este pode ser classificado de duas maneiras distintas: intuitivo ou racional. Há razoável consenso entre as características que distinguem estas duas formas diferentes de se pensar e foram cunhados os termos: Sistema 1 e Sistema 2 para se referenciar a estas diferentes formas (Stanovich e West, 2000). Sendo que a primeira refere-se ao modo intuitivo e a segunda ao racional, conforme apresentado pela Figura 1. Nesta, estão sucintamente descritos os dois sistemas, considerando o processo e o conteúdo envolvidos no julgamento e tomada de decisão (KAHNEMAN, 2003).

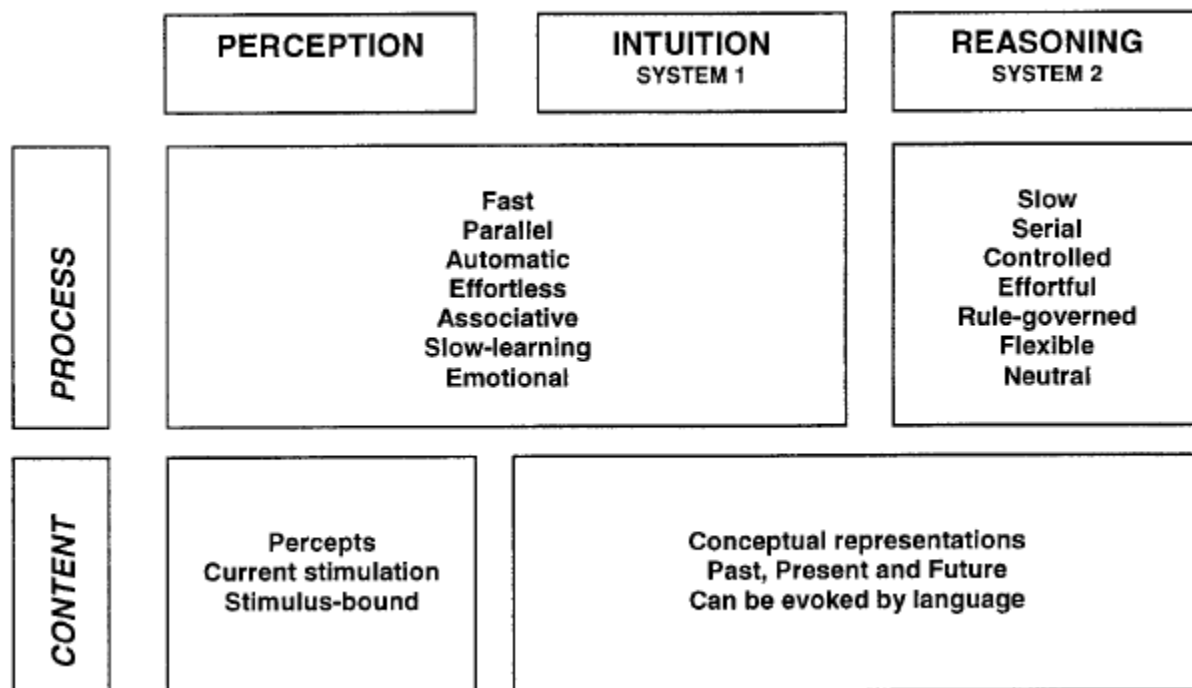


Figura 1 – Descrição dos Processos e Conteúdos envolvendo os Sistemas 1 e 2.

Fonte – Kahneman (2003).

Inicialmente, pode-se fazer juízo de valor sobre a qualidade das decisões resultantes do Sistema 1 e do Sistema 2, dadas suas características. A tendência é que se acredite que decisões baseadas no Sistema 2 gerem melhores julgamentos e decisões. Há inclusive experiências que apontam melhores decisões quando se julga e decide de maneira estruturada (PAYNE et al., 2008).

No entanto, quando um julgamento intuitivo incorreto acontece, como o caso do bastão e da bola apresentados na Introdução, ambos os Sistemas: 1 e 2 devem ser responsabilizados. O primeiro propôs uma intuição incorreta e o segundo aceitou e expressou-a como julgamento. Os principais motivos possíveis para erro do Sistema 2 são: ignorância ou preguiça (KAHNEMAN, 2011).

Portanto, não necessariamente as decisões do Sistema 2 serão sempre melhores que as do Sistema 1. É possível que se tenham decisões do Sistema 1 de alta qualidade e baixo custo quando considerados a busca de informações, esforço cognitivo e tempo. As decisões no Sistema 1 podem trazer bons resultados em problemas excessivamente complexos ou com muita informação (BOWEN et al.; SIMON, 1992; GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002; DIJKSTERHUIS; NORDGREN, 2006), principalmente quando tomadas por *experts* (KAHNEMAN; KLEIN, 2009; DANE; ROCKMANN; PRATT, 2012).

## 2.2 Heurísticas e Vieses

Em diversas situações, as pessoas usam atalhos a fim de responder questionamentos, sobretudo em questões complexas. Estas são substituídas por perguntas mais simples, configurando a heurística - estratégias simplificadoras dos processos decisórios (Kahneman e Frederick, 2002). Por exemplo, se alguém é questionado sobre o grau de felicidade no momento, possivelmente este responderá o estado atual de seu humor (KAHNEMAN, 2011). Muitas vezes a heurística é útil, mas pode levar a julgamentos e decisões enviesados e errados (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). As quatro principais heurísticas de julgamento são: disponibilidade, representatividade, teste de hipótese positiva e heurística do afeto (BAZERMAN; MOORE, 2012).

### 2.2.1 Heurística da Disponibilidade e seus Vieses

Sobre a heurística da disponibilidade, pode-se afirmar que a avaliação das pessoas sobre frequência e probabilidade de um evento é influenciada pela disponibilidade de suas lembranças acerca da ocorrência deste evento. Se um evento evoca emoções, é fácil de imaginar ou específico, este evento estará mais disponível do que se não for emocional, difícil de imaginar ou vago (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973; KUNREUTHER et al., 1978; SCHWARZ et al., 1991).

