

# A IMPORTÂNCIA DO MÉTODO DE COLETA DE DADOS NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Tatiane Lucas de Matos – CEPPAD/UFPR  
Daniel Moraes Pinheiro – CEPPAD/UFPR  
Jair de Oliveira – CEFET-PR/UNED-CP;  
CEPPAD/UFPR  
Pedro José Steiner Neto – CEPPAD/UFPR

## Resumo

Este artigo busca, através da aplicação de uma pesquisa experimental, demonstrar a importância do método de coleta de dados na formulação de estratégia nas organizações. Para isto, utilizou-se de instrumental de coleta e análise baseado em propostas de estudiosos da Teoria da Decisão, especialmente sob a ótica da Teoria dos Prospectos, procurando-se verificar a existência do efeito *framing*, do efeito do isolamento e de alguns dos axiomas defendidos pelo modelo racional de decisão em situações de transparência. Num total, foram obtidas 683 respostas válidas, a partir de questionários sobre valorização de Planos de Saúde. O tratamento estatístico dos dados foi feito através do uso do ANOVA e Teste t. Os resultados foram analisados com base nas referências teóricas levantadas, partindo-se da proposição de cinco hipóteses de trabalho. O instrumento de coleta possuía 12 versões para teste. A partir da análise dos resultados pôde-se avaliar as proposições teóricas, confirmando-se a influência do efeito *framing* e do isolamento, bem como a não rejeição dos axiomas do modelo racional de escolha em situações de transparência, confirmando as especulações da necessidade de observar-se cuidadosamente a metodologia utilizada para a coleta de dados, que servirão de base para formulação da estratégia.

## 1. Introdução

As organizações buscam sua sobrevivência e crescimento em um ambiente onde saber manusear adequadamente as informações é condição vital. Face a isso, cada vez mais se procura aperfeiçoar os métodos de busca, coleta, seleção e interpretação destas informações, de modo a torná-las as mais precisas e confiáveis. Desta forma, utilizando a adequada metodologia de coleta e análise de dados, é possível diminuir as chances de uma interpretação errônea do ambiente derrocar toda a administração estratégica de uma organização.

Partindo-se de tal necessidade, e tendo como “informantes” principais do ambiente os próprios consumidores – e potenciais consumidores – este artigo passa pelos vieses que podem existir em suas respostas ou percepções, quando pesquisados. O julgamento e a tomada de decisão têm se tornado tema de estudo e de pesquisas em diversas áreas do conhecimento, mostrando, um interesse cada vez maior no comportamento do tomador de decisão. Segundo SERPA e AVILA (2000, p.2), a ânsia pelo saber em torno deste assunto distribui-se “desde a matemática e a estatística, passando pelas ciências políticas e econômicas, até a sociologia e a psicologia”. TVERSKY, SATTATH e SLOVIC (1988) observam o caráter contingencial da escolha, a qual depende da interpretação do problema e do método de avaliação utilizado pelo indivíduo.

Dentre as abordagens utilizadas para a execução de estudos sobre o tema em questão esta pesquisa destaca duas: a normativa e a descritiva. “As teorias normativas tratam da racionalidade e da lógica de decisão elaborando estratégias de como as pessoas deveriam tomar decisões, [isto é, dispondo uma seqüência ideal de etapas a serem seguidas pelos

tomadores de decisão]. Já as teorias descritivas buscam retratar o processo de decisão como ele realmente acontece, ou seja, como as pessoas tomam decisões” (MAYER e AVILA, 2000, p.3). Esta última abordagem destaca-se então pela sua preocupação com o processo de escolha que acontece na prática, considerando a influência do conceito de limitação cognitiva<sup>1</sup>.

A base teórica inicia por situar a formulação de estratégias no contexto da importância da qualidade da informação utilizada. A seguir, busca esclarecer um pouco mais sobre estas duas formas de explicar e prever o processo de escolha das pessoas apresentando duas perspectivas, aquela do modelo racional e, em contraposição, a da Teoria dos Prospectos. A primeira baseada na presunção da razão e lógica humana e, a segunda, no desvio comportamental daquilo que é racional.

A terceira seção apresenta as hipóteses de pesquisas, a quarta, a metodologia usada e em seguida a análise dos dados coletados, com uma visão estatística do perfil dos entrevistados, além disso, esta se encontra dividida informalmente em subseções para a análise de cada uma das cinco hipóteses. A seção de número seis busca traçar conclusões deste estudo, confrontando hipóteses, teoria e resultados encontrados, assim como traça sugestões para estudos posteriores. Por fim apresenta-se a bibliografia que serviu de base para a pesquisa.

## **2. Base teórico-empírica**

### **2.1. Administração Estratégica**

No início da década de 1950 as empresas passaram a se preocupar com o ambiente externo. Uma das principais causas que motivou esta postura foi a falta de sintonia entre a oferta de produtos e a demanda pelo mercado (ANSOFF e HAYES, 1981). Tentou-se resolver este problema com a implantação do planejamento estratégico. Entretanto, no decorrer dos anos, percebeu-se que esta proposta era ineficiente, porque focalizava a atenção somente no problema das vinculações externas.

Esta abordagem pressupunha a implantação e o controle como atividades secundárias no processo de planejamento estratégico, os dois ficavam em um segundo plano, a tônica era planejar e planejar.

Neste sentido caminhou-se para um processo de aperfeiçoamento até o surgimento da administração estratégica. No processo de evolução do conceito de planejamento estratégico para administração estratégica o uso da palavra limitado ou limitação esteve sempre presente. Assim, a evolução do pensamento sobre estratégia aconteceu porque os modelos apresentados, até então, tornaram-se limitados diante da nova realidade, pela qual as empresas estavam defrontando em um determinado momento. E foi a limitação a mola propulsora da busca por novos formatos.

O uso de técnicas administrativas de planejamento de longo prazo, o controle financeiro e mesmo popular planejamento estratégico mostraram-se inadequados para o tratamento dos novos sintomas que as empresas vinham apresentando (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981). Os primeiros resultados do planejamento estratégico foram decepcionantes. Normalmente imposto à empresa por um presidente entusiasmado, o planejamento estratégico foi mal compreendido pelos administradores envolvidos e visto como mais uma tarefa de preencher formulários exclusivamente para contentar a administração central (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Contudo, as críticas sobre o planejamento estratégico motivaram vários estudos, que culminaram em resultados semelhantes. ANSOFF e McDONNELL (1993), citam o ponto de vista *chandleriano*<sup>2</sup> argumentando que “ao contrário, uma vez implantado numa empresa, o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas de desempenho. Assim, a atenção passou da questão de sua eficácia para as dificuldades de transição enfrentadas pelo

planejamento estratégico: a resistência ao planejamento, os atrasos de implantação, as defasagens crônicas de rentabilidade” (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 298).

