

TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS JUNIORES: UM ESTUDO SOBRE VIESES COMPORTAMENTAIS

DECISION MAKING IN JUNIOR ENTERPRISES: A STUDY ON BEHAVIORAL BIASES

Tiago Carvalho do Valle*
Marina Dias de Faria**

RESUMO

As empresas júniores atuam no mercado executando projetos para clientes em variados segmentos. Alguns pesquisadores apontam a ocorrência de vieses ao longo deste processo com base em estudos realizados em organizações. O presente estudo teve como objetivo identificar os vieses comportamentais envolvidos no processo decisório em membros de empresas juniores do estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com 14 membros, ocupantes de cargos de diretoria, em 7 organizações do Movimento Empresa Júnior do estado do Rio de Janeiro. A análise do resultado obtido em campo apresenta a pretensão em suprimir as emoções em favor da razão, e a incidência de vieses devido ao envolvimento emocional em momentos de decisões individuais ou em grupo.

Palavras-chave: Processo Decisório. Vieses. Empresa Júnior

ABSTRACT

The junior enterprise operates in the market executing projects for clients in different segments. Some researchers point to the occurrence of bias throughout this process based on studies conducted in organizations. The present study aimed to identify the behavioral biases involved in the decision making process in members of junior companies in the state of Rio de Janeiro. In-depth semi-structured interviews were conducted with 14 members, occupying senior management positions, in 7 organizations of the Junior Business Movement of the state of Rio de Janeiro. The analysis of the result obtained in the field presents the pretension to suppress the emotions in favor of the reason, and the incidence of biases due to the emotional involvement in moments of individual or group decisions.

Keywords: Decision Making. Biases. Junior Enterprise.

Introdução

No ambiente organizacional, as pessoas constantemente são colocadas em uma posição na qual é necessário optar, examinar, investigar, decidir, escolher e agir de acordo com às poucas ou muitas opções que têm à disposição (MORITZ; PEREIRA, 2006). Para

* Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. tiagocvalle@yahoo.com.br

** Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. marinafaria86@hotmail.com

Pereira *et al.* (2010), as organizações se desenvolvem por meio de decisões. Tais de decisões são formadoras e formadas pela cultura organizacional na empresa, representada pelos indivíduos componentes da organização. Gontijo e Maia (2004) afirmam que durante o processo decisório utilizam-se experiências passadas, crenças, valores, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias. São diversos fatores que irão conduzir o processo de tomada de decisão individual e em grupo, eles podem agir sob a consciência do indivíduo ou de forma inconsciente. Devido a importância da ação decisória no contexto organizacional, torna-se relevante investigar as implicações referentes às limitações da racionalidade humana associadas às suas interações sociais (KAHNEMAN, 1991).

Nas décadas de 50 e 60, Hebert Simon desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, destacando o ato de decidir como uma ação essencialmente humana e comportamental. A abordagem comportamental proporciona uma análise descritiva considerando como as decisões são tomadas, ao invés de fixar em como elas deveriam ser tomadas (TONETTO *et al.*, 2006; BAZERMAN; MOORE, 2010; GONTIJO; MAIA, 2004; MORITZ; PEREIRA, 2006). Para lidar com um mundo complexo e marcado por várias mudanças, as pessoas desenvolveram modos simples de raciocinar, as heurísticas assumem o papel de simplificar o processo cognitivo (TONETTO *et al.*, 2006; BAZERMAN; MOORE, 2010).

Para criar a associação entre contextos organizacionais e educacionais o estudo explorou o ambiente universitário, que também têm sido objeto de um número reduzido de estudos (PERES; CARVALHO; HASHIMOTO, 2004). As Empresas Juniores são associações civis, sem fins lucrativos, constituídas por alunos de graduação, que prestam serviços para organizações e instituições. Além de permitir uma observação acerca do ambiente organizacional, com a estrutura e propostas semelhantes à de empresas sêniores, pode ser interessante observar como o tema do estudo é incorporado na fase de formação profissional de futuros gestores de empresas de diversos portes. Peres, Carvalho e Hashimoto (2004) ainda afirmam que entidades e instituições neste formato vem se tornando cada vez mais numerosas e importantes em todo o mundo, o que segundo Costa, Barros e Martins (2010), sugere uma análise mais crítica e reflexiva acerca do papel desta formação no ensino e prática da administração.

Diante desse cenário, o objetivo do presente estudo foi definido como identificar os vieses comportamentais envolvidos no processo decisório em membros de empresas juniores do estado do Rio de Janeiro. O relatório do estudo está organizado em cinco

seções. O referencial teórico apresenta, através de revisão bibliográfica, conceitos referentes aos aspectos comportamentais nas organizações, a presença de vieses no processo decisório e sobre o cenário do Movimento Empresa Júnior. Em seguida os procedimentos metodológicos são identificados. A quarta seção apresenta a análise resultados colhidos, onde é possível compreender a percepção dos sujeitos acerca de suas experiências. Na quinta seção apresentam-se as conclusões.