- a) Viés de facilidade de lembrança: as pessoas acreditam que eventos mais facilmente lembrados, seja por causa da recenticidade ou vividez do acontecimento, são mais numerosos do que acontecimentos de frequência semelhante cuja lembrança é menos fácil (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).
- b) Viés da recuperabilidade: quanto mais fácil recuperar na memória um fato ou informação, mais superestimamos este fato (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973; 1983).

### 2.2.2 Heurística da Representatividade e seus Vieses

A heurística da representatividade se manifesta quando se faz o julgamento sobre algo ou alguém. O julgador busca peculiaridades no objeto de análise que correspondam a estereótipos formados anteriormente. Por exemplo: se um gerente de vendas acredita que ex-atletas são melhores vendedores, ele favorecerá este tipo de pessoas para seus cargos de vendas (KAHNEMAN; TVERSKY, 1972; BAZERMAN; MOORE, 2012).

- a) Viés da insensibilidade aos índices básicos: ocorre quando as pessoas ignoram os índices básicos para avaliar a probabilidade de algo ocorrer. Por exemplo: em um grupo de 70 advogados e 30 engenheiros, se na descrição de uma pessoa qualquer, sem mencionar sua profissão, é mencionado que ela gosta de quebra-cabeças, as pessoas acreditarão com maior

frequência tratar-se de um engenheiro, mesmo que a probabilidade da amostra não seja favorável a esta conclusão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1972). O mesmo acontece com empreendedores que subestimam a mortalidade de novas empresas e passam boa parte de seu tempo imaginando seu sucesso (MOORE; CAIN, 2007).

- b) Viés da insensibilidade ao tamanho da amostra: amostras pequenas estão mais sujeitas a erros de amostragem e; portanto, tem maiores chances de fornecerem resultados extremos do que amostras grandes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).
- c) Viés das interpretações erradas de chance: quando alguém muda os números da loteria porque já ganhou com aqueles números ou um casal acredita que seu quarto filho tem mais chances de ser menina, dado que os primeiro três eram meninos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1972; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).
- d) Viés da regressão à média: As pessoas pressupõem que os resultados futuros podem ser previstos diretamente dos resultados passados. Deste modo, têm-se previsões ingênuas com base na presunção da perfeita correlação com dados passados (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973).
- e) Viés da falácia da conjunção: é considerar que uma conjunção de fatores que forme um subconjunto seja mais provável que um conjunto que inclua todo este subconjunto. Há experimentos onde as pessoas consideravam mais provável que uma descrição encaixar-se-ia em um subconjunto do que um conjunto onde o primeiro estava contido. Por exemplo, a partir de uma descrição, as pessoas consideravam mais provável que a pessoa descrita fosse uma caixa de banco que se envolvia em movimentos feministas (subconjunto) do que fosse simplesmente uma caixa de banco (conjunto) (TVERSKY; KAHNEMAN, 1973).

### **2.2.3 Heurística do Teste de Hipótese Positivo (ou Heurística da Confirmação) e seus Vieses**

Na heurística do teste de hipótese positiva, também chamada de heurística da congruência (Baron e Hershey, 1988), as pessoas tendem a buscar a confirmação antes de tentar a negação do que está sendo analisado. O Sistema 1 é crédulo e propenso a acreditar, o Sistema 2 é encarregado de duvidar e descrever, mas muitas vezes o Sistema 2 está ocupado ou com preguiça (KAHNEMAN, 2011).

- a) Viés da armadilha da confirmação: o impulso inicial é tentar buscar informações que confirmem suas expectativas e hipóteses, mesmo quando negar ou refutara seja mais útil (KUNDA, 1990).
- b) Viés de eventos conjuntivos e disjuntivos: é a tendência em superestimar a probabilidade de eventos conjuntivos e subestimar a probabilidade de eventos disjuntivos (Bar-Hillel, 1973; Tversky e Kahneman, 1974). Este é um viés que explica parte dos problemas de



- planejamento, levando, por exemplo, a projetos complexos a serem executados em mais tempo e mais caros do que o planejado.
- c) Viés de excesso de confiança: indivíduos tendem a demonstrar excesso de confiança quanto às suas habilidades de julgamento e tomada de decisão, inclusive em situações complexas (BLOCK; HARPER, 1991; ODEAN, 1998A; B; C; KLAYMAN et al., 1999; SOLL; KLAYMAN, 2004; MOORE; CAIN, 2007; MOORE; HEALY, 2007).
  - d) Viés da previsão retrospectiva e a maldição do conhecimento: pessoas costumam superestimar sua capacidade de prever acontecimentos após estes de fato terem acontecido, o famoso: “eu já sabia!”. Além disto, não são capazes de ignorar informações que possuem, mas que os outros não. Isto é prejudicial quando se quer prever o comportamento dos outros (FISCHHOFF, 1975).
  - a) Viés da ancoragem: Esta já foi considerada uma heurística por si só (Tversky e Kahneman, 1974), mas considerando que heurística é a substituição de uma pergunta, a ancoragem passou a ser entendida como um viés decorrente de heurística. A ancoragem pode ser entendida como um parâmetro inicial que influenciará o julgamento e a tomada de decisão dos indivíduos. Este viés é importante e frequente e; por isto, vem sido largamente estudado nos últimos anos (NORTHCRAFT; NEALE, 1987; BLOCK; HARPER, 1991; STRACK; MUSSWEILER, 1997; MUSSWEILER; STRACK, 1999; 2000; ENOUGH; MUSSWEILER, 2001; EPLEY; GILOVICH, 2001; MUSSWEILER; STRACK, 2001; EPLEY, 2004; MUSSWEILER; ENGLISH, 2005; EPLEY; GILOVICH, 2006; LEBOEUF; SHAFIR, 2006; SCHIEBENER et al., 2012).