Essas limitações ou dificuldades, motivaram as empresas e consultorias para que buscassem o desenvolvimento de um novo método. O resultado, conseguido através de tentativa e erro e de trocas de experiências, ficou conhecido como administração estratégica (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981).

Administração estratégica é a busca da realização sistemática da evolução planejada e dirigida de uma organização em seus ambientes, através da concepção holística da política empresarial, apoiada na idealização de uma organização progressista e avançada (TELMA, 1997).

A administração estratégica pressupõe também na perspectiva de CERTO e PETER (1993) a existência de um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Os autores argumentam que os administradores precisam cumprir uma série de etapas e sugerem ainda que o processo de administração estratégica seja contínuo.

Deste modo, o arcabouço da administração estratégica constitui um fenômeno comportamental, iniciado na alta administração e que necessita do seu apoio contínuo.

A administração estratégica somente acontecerá segundo TABATONI e JARNIOU (1981), se a organização quiser e for capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras.

Neste sentido, TELMA (1997) advoga que a utilização de uma visão sistêmica contribuirá para monitorar a evolução das organizações através do desenvolvimento de estratégias adequadamente planejadas num processo de administração estratégica.

O processo de administração estratégica, de acordo com CERTO e PETER (1993), pode ser um conjunto de cinco etapas: (i) análise do ambiente interno e externo; (ii) estabelecimento de diretriz organizacional: diretriz, visão, missão, objetivos e metas; (iii) formulação da estratégia; (iv) implementação da estratégia; e (v) controle estratégico.

É na primeira fase que a empresa procura levantar todas as informações relevantes sobre o ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades, tanto presente como futuros e que possa influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas (CERTO e PETER, 1993). Na etapa que contempla a diretriz operacional a empresa desenvolve uma missão organizacional de acordo com os resultados da análise do ambiente que a mesma realizou.

Na terceira fase, formulação de estratégia, a empresa determina qual o curso de ação são os mais apropriados para alcançar os objetivos. A quarta fase a implementação é a realização das ações estabelecidas. Na quinta e última fase é exercido o controle e verificação do que foi estabelecido e o que foi cumprido. O controle não pode ser exercido somente como uma etapa final, pelo contrário, no controle deve ser exercida uma monitoração e avaliação constante do processo de administração estratégica (CERTO e PETER, 1983).

Vale citar que, considerando que foi a partir da década de 70, que as empresas mudaram sua postura de um caráter introvertido para uma visão de fora para dentro, tendo como interesse analisar o seu ambiente em termos de tendências, ameaças e oportunidades (ANSOFF e McDONNELL, 1993), poderia ocorrer uma sobreposição de unidades diferentes atendendo um mesmo segmento de mercado. Assim, procurando evitar, sobretudo, esse sombreamento, o processo de administração estratégica pode analisar uma empresa de modo global ou através de uma área específica de negócio, e pode, também, ser implementado para uma empresa transacional ou uma unidade específica de negócio.

Contudo, seja na empresa como um todo ou para uma unidade de negócio (UN), na primeira etapa da administração estratégica, análise do ambiente interno e externo, a

informação é a principal matéria-prima, nas avaliações das condições micro e macro ambientais.

A informação deixou de ser apenas uma ferramenta de controle para tomar a posição de recurso básico à sobrevivência de qualquer atividade econômica. Todavia, como defendido por SCORNAVACCA Jr. e BECKER (2002) e para FERREIRA e LEITE (2002), é de grande relevância que a informação obtida tenha qualidade.

Reforçando e complementando esta idéia, RAMOS (1998), cita que a informação tem desempenhado um importante papel na definição, execução e integração de estratégias organizacionais. Cabe destacar que quanto mais precisas forem as informações, melhores serão os resultados e menores as incertezas para os planejadores.

Para conseguir informações de melhor qualidade o instrumento utilizado na captação dos dados é de vital importância. Informações distorcidas podem levar a empresa a interpretar equivocadamente as condições ambientais e tomar decisões estéreis.

Não obstante às várias ferramentas de monitoração do ambiente disponíveis, a administração estratégica deve, também, preocupar-se com a eficácia das mesmas na coleta dos dados. Neste sentido, a existência de uma metodologia que possa diminuir os vieses que por ventura surjam no momento da coleta de dados, contribui de forma significativa para alavancar os resultados pretendidos no momento da formulação da estratégia.

## **2.2. O modelo racional e a função utilidade**

O fator racionalidade já se fazia fortemente presente nas primeiras propostas de modelo decisório, mantendo-se ainda hoje como uma característica discutida, principalmente em empresas, dado que estas precisam, na maioria das vezes, tomar decisões que resultem em diminuição de perdas e aumento de lucros.

A teoria não oferece uma definição precisa do que seria uma decisão racional, no entanto apresenta alguns princípios básicos que não devem ser violados a fim de que a escolha possa estar dentro de um padrão de razão e lógica, a saber: o da dominância, da invariância, do cancelamento e da transitividade.

Dizer que uma determinada decisão segue o princípio da dominância significa dizer que dadas duas opções, A e B, sendo que a primeira (A) é pelo menos tão boa quanto a segunda (B), em todos os sentidos, e melhor do que B em pelo menos um, temos então que A é preferido ao B. Invariância designa o processo de escolha em que a ordem de preferência entre os prospectos não é influenciada pela forma como estes foram descritos, isto é, a decisão deve ser a mesma independente da maneira que se apresenta o problema, desde que essas diferentes formas não alterem os elementos essenciais da escolha. Em particular, duas versões de um problema de escolha mostradas juntas deveriam ter a mesma preferência quando mostradas separadamente. Cabe destacar que os outros dois axiomas citados, o do cancelamento (eliminação de uma situação que traga o mesmo resultado indiferente da escolha) e transitividade (uma alternativa será preferida em relação a outra sempre que sua escala de utilidade for maior), contudo, não são compartilhados por todos os pesquisadores alinhados à abordagem da escolha racional (KAHNEMAN e TVERSKY, 1984; TVERSKY e KAHNEMAN, 1986).