#### **2.2.4 Heurística do Afeto**

Por fim, a heurística do afeto ocorre em boa parte dos julgamentos antes mesmo que ocorra qualquer raciocínio de nível mais alto (KAHNEMAN, 2003). É o impacto que as emoções causam nos julgamentos e decisões tomadas (SLOVIC et al., 2007; TONETTO; STEIN, 2012). De maneira análoga, existe a heurística de afronta, que causa impactos também derivados de sentimentos, mas desta vez, negativos (KAHNEMAN, SCHKADE; SUNSTEIN, 1998; KAHNEMAN; FREDERICK, 2002).

#### **2.3 Racionalidade Limitada em Grupos**

Enquanto indivíduos, temos nossos processos cognitivos para tomada de decisão, no entanto, quando em grupos, há diferenças na forma como as pessoas julgam e decidem. Não raro, as pessoas pensam, mas não exteriorizam suas ideias com o grupo; muito provavelmente, estes pensamentos não influenciarão as decisões do grupo. Por outro lado, o inverso é verdadeiro: uma informação discutida por um grupo tem influência fundamental na decisão final (WEGNER, 1987).

Ao se discutir em grupos, tem-se a vantagem de que estes detêm mais informações do que qualquer membro individualmente. Este, inclusive é um dos motivadores das empresas formarem grupos de trabalho (MANNIX; NEALE, 2005). Portanto, compartilhar informações exclusivas é uma potencial fonte de crítica em grupo, contribuindo para discussões do coletivo.

Por outro lado, os grupos tendem a convergir suas discussões para assuntos que são de conhecimento do coletivo, ou seja, informações pré-existentes para o grupo (STASSER; TITUS, 1985; STASSER, 1988; STASSER; STEWART, 1992; GRUENFELD et al., 1996), implicando em limitações nos benefícios das discussões coletivas.

Outro ponto a ser mencionado é o comportamento da empresa e seus líderes que enviam as decisões. Se um funcionário questiona a qualidade de uma decisão, este pode ter sua lealdade questionada (KAHNEMAN, 2013).

#### **2.4 Racionalidade Limitada em Negociação**

Como se pode esperar, os impactos da racionalidade limitada não poupam os negociadores. Durante as interações em busca de um acordo, as partes ficam suscetíveis a heurísticas e vieses que podem influenciar seus julgamentos e decisões (BAZERMAN; NEALE, 1983; CARROLL; BAZERMAN; MAURY, 1988; THOMPSON, 1990; NEALE; BAZERMAN, 1992; DE DREU; BOLES, 1998; DE DREU; KOOLE; OLDERSMA, 1999; FULMER; BARRY, 2004; TSAY; BAZERMAN, 2009).

Um sintoma recorrente em negociações é o efeito dotação. Este, em suma, configura-se, em algumas situações, no aumento do valor de um bem ao possuí-lo, sobretudo se houver sido adquirido para uso (KAHNEMAN, 2011). Isto poder trazer uma assimetria entre as partes quando forem considerar suas trocas e concessões, supervalorizando o que estão concedendo e subestimando o valor do que está sendo cedido pela outra parte.

Outro efeito da racionalidade limitada encontrado nas negociações é a menor disposição de negociadores inexperientes em fazer trocas e concessões, especialmente quando negociando com negociadores mais experientes. Isto pode estar relacionado à aversão à perda (TVERSKY; KAHNEMAN, 1991; THALER et al., 1997; GENESOVE; MAYER, 2001), medo de ser passado para trás ou sofrer uma injustiça (LOEWENSTEIN; THOMPSON; BAZERMAN, 1989).

Este receio de profissionais inexperientes encontra consonância com a possibilidade deles poderem tomar decisões em desacordo com sua preferência, consequência do efeito de inversão da preferência (LICHTENSTEIN; SLOVIC, 1971; 1973; GREYER; PLOTT, 1979; SLOVIC; LICHTENSTEIN, 1983). Dependendo da apresentação ou enquadramento (*framing*) da questão, o negociador pode

fazer julgamentos enviesados e decidir incorretamente. Os estudos sobre o tema têm demonstrado que o enquadramento traz impacto aos processos e resultados da negociação (TVERSKY; KAHNEMAN; CHOICE, 1981; NEALE; BAZERMAN, 1985; PUTNAM; HOLMER, 1992; SMALL et al., 2007).

A cultura do negociador também influencia seus vieses. Culturas individualistas, por exemplo, tem maiores chances de não compreender corretamente os interesses e as necessidades da outra parte, podendo levar os negociadores com mais frequência ao erro da “*fixed pie*” que é quando os negociadores demandam valor, mas não buscam criá-lo (GELFAND; CHRISTAKOPOULOU, 1999).

O humor (KRAMER; NEWTON; POMMERENKE, 1993; FORGAS, 1998) e as emoções do negociador, especialmente orgulho e culpa (DEUTSCH; COLEMAN; MARCUS, 2011), também influenciam seu julgamento e tomada de decisão nas negociações. É importante que os profissionais tenham consciência das limitações e vieses que decorrem da variação de humor e estado emocional em que se encontram, assim como o de seus pares e interlocutores.

A racionalidade limitada dos negociadores faz emergir algumas situações curiosas como um negociador ficar insatisfeito por ter sua primeira proposta aceita. Em uma análise preliminar, quando alguém faz uma proposta voluntariamente, este não deveria propor algo ruim para si. Inclusive, não raro, as propostas iniciais tem alguma margem para concessão e; portanto, estariam acima do mínimo aceitável. No entanto, pesquisas apontam que em alguns casos os negociadores ficam insatisfeitos por terem suas primeiras ofertas aceitas. Estes se questionam se não deveriam ter pedido mais do que de fato fizeram. Comparativamente aos negociadores que não tiveram suas primeiras propostas aceitas, estes últimos ainda demonstraram maior satisfação com o resultado da negociação, mesmo que o resultado final tenha sido igual ou menor. Outros achados da pesquisa foram que estes negociadores demonstraram menor predisposição em fazer a primeira oferta em futuras negociações e tendem a dedicar mais tempo na preparação para as próximas negociações (GALINSKY *et al.*, 2002).

O viés do excesso de confiança gera um otimismo descabido. Outro efeito colateral deste viés é o aumento do senso de controle. Um estudo curioso e risível, dado seu resultado, mostrou que 68% dos alunos de uma turma de MBA acreditavam que seus resultados nas simulações de negociação estariam entre as 25% melhores da turma (KRAMER, NEWTON; POMMERENKE, 1993). Fica flagrante como negociadores e executivos sofrem destes vieses de excesso de otimismo e confiança. Este último varia de acordo com a idade e nível educacional da pessoa. O que se mostra um risco ainda maior aos executivos, pois quanto mais educado, maior o senso de controle das pessoas (MENDES-DA-SILVA; YU, 2009).

Estes comportamentos: otimismo e excesso de confiança são valorizados pelas companhias, assim como a ilusão de controle. São comportamentos chamados *hawkish*, denotam comportamentos masculinos, fortes, tendência a maior agressividade e assertividade. O público valoriza estes traços nos líderes, não apenas nas empresas, mas também nos governantes. Quando alguém diz que algo vai acontecer certamente, lhe é dado mais credibilidade do que quando alguém diz que algo tem uma probabilidade  $x$  de acontecer (KAHNEMAN, 2013).

A racionalidade limitada também pode trazer benefícios se bem aproveitada. Identificou-se, por exemplo, que negociações com interações presenciais levam as pessoas a convergirem com mais frequência a resultados mutuamente benéficos. A interação social favorece comportamentos que contornam os resultados ineficazes previstos pela teoria dos jogos e pela teoria da decisão comportamental (VALLEY; MOAG; BAZERMAN, 1998). Segundo os autores, a comunicação melhora, permitindo às partes criar confiança e trocar informações não esperada pelos modelos teóricos de jogo.

## 2.5 Ancoragem

Um dos vieses mais frequentes e importantes é a ancoragem. Em uma transação, se um valor inicial é mencionado, as discussões provavelmente serão influenciadas por este valor (GALINSKY *et al.*, 2002; LUPPE; De ANGELO, 2010). E esta influência, por sua vez, provavelmente impactará no resultado final da negociação (GALINSKY *et al.*, 2002). Nesta situação, configurar-se-ia o efeito da ancoragem.

Há basicamente duas explicações para tal efeito: ancoragem como ajuste e como efeito de *priming*. A primeira explicação baseia-se no Sistema 2, onde as pessoas passam a fazer ajustes graduais a partir do valor mencionado inicialmente. Estes ajustes são feitos até o momento no qual se dão por satisfeitas ou não mais sabem se devem seguir com os ajustes, encerrando prematuramente o processo de ajustamento (LEBOEU; SHAFIR, 2006).

Adicionalmente, pode-se mencionar que quando as pessoas estão cansadas mentalmente, elas ajustam menos. O ajuste à ancoragem é uma tarefa trabalhosa e demanda muito esforço do Sistema 2. Quando o ajuste não é feito adequadamente, é possível que este seja resultado de um Sistema 2 preguiçoso ou fraco (EPLEY; GILOVICH, 2006).

No entanto, o efeito de ancoragem, também pode ter causa no Sistema 1, consequência do *priming* (pode ser traduzido como evocar ou estimular). O *priming* é uma influência que as pessoas sofrem de eventos anteriores. Inconscientemente evocamos, de maneira seletiva, evidências compatíveis com o que está sendo julgado (MUSSWEILER; STRACK, 2000).

Em algumas situações, pode-se argumentar que o número inicial tenha sido proposto por alguém que entende o que está fazendo, um especialista, talvez; e, portanto, deve ser considerado na avaliação. No entanto, em uma pesquisa feita, foi colocado um valor de ancoragem absurdo como: “Gandhi tinha mais ou menos de 144 anos de idade quando morreu? Qual a idade de Gandhi quando morreu?” Os respondentes afirmavam categoricamente que o número inicial não os havia influenciado, apesar do resultado da pesquisa ter apresentado que estes foram sim, influenciados (STRACK; MUSSWEILER, 1997).

Outra argumentação que pode surgir é: as pessoas estão sendo colocadas para fazer julgamento e tomar decisões em áreas de conhecimento que não lhes são familiares. E por isto, o estão fazendo de maneira incorreta e enviesada.

Para refutar esta argumentação, certa vez foi realizado um experimento com profissionais em sua área de atuação: corretores de imóveis avaliando casas. Estes recebiam um folheto com informações sobre uma casa que estava à venda e a visitavam. Neste folheto continham diversos detalhes da casa, inclusive o preço pedido. Metade dos corretores viu folhetos com o preço bastante elevado, a outra metade com preços bastante reduzidos. Todos os corretores forneceram um preço razoável pela casa e o menor preço que venderiam a casa caso fossem seus donos. Os corretores também foram indagados sobre o que lhes havia influenciado na definição dos valores. Todos afirmaram que o preço no folheto não os havia influenciado. No entanto, os resultados estatísticos apontaram em uma direção distinta. Eles foram tão impactados pelo efeito de ancoragem quanto um grupo de estudantes que havia passado pela mesma experiência. A diferença entre os estudantes e os corretores é que aqueles assumiram que o valor do folheto os havia influenciado (NORTHCRAFT; NEALE, 1987).

Em negociações, a tentativa deliberada de ancoragem através de ofertas extremas por uma das partes pode ser respondida com algumas reações: ameaçar retirar-se das negociações frente a esta alta proposta, demonstrar perplexidade, questionar o racional da proposta, desenvolver contra-argumentos baseado no Sistema 2 (GALINSKY; MUSSWEILER, 2001; SCHWEINSBERG et al., 2012). Não é recomendável contraofertar um valor muito baixo, buscando uma nova âncora, pois o processo de aproximação entre as ofertas e contraofertas pode consumir muito tempo e causar desgastes à relação, além de correr o risco de ter sua contraoferta questionada e ser ridicularizado por não ter uma boa lógica para suportar sua contraproposta.