Neste ponto cabe destacar que embora admita o uso da racionalidade, SIMON (1970) atenta que o comportamento real não alcançaria racionalidade objetiva, pois primeiramente seria necessário um conhecimento completo e antecipado das conseqüências; em segundo lugar, estas conseqüências fariam parte de um tempo futuro, o qual o decisor teria de utilizar-se de intuição e abrir mão da experiência em atribuir valores a estas conseqüências; e, finalmente, para ele, a racionalidade invoca a pressuposição de escolha de uma dentre diversas

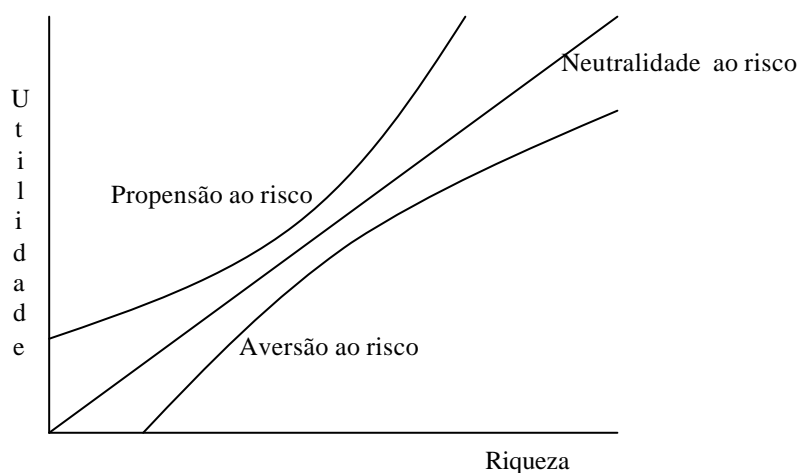
opções, levando-se em conta apenas uma fração dentre os possíveis comportamentos alternativos.

De acordo com STEINER NETO et al. (2000, p.3) “o modelo racional, em sua forma pura, sustenta que os indivíduos possuem uma ordenação estável de suas preferências, têm completa informação sobre as alternativas presentes e apresentam comportamentos independentes entre si”. Ainda segundo estes autores, a origem desse modelo data de 1738 com o trabalho do matemático Daniel Bernoulli, após, consolidado pela análise axiomática de Von Neumann e Morgenstern em 1953, que apresentaram a preferência do decisor, em face do risco, sob a forma da curva de utilidade (ou seja, o gráfico da função utilidade).

Salienta-se que a aplicação da teoria da utilidade está baseada em três principais axiomas, a saber: (i) a utilidade total dos prospectos é a soma da utilidade esperada de cada um deles; (ii) o domínio da função utilidade é o estado final e não apenas ganhos ou perdas; (iii) a curva de aversão ao risco na função utilidade é côncava (KAHNEMAN e TVERSKY, 1984).

“A função utilidade descreve o comportamento da relação do valor financeiro esperado em determinada situação com o valor pessoal atribuído pelo decisor para esta mesma situação. A relação entre diversos e diferentes valores esperados e os seus respectivos valores atribuídos determina, dentro da faixa de valores esperados, o comportamento do decisor perante o risco” (STEINER NETO et al., 2000, p.4). Este comportamento varia de um indivíduo para o outro e pode destacar-se como aversão, neutralidade ou propensão ao risco. A Figura 1 representa estas três situações.

FIGURA 1 – TRÊS DIFERENTES FORMAS DA FUNÇÃO UTILIDADE



FONTE: CLEMEN e REILLY, 2001, p.532

### 2.3. Teoria dos Prospectos

Considerando as colocações feitas acima e as observações de SIMON (1970) sobre o uso da racionalidade, esta seção procura abordar o processo de tomada de decisão sobre uma perspectiva descritiva, questionando alguns axiomas do modelo racional tendo como base a Teoria dos Prospectos.

A Teoria dos Prospectos, abordagem ligada à corrente cognitiva, em especial à limitação da racionalidade humana, busca descrever o processo de tomada de decisão em um cenário de incerteza. Kahneman e Tversky, perceberam que as pessoas não efetuam o processo de escolha nem sempre se comportavam de acordo com os princípios defendidos pelo modelo racional, deste modo, criaram e passaram a defender outros princípios que deram origem à Teoria dos Prospectos, ou, *Prospect Theory*. Destaca-se que esta teoria foi “desenvolvida de forma indutiva, através da análise de resultados de experimentos de laboratório, e não

deduzida de um conjunto de axiomas. Isto caracteriza o seu carácter descritivo, sem pretensões normativas” (MAYER e AVILA, 2000, p.3).

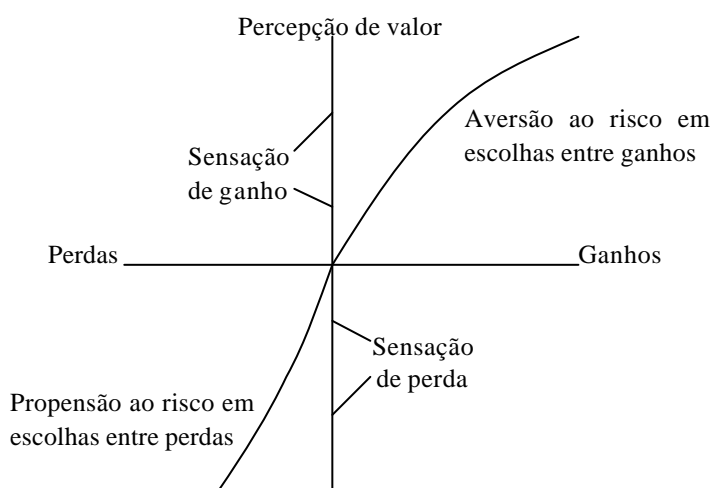
Esta nova perspectiva apresenta duas fases no processo de escolha: a fase de edição e a fase de avaliação. A edição tem por objetivo organizar e reformular a opção para que o processo de avaliação seja simplificado, utilizando-se para tanto de diversas etapas, como por exemplo: a transformação dos resultados em ganhos ou perdas com base em um ponto de referência e a combinação de probabilidades associadas ao mesmo resultado. Segundo KAHNEMAN e TVERSKY (1979) a edição pode ser considerada como responsável por várias anomalias verificadas no processo de escolha, isto porque os prospectos apresentados podem ser editados de diferentes maneiras, dependendo do contexto em que eles se apresentam.

Terminada a fase de edição o tomador de decisão passa para a fase de avaliação, que consiste na escolha do prospecto de maior valor. Os resultados em si são avaliados não pelo seu valor objetivo, mas por um valor subjetivo e pessoal. Deste modo, o processo de avaliação envolve duas escalas subjetivas, uma atuando sobre as probabilidades apresentadas pelos prospectos e a segunda atuando sobre os valores a eles relacionados. (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979)

Retomando as colocações de TVERSKY, SATTATH e SLOVIC (1988), percebe-se que suas proposições inferem que se obtenha a partir da utilização de métodos de avaliação de diferentes formas, diferentes aspectos nas opções que resultarão em soluções alternativas, que por conseguinte venham a levar a respostas conflitantes ou incompatíveis.