O experimento dos corretores (NORTHCRAFT; NEALE, 1987) pode servir como um alerta para os profissionais. Estes muitas vezes são influenciados pelo efeito de ancoragem, mas sequer reconhecem, ou pior, afirmam veementemente que não são sujeitos a este viés.

Em estudos recentes, (SCHIEBENER et al., 2012) sugerem que os efeitos de ancoragem podem ser superados por sujeitos com boas habilidades cognitivas. Isto implica que os negociadores devem ser bem selecionados e treinados para que sejam menos sujeitos aos vieses.

Dois vieses combinados podem causar problemas nas negociações: o desejo de ancorar as discussões (ancoragem) junto com o viés de excesso de confiança pode tornar o negociador inflexível, levando as negociações a possíveis impasses e desgastes entre as partes. A fim de contornar situações como esta, é possível fazer intervenções que forcem o outro lado a pensar sobre as perspectivas, interpretações e alternativas. Estas atitudes facilitam na recondução das negociações, forçando a outra parte a reduzir seu excesso de confiança (BLOCK; HARPER, 1991).

## **2.6 Decisões Rápidas e Intuição do Perito (Expert Intuition)**

Como se não bastasse os executivos serem cobrados para tomar decisões corretas, evitando os vieses, estas ainda precisam ser rápidas. Sem tempo disponível para o Sistema 2 fazer suas análises e julgamentos, as chances de julgamentos e decisões enviesados podem aumentar. Portanto, tomar decisões rápidas, como muitas vezes é feito pelos executivos não necessariamente leva às melhores decisões. Na verdade, as chances disto acontecer são reduzidas (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). Uma decisão complexa tomada de maneira precipitada, sem a devida coleta de informações e análise de alternativas, pode levar a consequências desagradáveis para a empresa.

Veja o seguinte trecho de uma entrevista do ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2002, Daniel Kahneman (KAHNEMAN; KLEIN, 2010):

We associate leadership with decisiveness. That perception of leadership pushes people to make decisions fairly quickly, lest they be seen as dithering and indecisive. There's a cost to not being John Wayne, since there really is a strong expectation that leaders will be decisive and act quickly. We deeply want to be led by people who know what they're doing and who don't have to think about it too much.

Este é um problema que aflige muitos executivos ocidentais. Responder que irá pesquisar, não sabe ou precisa avaliar antes de dar uma resposta são alternativas que em geral não são consideradas pelos executivos. Há uma forte associação entre um bom executivo com uma pessoa que tem todas as respostas, pensa e age rápido; isto traz uma imagem de astúcia, perspicácia e competência; algumas vezes, acarretando uma falsa necessidade de se decidir rapidamente (PERLOW; OKHUYSEN; REPENNING, 2002). Executivos também valorizam a capacidade de se decidir rapidamente durante negociações (ALMEIDA; SOBRAL, 2005).

No entanto, é possível que se decida rapidamente e com qualidade como apontada nas pesquisas de *expert intuition* (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010). Há duas perspectivas distintas nesta linha de pesquisa: '*Naturalistic Decision Making*' e 'Heurísticas e Vieses'. Muitos consideram estas abordagens antagônicas, mas como transmite o próprio o título do artigo em que as perspectivas se propuseram confrontarem-se: *Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree* (KAHNEMAN; KLEIN, 2009), estas não são tão antagônicas quanto se imaginava. Na verdade, em muitos pontos em que os pesquisadores das duas perspectivas pensavam divergir, observou-se convergência. Não obstante, ainda há alguns pontos divergentes sobre atitudes, preferências e até vocabulário como, por exemplo, o uso da palavra "viés".

A abordagem do processo decisório rápido por peritos (*experts*) da *Naturalistic Decision Making* envolveu enxadristas (CHASE; SIMON, 1973; De GROOT; De GROOT, 1978) e comandantes de equipes de bombeiro (KLEIN; CALDERWOOD; CLINTON-CIROCCO, 1986) em suas pesquisas iniciais. Estas visavam entender o como ocorria o processo decisório de peritos nestes campos de atuação.

As origens da perspectiva baseada em Heurísticas e Vieses são dos estudos que comparam a qualidade das previsões puramente estatísticas versus previsões feitas por humanos (MEEHL, 1954), evidenciando as limitações e erros da previsão humana quando comparada a algoritmos.

Nota-se uma tendência otimista nos estudos de Klein e uma pessimista nos estudos de Kahneman. O primeiro defende e pesquisa sobre a decisão de qualidade rápida de um *expert*. Por outro lado, Kahneman mostrou-se mais tendencioso ao desvalorizar as habilidades do decisor, procurando erros e falhas, dando mais peso à aleatoriedade ou previsões estatísticas, pois segundo suas pesquisas, as pessoas são em geral, altamente enviesadas em seus julgamentos e tomadas de decisão, influenciadas principalmente pelo Sistema 1 (KAHNEMAN; KLEIN, 2009).

No entanto, ambos concordam que as decisões rápidas advêm do Sistema 1. A diferença é que de acordo com Klein, as decisões baseadas na intuição de qualidade são oriundas da experiência e reconhecimento da situação (repetição de padrões), enquanto que para Kahneman, são as heurísticas (simplificações) que tomam as rédeas do processo do processo decisório (KAHNEMAN; KLEIN, 2009).

Os pesquisadores convergiram para o entendimento que as condições que permitem aos *experts* tomarem boas e rápidas decisões são: um ambiente com alta previsibilidade e regularidade, onde se permita que o decisor aprenda com decisões pretéritas. Sendo que a prática aliada ao treinamento contribui para a formação do perito (KAHNEMAN; KLEIN, 2009).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscou-se analisar como a racionalidade limitada impacta o processo decisório de executivos e negociadores. Neste ensaio teórico, através da revisão bibliográfica, fica flagrante que a rotineira atividade de decidir não é simples e tem muitas armadilhas.

Os profissionais devem conhecer as heurísticas de decisão, assim como seus vieses para reduzir as chances de ignorá-los. Conhecer os erros mais frequentes contribui para evitá-los. A capacitação e a prática sistematizada tem potencial para melhorar a qualidade das decisões. Alguns cursos para executivos incluem o tópico da racionalidade limitada em suas ementas. No entanto, em outros este tópico não é apresentado aos participantes.

Ao buscar a capacitação e a prática as pessoas estão preocupadas em reduzir seus próprios vieses. No entanto, é importante também ficar atento para os vieses das outras pessoas. Isto deve ser considerado enquanto avalia-se uma situação. Compreender a expectativa dos outros é importante, ao menos a fim de administrá-las. Se alguém consegue reconhecer e evitar vieses, não deve pensar que o mesmo ocorre com as pessoas próximas.

A fim de melhorar o processo decisório também podem ser usadas ferramentas de decisão para que as chances de tomar decisões enviesadas sejam reduzidas. Modelos matemáticos que permitam a modelagem do problema são opções que podem melhorar substancialmente a qualidade do processo decisório tanto aumentando a qualidade da decisão quanto reduzindo o tempo e o custo para esta. Embora, deva-se reconhecer a resistência de implantação desta ferramenta. As pessoas tendem a rejeitar sua substituição por uma máquina.

Apesar de ter buscado discutir sobre o processo decisório em negociações, este artigo não abordou alguns temas que guardam relação ao tópico como a limitação ética (*ethically bounded*), senso de justiça nas negociações e a escalada de comprometimento.

Para pesquisas futuras há espaço para discussão sobre a intuição do perito, principalmente dado o senso de urgência do executivo em decidir. Questões como: em que condições pode um perito atuar, como se forma um perito, o quanto é natural e o quanto é passível de ser desenvolvido ainda precisam ser mais investigadas e aprofundadas; em especial no campo de negociação, onde foi encontrada pouca literatura sobre o tema. Em suma, ainda há um longo e frutífero campo de trabalho nesta área.



**REFERÊNCIAS:**

ALMEIDA, F. J. R. D.; SOBRAL, F. J. B. D. A. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005. ISSN 1415-6555.

BAR-HILLEL, M. On the subjective probability of compound events. **Organizational behavior and human performance**, v. 9, n. 3, p. 396-406, 1973. ISSN 0030-5073.

BARON, J.; HERSHEY, J. C. Outcome bias in decision evaluation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 4, p. 569, Apr 1988 1988. ISSN 0022-3514 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/psp/54/4/569> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. A. **Judgment in Managerial Decision Making**. Wiley, 2012. 288 ISBN 1118065700.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution. 1983 1983. Disponível em: < [http://digitalcommons.usu.edu/unf\\_research/58](http://digitalcommons.usu.edu/unf_research/58) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

BLOCK, R. A.; HARPER, D. R. Overconfidence in estimation: Testing the anchoring-and-adjustment hypothesis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 49, n. 2, p. 188-207, 1991. ISSN 0749-5978.

BOWEN, D. E. et al. The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 57-63, ISSN 1099-050X.

CARROLL, J. S.; BAZERMAN, M. H.; MAURY, R. Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 41, n. 3, p. 352-370, 1988. ISSN 0749-5978.

CHASE, W. G.; SIMON, H. A. The mind's eye in chess. 1973. ISSN 0121701506.

DANE, E.; ROCKMANN, K. W.; PRATT, M. G. When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 119, n. 2, p. 187-194, 2012. ISSN 0749-5978.

DE DREU, C. K.; BOLES, T. L. Share and share alike or winner take all?: The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 76, n. 3, p. 253-276, 1998. ISSN 0749-5978.

DE DREU, C. K.; KOOLE, S. L.; OLDERSMA, F. L. On the seizing and freezing of negotiator inferences: Need for cognitive closure moderates the use of heuristics in negotiation. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 25, n. 3, p. 348-362, 1999. ISSN 0146-1672.

DE GROOT, A. D. C.; DE GROOT, A. D. **Thought and choice in chess**. Walter de Gruyter, 1978. ISBN 9027979146.

DEUTSCH, M.; COLEMAN, P. T.; MARCUS, E. C. **The handbook of conflict resolution: Theory and practice**. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 1118046900.

DIJKSTERHUIS, A.; NORDGREN, L. F. A theory of unconscious thought. **Perspectives on Psychological science**, v. 1, n. 2, p. 95-109, 2006. ISSN 1745-6916.

ENOUGH, B.; MUSSWEILER, T. Sentencing Under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 31, n. 7, p. 1535-1551, 2001. ISSN 1559-1816. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02687.x> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

EPLEY, N. A tale of tuned decks? Anchoring as accessibility and anchoring as adjustment. **The Blackwell handbook of judgment and decision making**, p. 240-256, 2004.

EPLEY, N.; GILOVICH, T. Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristic: Differential processing of self-generated and experimenter-provided anchors. **Psychological Science**, v. 12, n. 5, p. 391-396, 2001. ISSN 0956-7976.

\_\_\_\_\_. The anchoring-and-adjustment heuristic Why the adjustments are insufficient. **Psychological Science**, v. 17, n. 4, p. 311-318, 2006. ISSN 0956-7976.

FISCHHOFF, B. Hindsight does not equal foresight: The effect of extreme knowledge on judgement under uncertainty. **Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance**, v. 1, p. 349-358, 1975.

FORGAS, J. P. On feeling good and getting your way: mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. **Journal of personality and social psychology**, v. 74, n. 3, p. 565, 1998. ISSN 1939-1315.

FREDERICK, S. Cognitive reflection and decision making. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 4, p. 25-42, 2005. ISSN 0895-3309.

FULMER, I. S.; BARRY, B. The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 3, p. 245-272, 2004. ISSN 1044-4068.

GALINSKY, A. D.; MUSSWEILER, T. First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. **Journal of personality and social psychology**, v. 81, n. 4, p. 657-669, 2001.