A escala subjetiva que atua sobre o valor mede, através de ganhos e perdas, o desvio em relação ao ponto de referência, que é fixo e neutro e é adotado para a decisão em questão, desta forma o valor é tratado como uma função envolvendo dois argumentos, o ponto de referência e a magnitude dos desvios, seja ele positivo ou negativo (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979). Esta função é denominada como função-valor e é definida em termos de ganhos e perdas e não total de riqueza, além disso é côncava na área de ganhos e convexa na área de perdas e mais íngreme nesta do que naquela. Estas características estão ilustradas na Figura 2.

FIGURA 2 – FUNÇÃO VALOR



FONTE: adaptado de SERPA e AVILA, 2000, p.3.

“A relação entre resultado e valor pessoal é tal que as pessoas são mais sensíveis a diferenças entre resultados quando estes estão perto do ponto de referência. Além disso, a sensação associada à perda de um certo valor é mais forte do que a sensação associada ao ganho do mesmo valor” (SERPA e AVILA, 2000, p.2) e escolhas entre opções envolvendo resultados

localizados na região de ganhos são, em geral, avessas a riscos e escolhas entre opções envolvendo perdas são, em geral, propensas ao risco (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979)

Além disso, vários estudos mostraram como as atitudes de um indivíduo perante o risco e a sua decisão final podem mudar, dependendo da estrutura de apresentação do problema, o que contradiz o princípio da invariância do modelo de escolha racional. A este fenômeno denominou-se efeito *framing*. Para os autores, um mesmo problema de decisão pode ser formulado de diferentes maneiras – *frames* –, de modo que sua percepção apresente pontos de referência distintos, o que implica em diferentes escolhas. Assim, considerando-se que os objetos de atitudes e valorações seriam representações mentais, estando, portanto, as valorações sujeitas a estas estruturações (*framing effects*). [(KAHNEMAN e TVERSKY, 1979); (TVERSKY e KAHNEMAN, 1986); (KAHNEMAN, RITOV e SCHKADE, 1999)]

Todas as observações acima, fundadas basicamente nas idéias de Kahneman e Tversky da Teoria dos Prospectos, e diversos experimentos realizados pelos próprios autores e alguns outros, vem comprovar que aspectos cognitivos não racionais influenciam no processo de escolha. Dentre os erros de preferência encontrados que afetam a decisão, alguns são apresentados no QUADRO 1.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS ERROS DE PREFERÊNCIAS

| <i>Erros de Preferência</i>                              | <i>Efeito/Descrição</i>  |
|--|--|
| - <i>Ponderação não linear das probabilidades</i>        | - As pessoas sobrevalorizam as baixas probabilidades e subvalorizam as altas (de modo ainda mais acentuado).   |
| - <i>Valorização de mudanças e não de estados finais</i> | - O foco é sobre a mudança (se haverá ganho ou perda) em vez de estados finais (que maximizam a utilidade).  |
| - <i>Forma e atratividade da situação</i>                | - A forma de apresentação da situação (se envolve ganhos ou perdas) afeta a preferência do decisor.  |
| - <i>Assimetria entre ganhos e perdas</i>                | - As pessoas, em situação de perda, requerem um equivalente certo muito maior do que em situações de ganho.  |
| - <i>Concepção restrita</i>                              | - Em uma combinação de situações, existe uma forte tendência dos indivíduos tratarem cada uma delas de forma isolada, não considerando o estado final conjunto ao tomar a decisão. |

FONTE: KAHNEMAN e RIEPE apud STEINER NETO et al., 2000, p.6.

### 2.2.1. O efeito *framing* e o do isolamento

Entre outros efeitos que contradizem os axiomas e princípios do modelo racional esta pesquisa estará interessada em estudar e verificar os efeitos denominados *framing* e isolamento.

A possibilidade de influenciar a decisão de um indivíduo sem distorcer a informação ou suprimi-la, mas através de mudanças sutis na apresentação das informações de um problema constitui, como citado anteriormente, o efeito *framing*. Ou seja, este efeito faz com que haja uma reversão de preferência de alternativa simplesmente efetuando uma mudança na estrutura da opção, ainda que se mantendo intactos os elementos fundamentais da decisão. Essa contradição com o princípio da invariância torna-se possível devido às características da função-valor. (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979; TVERSKY e KAHNEMAN, 1986)

O processo de desconsiderar os componentes compartilhados pelas alternativas e focar sobre as características que as distinguem com o intuito de simplificar a escolha caracteriza-se como o efeito de isolamento (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979). Os autores alertam que este efeito causa escolhas inconsistentes, dado que um par de prospectos pode ser decomposto de muitas maneiras distintas.

KAHNEMAN, RITOV e SCHKADE (1999) observam que um objeto, mesmo quando considerado isoladamente, necessita de uma comparação com um conjunto de objetos similares. Eles precisam compartilhar de um mesmo contexto, senão apresentarão resultados discrepantes. A valoração do objeto seria, então, relativa ao conjunto o qual ele pertence. Ainda, pode-se considerar a não relevância das características comuns entre objetos no processo de valoração.

Destaca-se, por fim, que com base em resultados de diversos experimentos TVERSKY e KAHNEMAN (1986) concluíram que os axiomas da escolha racional são geralmente satisfeitos em situações transparentes e freqüentemente violado naquelas em que não existe transparência.

### 3. Hipóteses

O presente estudo visou testar, através de uma pesquisa experimental, a existência do efeito *framing* e do efeito do isolamento no processo decisório. Além disso, procurou verificar a colocação de TVERSKI e KAHNEMAN (1986) sobre o efeito de situações transparentes quando da tomada de decisão, em particular no que diz respeito ao axioma da dominância do modelo racional de escolha. Deste modo, foram formuladas algumas hipóteses de pesquisa, apresentadas a seguir nas suas formas nula e alternativa:

*H<sub>01</sub>: O modo de apresentação de um problema influencia a decisão do indivíduo.*

*H<sub>11</sub>: O modo de apresentação de um problema não influencia a decisão do indivíduo.*

*H<sub>02</sub>: Os indivíduos desconsideram os componentes compartilhados pelas alternativas e focam sobre as características que as distinguem, isto é, as pessoas não atribuem valores médios diferentes significativos entre uma cobertura com consultas, cirurgias, atendimento de urgência, internações e exames, e uma apenas com cirurgias e exames.*