GALINSKY, A. D. et al. The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 28, n. 2, p. 271-283, 2002. ISSN 0146-1672.

GELFAND, M. J.; CHRISTAKOPOULOU, S. Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 79, n. 3, p. 248-269, 9// 1999. ISSN 0749-5978. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597899928455> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

GENESOVE, D.; MAYER, C. Loss aversion and seller behavior: Evidence from the housing market. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 116, n. 4, p. 1233-1260, 2001. ISSN 0033-5533.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic decision making. **Annual review of psychology**, v. 62, p. 451-482, 2011. ISSN 0066-4308.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D.; KAHNEMAN, D. **Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment**. Cambridge University Press, 2002. 874 ISBN 0521796792.

GREYER, D. M.; PLOTT, C. R. Economic theory of choice and the preference reversal phenomenon. **The American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 623-638, 1979. ISSN 0002-8282.

GRUENFELD, D. H. et al. Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1996. ISSN 1095-9920.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions**. Crown Business, 2002. 256 ISBN 0767908864.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. **Am Psychol**, v. 58, n. 9, p. 697-720, Sep 2003. ISSN 0003-066X (Print).

\_\_\_\_\_. **Thinking, fast and slow**. 1st. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p. ISBN 9780374275631.

\_\_\_\_\_. **Annual Hans Maeder Lecture With Nobel Prize-Winning Psychologist Daniel Kahneman | The New School 2013**.

KAHNEMAN, D.; FREDERICK, S. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. **Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment**, p. 49-81, 2002.

KAHNEMAN, D.; KLEIN, G. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. **American Psychologist**, US, v. 64, n. 6, p. 515-526, 2009. ISSN 1935-990X(Electronic);0003-066X(Print).

\_\_\_\_\_. Strategic decisions: When can you trust your gut? **McKinsey Quarterly**, 2010. Disponível em: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic\\_decisions\\_when\\_can\\_you\\_trust\\_your\\_gut](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic_decisions_when_can_you_trust_your_gut). Acesso em 20 jul. 2013.

KAHNEMAN, D.; SCHKADE, D.; SUNSTEIN, C. Shared outrage and erratic awards: The psychology of punitive damages. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 16, n. 1, p. 49-86, 1998. ISSN 0895-5646.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Subjective probability: A judgment of representativeness. **Cognitive psychology**, v. 3, n. 3, p. 430-454, 1972. ISSN 0010-0285.

KLAYMAN, J. et al. Overconfidence: It depends on how, what, and whom you ask. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 79, n. 3, p. 216-247, 1999. ISSN 0749-5978.

KLEIN, G. A.; CALDERWOOD, R.; CLINTON-CIROCCO, A. Rapid decision making on the fire ground. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society annual meeting, 1986, SAGE Publications. p.576-580.

KRAMER, R. M.; NEWTON, E.; POMMERENKE, P. L. Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 56, n. 1, p. 110-133, 1993. ISSN 0749-5978.

KUNDA, Z. The case for motivated reasoning. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 3, p. 480-498, 1990.

KUNREUTHER, H. et al. **Disaster insurance protection: Public policy lessons**. Wiley New York, 1978. ISBN 047103259X.

LEBOEUF, R. A.; SHAFIR, E. The long and short of it: Physical anchoring effects. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 19, n. 4, p. 393-406, 2006. ISSN 1099-0771.

LICHTENSTEIN, S.; SLOVIC, P. Reversals of preference between bids and choices in gambling decisions. **Journal of experimental psychology**, v. 89, n. 1, p. 46, 1971. ISSN 0022-1015.

\_\_\_\_\_. Response-induced reversals of preference in gambling: An extended replication in Las Vegas. **Journal of Experimental Psychology**, v. 101, n. 1, p. 16, 1973. ISSN 0022-1015.

LOEWENSTEIN, G. F.; THOMPSON, L.; BAZERMAN, M. H. Social utility and decision making in interpersonal contexts. **Journal of Personality and Social psychology**, v. 57, n. 3, p. 426, 1989. ISSN 1939-1315.

LUPPE, M. R.; DE ANGELO, C. F. As decisões de consumo ea heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 6, p. 81-106, 2010. ISSN 1518-6776.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. What Differences Make a Difference? , 2005-10-01 2005. Disponível em: < <http://psi.sagepub.com/content/6/2/31.short> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations. 1958. Disponível em: < <http://papers.ssrn.com/abstract=1496194> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

MEEHL, P. E. Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence. 1954.

MENDES-DA-SILVA, W.; YU, A. S. O. Análise empírica do senso de controle: buscando entender o excesso de confiança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 247-271, 2009. ISSN 1415-6555. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552009000200006&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000200006&nrm=iso) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

MOORE, D. A.; CAIN, D. M. Overconfidence and underconfidence: When and why people underestimate (and overestimate) the competition. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 103, n. 2, p. 197-213, 2007. ISSN 0749-5978.

MOORE, D. A.; HEALY, P. J. The trouble with overconfidence. 2007.

MUSSWEILER, T.; ENGLISH, B. Subliminal anchoring: Judgmental consequences and underlying mechanisms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 98, n. 2, p. 133-143, 2005. ISSN 0749-5978.

MUSSWEILER, T.; STRACK, F. Hypothesis-consistent testing and semantic priming in the anchoring paradigm: A selective accessibility model. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 35, n. 2, p. 136-164, 1999. ISSN 0022-1031.

\_\_\_\_\_. The use of category and exemplar knowledge in the solution of anchoring tasks. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 6, p. 1038-1052, 2000. ISSN 0022-3514.

\_\_\_\_\_. The semantics of anchoring. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 234-255, 2001. ISSN 0749-5978.

NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 34-49, 1985. ISSN 0001-4273.

\_\_\_\_\_. Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 51, n. 2, p. 157-175, 1992.

NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 39, n. 1, p. 84-97, 1987. ISSN 0749-5978.