*H<sub>12</sub>: Os indivíduos consideram os componentes compartilhados pelas alternativas no processo de tomada de decisão, ou seja, se a opção A é tão boa quanto a opção B e, melhor do que a opção B em algum aspecto, então A é preferido ao B.*

*H<sub>03</sub>: Sejam duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. O valor médio total atribuído à situação C é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>13</sub>: Sejam duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. O valor médio total atribuído à situação C é diferente da soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>04</sub>: Sejam duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. Quando há transparência nas situações de escolha expostas ao indivíduo, o valor médio total atribuído à situação C é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>14</sub>: Sejam duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. Quando há transparência nas situações de escolha expostas ao indivíduo, o valor médio total atribuído à situação C não é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>05</sub>: O axioma da dominância é satisfeito quando há transparência nas situações de escolha expostas aos indivíduos, ou seja, se a situação C é tão boa quanto a situação A, e melhor em uma característica, então a situação C é preferida à A.*



*H<sub>15</sub>: O axioma da dominância não é satisfeito quando há transparência nas situações de escolha expostas aos indivíduos.*

#### 4. Metodologia

Como colocado anteriormente, o presente estudo visou testar, através de uma pesquisa experimental, a existência do efeito *framing* e do efeito do isolamento no processo decisório. Além disso, procurou verificar a colocação de TVERSKI e KAHNEMAN (1986) sobre o efeito de situações transparentes quando da tomada de decisão, em particular no que diz respeito ao axioma da dominância do modelo racional de escolha. Logo, apresentam-se como variáveis independentes: o efeito *framing*, o efeito do isolamento e o “efeito da transparência”. A variável dependente é a resposta atribuída pelo decisor à questão. Como *background* do experimento fora escolhido o objeto “Plano de Saúde”, devido à sua tangibilidade – aparentemente um objeto de fácil assimilação pelos entrevistados.

A metodologia de pesquisa é experimental porque existe a manipulação e o controle de variáveis independentes e a observação dos resultados desta manipulação e deste controle nas variáveis dependentes. O trabalho teve um caráter empírico, investigando o comportamento de pessoas através de uma pesquisa de campo, onde foram aplicados questionários que possuíam diferentes formas de aplicação/estrutura e apresentação.

O instrumento de coleta de dados utilizado, questionários com respostas fechadas (apenas para identificação) e respostas abertas, foi formulado tendo como base algumas “dimensões”: quatro de colocação e três de modo de apresentação. Nos questionários eram apresentadas situações a serem valoradas, ou seja, um conjunto de itens/vantagens que formavam um plano de saúde e que deveriam receber um valor monetário. Assim, diferentes itens e situações formavam um novo tipo de questionário, ou uma nova forma de colocação. O modo de apresentação estava dividido em três tipos: leitura de cartela pelo respondente com os itens dispostos em uma tabela ou de estrutura tabelada; leitura de cartela pelo respondente com os itens descritivos ou de estrutura aberta e aplicação oral, ou seja, leitura de cartela pelo entrevistador ao respondente.

Para melhor compreensão ver QUADRO 2, logo abaixo, e a descrição de alguns exemplos em seguida. O termo “completa” se refere à presença das vantagens do atendimento de urgência, consultas e internações na pergunta apresentada ao indivíduo, enquanto que a incompleta diz respeito à ausência destas vantagens. Cabe ressaltar que no início de cada questionário encontrava-se a seguinte observação: “*Considere que o plano oferecido é individual e que você não é portador de doença prévia*”.

QUADRO 2 – DIMENSÕES PARA A CONSTRUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

| Colocação                      | Modo de apresentação   |  |                    |
|--------------------------------|--|--|--------------------|
|                                | Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta (1) | Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada (2) | Aplicação oral (3) |
| Completa com 2 situações (A)   | 1A   | 2A   | 3A                 |
| Incompleta com 2 situações (B) | 1B   | 2B   | 3B                 |
| Incompleta com 1 situação (C)  | 1C   | 2C   | 3C                 |
| Incompleta com 3 situações (D) | 1D   | 2D   | 3D                 |

Na aplicação oral, o entrevistador efetuava a leitura dos questionários do tipo 1 (perguntas estrutura aberta) para que então os respondentes atribuíssem um valor monetário à situação exposta.

**1A. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta completa com 2 situações**

**SITUAÇÃO A:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui consultas, cirurgias, atendimento de urgência, internações e exames. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**SITUAÇÃO B:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui atendimento de urgência, consultas, internações e cobertura odontológica. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**2A. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada completa com 2 situações**

Você recebeu duas propostas distintas para aquisição de um plano de saúde. Analisando as características de cada plano, assinale a resposta quanto você acha que custaria cada um dos planos abaixo? (por mês, em R\$)

| SITUAÇÃO A               | SITUAÇÃO B               |
|--------------------------|--------------------------|
| Consultas                | Consultas                |
| Atendimento em urgências | Atendimento em urgências |
| Internações              | Internações              |
| Exames                   | Cobertura Odontológica   |
| Cirurgias                |                          |
|                          |                          |

**1B. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta incompleta com 2 situações**

**SITUAÇÃO A:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cirurgias e exames. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**SITUAÇÃO B:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cobertura odontológica. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**2B. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada incompleta com 2 situações**

Você recebeu duas propostas distintas para aquisição de um plano de saúde. Analisando as características de cada plano, assinale a resposta quanto você acha que custaria cada um dos planos abaixo? (por mês, em R\$)

| SITUAÇÃO A | SITUAÇÃO B             |
|------------|------------------------|
| Exames     | Cobertura Odontológica |
| Cirurgias  |                        |
|            |                        |

**1C. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta incompleta com 1 situação**

**SITUAÇÃO C:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cirurgias, exames e cobertura odontológica. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**2C. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada incompleta com 1 situação**

Você recebeu uma proposta para aquisição de um plano de saúde, cuja descrição está abaixo. Analisando as características deste plano, assinale a resposta de quanto você acha que o mesmo custaria? (por mês, em R\$)

**1D. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta incompleta com 3 situações**

**SITUAÇÃO A:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cirurgias e exames. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**SITUAÇÃO B:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cobertura odontológica. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**SITUAÇÃO C:** Está sendo oferecido a você um plano de saúde, cuja cobertura inclui cirurgias, exames e cobertura odontológica. Quanto você acha que custaria (por mês, em R\$)?