ODEAN, T. Are investors reluctant to realize their losses? **The Journal of finance**, v. 53, n. 5, p. 1775-1798, 1998a. ISSN 1540-6261.

\_\_\_\_\_. Do investors trade too much? **Available at SSRN 94143**, 1998b.

\_\_\_\_\_. Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average. **The Journal of Finance**, v. 53, n. 6, p. 1887-1934, 1998c. ISSN 1540-6261.

PAYNE, J. W. et al. Boundary conditions on unconscious thought in complex decision making. **Psychological Science**, v. 19, n. 11, p. 1118-1123, 2008. ISSN 0956-7976.

PERLOW, L. A.; OKHUYSEN, G. A.; REPENNING, N. P. The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 931-955, 2002. ISSN 0001-4273.

PUTNAM, L. L.; HOLMER, M. Framing, reframing, and issue development. 1992. ISSN 0803940114.

SALAS, E.; ROSEN, M. A.; DIAZGRANADOS, D. Expertise-based intuition and decision making in organizations. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 941-973, 2010. ISSN 0149-2063.

SCHIEBENER, J. et al. Anchor effects in decision making can be reduced by the interaction between goal monitoring and the level of the decision maker's executive functions. **Cognitive processing**, v. 13, n. 4, p. 321-332, 2012. ISSN 1612-4782.

SCHWARZ, N. et al. Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. **Journal of Personality and Social psychology**, v. 61, n. 2, p. 195-202, 1991.

SCHWEINSBERG, M. et al. Starting high and ending with nothing: The role of anchors and power in negotiations. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 1, p. 226-231, 2012. ISSN 0022-1031.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955. ISSN 00335533. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1884852> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Models of Man: Social and Rational**. New York: John Wiley and Sons, Inc. 1957.

\_\_\_\_\_. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, 1959. ISSN 00028282. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1809901> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. What is an “explanation” of behavior? **Psychological Science**, v. 3, n. 3, p. 150-161, 1992. ISSN 0956-7976.

SLOVIC, P. et al. The affect heuristic. **European Journal of Operational Research**, v. 177, n. 3, p. 1333-1352, 2007. ISSN 0377-2217.

SLOVIC, P.; LICHTENSTEIN, S. Preference reversals: A broader perspective. **American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 596-605, 1983.

SMALL, D. A. et al. Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. **Journal of personality and social psychology**, v. 93, n. 4, p. 600, 2007. ISSN 1939-1315.

SOLL, J. B.; KLAYMAN, J. Overconfidence in interval estimates. **Journal of Experimental Psychology-Learning Memory and Cognition**, v. 30, n. 2, p. 299-314, 2004. ISSN 0278-7393.

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate? **Behav Brain Sci**, v. 23, n. 5, p. 645-65; discussion 665-726, Oct 2000. ISSN 0140-525X (Print)0140-525x. Disponível em: < <http://dx.doi.org/> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

STASSER, G. Computer simulation as a research tool: The DISCUSS model of group decision making. **Journal of experimental social psychology**, v. 24, n. 5, p. 393-422, 1988. ISSN 0022-1031.

STASSER, G.; STEWART, D. Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. **Journal of personality and social psychology**, v. 63, n. 3, p. 426, 1992. ISSN 1939-1315.

STASSER, G.; TITUS, W. Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. **Journal of personality and social psychology**, v. 48, n. 6, p. 1467-1478, 1985.

STRACK, F.; MUSSWEILER, T. Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 73, p. 437-446, 1997. ISSN 0022-3514.

THALER, R. H. et al. The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 2, p. 647-661, 1997. ISSN 0033-5533.



THOMPSON, L. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 3, p. 515, 1990. ISSN 1939-1455.

TONETTO, L. M.; STEIN, L. M. Psicologia cognitiva e consumo: o impacto da quantidade de informações na configuração de objetivos; Cognitive psychology and consumption: the impact of the amount of information on goal framing. **Psicol. reflex. crit.**, v. 25, n. 1, p. 174-181, 2012. ISSN 0102-7972.

TSAY, C. J.; BAZERMAN, M. H. A Decision-Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future. **Negotiation Journal**, v. 25, n. 4, p. 467-480, 2009. ISSN 1571-9979.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973. Disponível em: < [http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: < <http://www.sciencemag.org/content/185/4157/1124.abstract> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment.** American Psychological Assoc., 1983.

\_\_\_\_\_. Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 106, n. 4, p. 1039-1061, 1991. ISSN 0033-5533.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D.; CHOICE, R. The framing of decisions. **Science**, v. 211, p. 453-458, 1981.

VALLEY, K. L.; MOAG, J.; BAZERMAN, M. H. A matter of trust': Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 2, p. 211-238, 1998. ISSN 0167-2681.

WEGNER, D. M. **Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind.** p. 185-208, 1987. ISSN 978-1-4612-4634-3. Disponível em: < [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4612-4634-3\\_9](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4612-4634-3_9) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: < <http://www.sciencemag.org/content/185/4157/1124.abstract> >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment.** American Psychological Assoc., 1983.



\_\_\_\_\_. Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 106, n. 4, p. 1039-1061, 1991. ISSN 0033-5533.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D.; CHOICE, R. The framing of decisions. **Science**, v. 211, p. 453-458, 1981.

VALLEY, K. L.; MOAG, J.; BAZERMAN, M. H. A matter of trust': Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 2, p. 211-238, 1998. ISSN 0167-2681.

WEGNER, D. M. **Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind**. p. 185-208, 1987. ISSN 978-1-4612-4634-3. Disponível em: < [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4612-4634-3\\_9](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4612-4634-3_9) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

---

### **Vinicius Farias Ribeiro**

Administrador de Empresas pela UERJ, mestre e doutorando pelo COPPEAD. Trabalhou com Marketing e Comércio Exterior em empresas como Coca-Cola e Ipiranga. Atuou na área de Gestão de Projetos de Investimento da Petrobras e atualmente é Negociador de Contratos de Exploração e Produção de Petróleo e Gás. Além disto, ministra cursos de Negociação.