**2D. Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada incompleta com 3 situações**

Você recebeu três propostas distintas para aquisição de um plano de saúde. Analisando as características de cada plano, assinale a resposta quanto você acha que custaria cada um dos planos abaixo? (por mês, em R\$)

| SITUAÇÃO A | SITUAÇÃO B             | SITUAÇÃO C             |
|------------|------------------------|------------------------|
| Exames     | Cobertura Odontológica | Exames                 |
| Cirurgias  |                        | Cirurgias              |
|            |                        | Cobertura odontológica |

A pesquisa foi feita com uma amostra não-probabilística por tráfego, abrangendo pessoas de várias faixas etárias, escolaridade e classe social, perfazendo um total de 720 entrevistados, distribuídos equivalentemente entre cada um dos 12 tipos de questionários (60 por tipo); na análise, foram consideradas 683 com respostas válidas, as quais estão distribuídas conforme o QUADRO 3.

QUADRO 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS VÁLIDOS POR CATEGORIA

| Colocação                      | Modo de apresentação   |  |                    |
|--------------------------------|--|--|--------------------|
|                                | Leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta (1) | Leitura de cartela pelo respondente com estrutura tabelada (2) | Aplicação oral (3) |
| Completa com 2 situações (A)   | 58   | 60   | 47                 |
| Incompleta com 2 situações (B) | 58   | 58   | 48                 |
| Incompleta com 1 situação (C)  | 58   | 60   | 60                 |
| Incompleta com 3 situações (D) | 58   | 60   | 58                 |

O tratamento dispensado aos dados da pesquisa foi quantitativo e os programas utilizados foram o SPSS versão 8.0 e o Excel versão 2000. Fizeram parte dos procedimentos estatísticos o teste ANOVA e teste t com o intuito de verificar a equivalência entre as respostas dadas. Os testes estatísticos foram aplicados considerando-se um nível de significância de 5%, ou seja, com um intervalo de confiança de 95%.

## 5. Análise dos dados

Os respondentes eram em sua maioria do sexo feminino (53,7%). A faixa etária estipulada foi a partir dos 16 anos, para garantir que o respondente tivesse um conhecimento prévio da temática sugerida como questão; sendo que mais de 70% estavam abaixo de 55 anos.

As variáveis escolaridade e classe social ficaram distribuídas conforme Tabela 1, revelando uma concentração de respondentes nas classes B2 e C (mais de 50%).

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO NA AMOSTRA DA ESCOLARIDADE E CLASSE SOCIAL

| Escolaridade             | Proporção | Classe Social <sup>3</sup> | Proporção |
|--------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| primeiro grau incompleto | 13,3%     | classe A1                  | 2,6%      |
| primeiro grau completo   | 10,0%     | classe A2                  | 9,2%      |
| segundo grau incompleto  | 10,7%     | classe B1                  | 18,4%     |
| segundo grau completo    | 34,8%     | classe B2                  | 27,1%     |
| superior incompleto      | 17,6%     | classe C                   | 30,5%     |
| superior completo        | 13,6%     | classe D                   | 11,7%     |
|                          |           | classe E                   | 0,4%      |

FONTE: Pesquisa de campo

Partindo-se a seguir para a análise das hipóteses, tem-se:

*H<sub>01</sub>: O modo de apresentação de um problema influencia a decisão do indivíduo.*

*H<sub>11</sub>: A decisão do indivíduo não sofre a influência do efeito framing.*

As hipóteses  $H_{01}$  e  $H_{11}$  foram as primeiras a serem testadas a fim de fornecerem suporte para a avaliação das posteriores. Neste caso foram utilizados para comparação de médias, dos valores atribuídos como resposta às situações A e B, os questionários do tipo 1A, 2A e 3A.

O teste estatístico usado foi o ANOVA, revelando que as médias dos valores atribuídos para a situação A, considerando o modo de apresentação, não são equivalentes. Além disso, o teste Tukey mostrou que a diferença encontra-se entre os questionários do tipo 1A e 3A e entre 2A e 3A; sendo que os questionários do tipo 1A e 2A apresentaram médias equivalentes. Deste modo concluímos, em particular para a situação A, que o fato do indivíduo ler a questão ou ouvi-la influencia o tipo de resposta.

Usando o mesmo teste estatístico para a situação B, considerando o modo de apresentação, concluiu-se que as médias dos valores atribuídos não são equivalentes entre nenhum dos tipos de questionários. Portanto, a hipótese  $H_{01}$  não foi rejeitada, e  $H_{11}$  é falsa.

Fazendo mais algumas especulações nos questionários com colocação A, analisamos a existência ou não de diferenças significativas entre as médias dos valores atribuídos nas situações A e B. Verificamos usando o teste t para amostras independentes, que as médias são equivalentes, ou seja, as pessoas não atribuem valores médios diferentes significativos entre uma cobertura com consultas, cirurgias, atendimento de urgência, internações e exames, e uma com atendimento de urgência, consultas, internações e cobertura odontológica.

Para finalizar esta parte da análise, cabe destacar que ao efetuarmos a relação entre as respostas atribuídas na situação A e as variáveis de identificação (como sexo, faixa etária, escolaridade e classe social) encontramos uma correlação fraca entre: situação A e classe social (inversamente proporcional = -0,363); e situação A e escolaridade (diretamente proporcional = 0,297). O mesmo acontece com a situação B: inversamente proporcional com a variável classe social (-0,316) e diretamente proporcional com a escolaridade (0,327)

*H<sub>02</sub>: Os indivíduos desconsideram os componentes compartilhados pelas alternativas e focam sobre as características que as distinguem, isto é, as pessoas não atribuem valores médios diferentes significativos entre uma cobertura com consultas, cirurgias, atendimento de urgência, internações e exames, e uma apenas com cirurgias e exames.*

*H<sub>12</sub>: Os indivíduos consideram os componentes compartilhados pelas alternativas no processo de tomada de decisão, ou seja, se a opção A é tão boa quanto a opção B e, melhor do que a opção B em algum aspecto, então A é preferido ao B.*

Para avaliar a não rejeição da hipótese nula usamos a base de dados obtida nos questionários 1A, 2A, 3A, 1B, 2B e 3B.

Dado que houve a não rejeição da hipótese nula anterior ( $H_{01}$ ), isto é, a maneira como a pergunta é apresentada influencia a resposta do indivíduo, comparamos nesta análise, assim como nas posteriores, apenas os questionários que possuíam a mesma forma de aplicação. Deste modo, estaremos cruzando os valores atribuídos nas situações A e B dos questionários 1A e 1B, 2A e 2B, 3A e 3B, com o intuito de não haverem distorções.

Usando o teste t para amostras independentes, verificamos que quando a forma de apresentação 1 foi aplicada, as médias dos valores auferidos para a situação A nos questionários 1A e 1B, são equivalentes. O mesmo aconteceu para a situação B. Fazendo uso dos mesmos procedimentos de comparação entre as médias dos valores atribuídos para as

situações A e B dos questionários 2A e 2B, 3A e 3B concluiu-se, em todas as análises, que as médias são equivalentes.

Deste modo, como obtemos médias equivalentes em cada uma das situações associadas a cada uma das aplicações, concluímos que a hipótese nula  $H_{02}$  também não deve ser rejeitada e a hipótese  $H_{12}$  é rejeitada. Portanto, considera-se correto afirmar que os indivíduos desconsideram os componentes compartilhados pelas alternativas e focam sobre as características que as distinguem, caracterizando-se então o efeito do isolamento na tomada de decisão.

*H<sub>03</sub>: Considere duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. O valor médio total atribuído à situação C é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>13</sub>: Considere duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. O valor médio total atribuído à situação C é significativamente menor do que a soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

Para avaliar a não rejeição da hipótese nula ou da hipótese alternativa, usamos a base de dados obtida nos questionários 1B, 2B, 3B, 1C, 2C e 3C.

Utilizando o Teste t para amostras independentes efetuou-se a comparação entre a média da soma, das situações A e B, e a média dos valores atribuídos à situação C. Esta análise foi aplicada para cada um dos tipos de apresentação. Cabe lembrar que a comparação entre as médias foi feita somente entre os questionários que possuíam a mesma apresentação devido à não rejeição da hipótese  $H_{01}$ .

Para o modo de apresentação 1, concluiu-se que as médias da situação (A+B) e da situação C eram equivalentes. Portanto, temos que neste caso confirma-se a não rejeição da hipótese  $H_{03}$ .

Para o modo de apresentação 2, concluiu-se que as médias da situação (A+B) e da situação C não eram equivalentes, no entanto o maior valor apresentou-se na situação C. Portanto, temos que neste caso não se confirma a não rejeição das hipóteses  $H_{03}$  e  $H_{13}$ .

Para o modo de apresentação 3, concluiu-se que as médias da situação (A+B) e da situação C não eram equivalentes e que o menor valor apresentou-se na situação C. Salienta-se ainda que, neste caso, a situação B (cobertura odontológica) apresentou um valor médio (131,97) maior do que aquele atribuído à situação C (79,16667 - exame, cirurgias e cobertura odontológica). O mesmo aconteceu com a situação A; exames e cirurgias receberam como valor médio 104,375 enquanto que a situação C recebeu 79,16667.

Portanto temos, no modo de apresentação 3, a rejeição da hipótese  $H_{03}$  e a não rejeição da hipótese  $H_{13}$ .

Resumidamente, concluímos que a hipótese  $H_{03}$  não foi rejeitada apenas para o modo de apresentação 1, enquanto que a hipótese  $H_{13}$  não foi rejeitada quando se efetuou a apresentação 3. Novamente observamos a existência do efeito *framing*, ou seja, houve alterações significativas entre as respostas daqueles indivíduos que leram a questão e daqueles que a ouviram.

*H<sub>04</sub>: Considere duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. Quando há transparência nas situações de escolha expostas ao indivíduo, o valor médio total atribuído à situação C é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

*H<sub>14</sub>: Considere duas situações, A e B, com características diferentes e uma situação, C, com a união das características das situações A e B. Quando há transparência nas situações de*

*escolha expostas ao indivíduo, o valor médio total atribuído à situação C não é equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B.*

Para avaliar a não rejeição das hipóteses  $H_{04}$ ,  $H_{14}$ ,  $H_{05}$  e  $H_{15}$ , usamos a base de dados obtida nos questionários 1D, 2D E 3D.

Utilizando o Teste t para amostras independentes concluiu-se que o valor médio total atribuído à situação C era equivalente à soma das médias dos valores atribuídos às situações A e B, independente do modo de apresentação. Assim, não se rejeita a afirmação da hipótese  $H_{04}$  e, conseqüentemente, se rejeita a hipótese  $H_{14}$ .

*$H_{05}$ : O axioma da dominância é satisfeito quando há transparência nas situações de escolha expostas aos indivíduos, ou seja, se a situação C é tão boa quanto a situação A, e melhor em uma característica, então a situação C é preferida à A.*

*$H_{15}$ : O axioma da dominância não é satisfeito quando há transparência nas situações de escolha expostas aos indivíduos.*

Analisando o valor médio ( $vm(x)$ ) atribuído às situações A, B e C concluímos que, independente do modo de apresentação, o  $vm(\text{situação A}) < vm(\text{situação C})$  e que o  $vm(\text{situação B}) < vm(\text{situação C})$ , obtendo-se assim a não rejeição da hipótese  $H_{05}$  e, conseqüentemente, a rejeição da hipótese  $H_{15}$ .

## 6. Conclusões

De acordo com a análise dos dados coletados, e por conseguinte, as colocações dos resultados obtidos, verificou-se a validade das colocações teóricas da Teoria dos Prospectos, e os conseqüentes – e diferentes – resultados obtidos com instrumentos diferentes de coleta de dados.

Na situação em que, de acordo com o modelo racional, duas versões de um problema de escolha mostradas juntas deveriam ter a mesma preferência quando mostradas separadamente; percebeu-se algumas particularidades, que contrapuseram esta colocação teórica do modelo racional. Em particular, determinada situação – que apenas possuía cobertura odontológica –, e assim como uma outra – abrangendo cobertura a exames e cirurgias, apenas – foram mais valoradas do que uma situação mais completa, que abrange cobertura odontológica, exames e cirurgias. Porém, para esta mesma observação teórica, isto não ocorreu na leitura de cartela pelo respondente com estrutura aberta, indicando a presença do *framing effect*.

A apresentação dos resultados veio a corroborar as especulações da teoria utilizada como base deste artigo, onde se pôde verificar a influência do efeito *framing* na tomada de decisão, havendo uma reversão de preferência de alternativa, em particular quando as pessoas opinaram, por exemplo, por cobertura médica – e não odontológica – o efeito *framing* teve maior influência para os entrevistados quando na aplicação oral do teste, em contrapartida às outras duas formas de questionamento. Sendo assim, confirmou-se que o modo de apresentação de um problema influencia a decisão do indivíduo, e por conseqüência os resultados obtidos com os dados coletados junto a esse indivíduo.

A análise dos resultados confirmou a influência do efeito do isolamento. Sendo assim, pode-se inferir que os respondentes, no momento em que valoram duas alternativas, desconsideram os componentes compartilhados pelas alternativas, considerando-os como não tão importantes em sua valoração. É válido que seja ressaltado que KAHNEMAN, RITOV e SCHKADE (1999) alertam que, de fato, há uma influência do contexto na escolha. Ou seja, o indivíduo necessita estar comparando sua alternativa com um conjunto de objetos similares.

Assim o entrevistado, ao avaliar uma cobertura que abrange apenas cirurgias e exames, pode estar utilizando-se de uma comparação com a cobertura que inclui consultas, cirurgias, atendimento de urgência, internações e exames, usando de um mesmo peso para valorar ambas as coberturas, de acordo com o contexto de Plano de Saúde.

As colocações de TVERSKY e KAHNEMAN (1986) de que em situações de transparência os axiomas da escolha são geralmente satisfeitos foram, também, corroboradas pelos resultados obtidos. Ainda, verificou-se a presença do axioma da dominância, considerando-se que os respondentes expressaram sua preferência por determinada situação quando esta é melhor que outra em alguma de suas características. Tais descobertas reafirmam as proposições teóricas do modelo racional, em situação de transparência.

Assim, os trabalhos de autores como Kahneman e Tversky ajudaram a ler nas entrelinhas da Teoria da Decisão, tornando possível a tarefa de navegar entre diferentes estruturas para o julgamento e valoração de um objeto – no caso, Planos de Saúde – ampliando o entendimento e compreensão da percepção do decisor frente a alternativas semelhantes, colocadas de formas sutilmente distintas, de modo a levar o decisor a explicitar seu modo de julgar e valorar frente a diferentes estruturas.

Isto vem a corroborar com as afirmações referentes ao cuidado com a coleta de dados do ambiente externo, o qual é um dos pilares na formulação da estratégia, sendo recomendada atenção tanto na fase de elaboração de questões como do instrumento de coleta e análise de informações.

O que se quer deixar claro com estas conclusões, é o fato de ser imprescindível prestar atenção tanto nas pessoas que fornecem os dados como na fase de inferências a partir das informações obtidas, pois aqueles que as fornecem podem vir a ter diversas interpretações à cerca do que estão sendo perguntados, e desta forma, colocarem em risco a qualidade dos dados. E, na hora de induzir conclusões, deve-se observar cuidadosamente o método como foi elaborado o instrumento e como fora feita a coleta dos dados, pois como vimos, podem existir os efeitos *framing* e isolamento, entre outros, na obtenção das respostas.

Por fim, sugere-se que este estudo seja também aplicado em situações menos tangíveis, ou seja, situações onde os decisores aparentemente tenham menos conhecimento do objeto que julgam e valoram, a fim de observar se há influência do conhecimento prévio no julgamento e valoração do objeto analisado. Outra sugestão é de que se relacione sua aplicação com um outro estudo, mais direcionado, aplicado por exemplo a pessoas em clínicas, hospitais, postos de saúde, comparando se o contexto no qual o indivíduo é questionado influencia em sua decisão; e se a relação do contexto com a estrutura/modo de apresentação exerce maior ou menor influência sobre o decisor.

## Notas

<sup>1</sup>“Segundo este conceito, desenvolvido pelo Prêmio *Nobel* de Economia de 1978, Herbert Simon, o ser humano tem uma capacidade limitada de perceber e processar informações e como consequência desta limitação, as pessoas tendem a desenvolver simplificações para reduzir as exigências de processamento de informações na tomada de decisão” (BAZERMAN apud SERPA e AVILA, 2000, p.2).

<sup>2</sup>A expressão “chandleriano” refere-se ao trabalho aqui bibliografado como: CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962; e toda a corrente que o seguiu.

<sup>3</sup>Considerando-se a classificação pelo Critério Brasil segundo Nova Proposta ABA-ANEP 2002.

## 7. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

- ANSOFF, H.I.; HAYES, R.L. Introdução. In: ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H.I.; McDONNEL, E.J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CLEMEN, R.T. REILLY, T. **Making hard decisions: with decision tools**. 2<sup>a</sup> ed. USA: Duxbury Press, 2001.
- FERREIRA, S. B. L.; LEITE, J. C. S. P. Exemplificando aspectos de usabilidade em sistemas de informações. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...**, Bahia: ANPAD, 2002.
- JOHNSON, E.J. HERSHEY, J. MESZAROS, J. KUNREUTHER, H. Framing, probability distortions, and insurance decisions. **Journal of Risk and Uncertainty**, n. 7, p.35-51, 1993.
- KAHNEMAN, D. TVERSKY, A. Choices, Values and Frames. In: **American Psychologist**, v. 39, n. 4, p.341-350, 1984.
- KAHNEMAN, D. TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decisions under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p.263-291, 1979.
- KAHNEMAN, D. RITOV, I. SCHKADE, D. Economic Preferences or Attitude Expressions? An analysis of dollar responses to public issues. **Journal of Risk and Uncertainty**, n. 19, p. 203-235. 1999.
- MAYER, V. F. AVILA, M. G. A influência da estruturação da mensagem em comportamentos relacionados à saúde: um teste experimental. In: **Anais eletrônicos...** Enanpad, Florianópolis, 2000.
- RAMOS, A. S. M Análise fatorial da percepção do uso da Internet em organizações acadêmicas. In: 22º ENANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Paraná: ANPAD, 1998.
- SCORNAVACCA Jr., E.; BECKER, J. L. Saber para Crescer: um estudo sobre as necessidades de informações de empresas gaúchas para expansão de seus negócios. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...**, Bahia: ANPAD, 2002.
- SERPA, D. A. F.; AVILA, M. G. Efeito *framing* e influência da experiência gerencial em marketing em decisões de compra: um teste experimental. In: **Anais eletrônicos...** Enanpad, Florianópolis, 2000.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- STEINER NETO, P. J. GUARIDO FILHO, E. R. OLIVEIRA, P. T. Tomada de decisão em instituições financeiras: consistência entre domínios e abordagens. In: **Anais eletrônicos...** Enanpad, Florianópolis, 2000.
- TELMA, R. R. A administração estratégica e a evolução planejada das organizações: o caso das cooperativas agropecuárias paranaenses. In: 21º ENANPAD (1997: Angra dos Reis). **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- TURBAN, E., ARONSO, J.E. **Decision Support Systems and Intelligent Systems**. 5. ed. Englewoold Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- TVERSKY, A. SATTATH, S. Rational choice and the framing of decisions. **Journal of Business**, v. 59, p. 5251-5278, 1986.
- TVERSKY, A. SATTATH, S. SLOVIC, P. contingent Weighting in judgement and choice. **Psychological Review**. v. 95, p. 371-384. 1988.