1 Referencial teórico

1.1 Aspectos comportamentais nas organizações

O estudo da Administração Científica sempre enxergou a organização como a forma de estruturar a empresa, deixando de lado os aspectos sociais envolvidos. O homem era visto de forma isolada, como uma unidade descolada do todo. Dessa forma sua eficiência poderia ser estimada cientificamente, com indicadores precisos do resultado de suas atividades na organização. A criação de sistemas mais eficientes e racionais, associada à burocracia encarregada de promover a racionalização do homem, seria responsável por proporcionar o alcance dos bons resultados definidos pela administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Carvalho e Pedrozo (2011) afirmam que as ideias lançadas por Simon em 1965 a respeito das limitações humanas são fundamentais para reconhecer que o homem não é um simples *homo economicus*, mas um homem limitado racionalmente, dotado de sentimento e sujeito às limitações e intervenções ambientais, como por exemplo a imperfeição de informações e as restrições do tempo disponível.

A Escola responsável por criticar o pensamento desenvolvido inicialmente pelos teóricos científicos, segundo Motta e Vasconcelos (2006), foi a Escola de Relações Humanas, limitando o conhecimento obtido através dos estudos de Taylor e Fayol. Estes novos estudos organizacionais revelaram que o ser humano não é totalmente controlável e que, de fato, existe um grau de incerteza na gestão do comportamento dos integrantes da organização.

Gontijo e Maia (2004) destacam as variáveis de natureza comportamental, social e política como pertencentes ao universo organizacional e responsáveis por influenciar estruturas como das relações internas, de comunicação e de poder, estrutura hierárquica e a interação com stakeholders.

Para a Escola de Relações Humanas, segundo Motta e Vasconcelos (2006), existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais que influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho, não apenas as consequências do salário e das competências técnicas. Torna-se fundamental para o sucesso da organização conhecer estes fatores subjetivos. Com a impossibilidade de limitar o comportamento humano a um mero conjunto de normas é desenvolvida a ideia de uma organização informal, definida como um conjunto de relações sociais espontâneas, com ausência de um objetivo comum e não previstas em regulamentos e organogramas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Urnau, Klipper e Frozza (2010) afirmam que quanto às atividades dos indivíduos, por mais que seja resolvida individualmente, seu trabalho assume características sociais, pois na prática, a realização desta atividade é realizada em conjunto, compartilhando ideias e informações.

Ao analisar a relação do indivíduo com os grupos informais aos quais eles pertencem, fica explícito como a dinâmica destas relações podem contribuir ou prejudicar a produtividade nas organizações. A carga afetiva e os aspectos emocionais provenientes de experiências passadas e de sua vida social, atribui ao indivíduo um fator de diferenciação perante aos demais, tornando-o não padronizado (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Para Benakouche (2010), o indivíduo é condicionado pelos estímulos de seu ambiente psicológico. Estímulos estes, resultantes da aprendizagem, da memória, do hábito e de demais componentes. Além deste condicionamento interno o autor sugere que a organização também exerce influência sobre ele. Esta última influência pode ser identificada pelas formas de execução de determinadas tarefas, o sistema de poder empregado, as divisões administrativas e disposição interna das informações.

Wood Jr (2001) afirma que a identidade do indivíduo é como um processo em construção, através do uso da linguagem e ligada à socialização do sujeito por meio de sua interação com o meio. Para o autor a origem desta identidade está na comunidade, artefatos culturais e nas instituições que a comunidade propicia. Motta e Vasconcelos (2006), afirmam que como este processo de formação da identidade humana é contínuo, os valores e sentimentos deverão ser transformados conforme a interação do ser na sociedade e na organização.

De Paula (2003) analisando o narcisismo nas organizações reconhece que determinadas desordens comportamentais surgem das relações interpessoais, que de

modo geral, alterna entre a superidealização e a desvalorização das pessoas. O resultado é a tendência a explorar os outros para atender seus interesses, além da incapacidade de reconhecer o sentimento no próximo.

Segundo Moritz e Pereira (2006), Hebert Simon utilizou a Teoria das Decisões afim de explicar o comportamento humano nas organizações. A Teoria Comportamental, anunciada por Simon em seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970), define a organização como um sistema composto por decisões, que são tomadas individualmente acerca das alternativas racionais do comportamento.

Para Schreiber (2011), além da importância das análises e informações objetivas, deve-se destacar que as variáveis subjetivas influenciam ao longo do processo de tomada de decisão, da coleta de dados, até o desenho final da decisão. Estas variáveis de caráter comportamental, social e político, compõem o universo organizacional e incidem nas relações internas, de comunicação e de poder, na estrutura hierárquica e na interação com stakeholders.

Pereira, Lobler e Simonetto (2010) citam o modelo incremental de decisão proposto por Lindblom (1959), onde o processo decisório é visto sob uma perspectiva política, com limitações e fragmentações. Sem especificação prévia de objetos ou valores, a escolha da decisão se distancia do modelo racional. Ainda assim os atores discutem ações concretas onde cada um atribui às ações os fins e valores da forma como os percebem ou desejam.

Um estudo realizado por Dietz-Uhler (1996) comprovou que a escalada de comprometimento pode ser influenciada por fatores sociais. Um dos fatores ocorrem quando indivíduos ou grupos possuem uma forte ligação com determinado projeto. Entre os resultados da pesquisa, o autor verificou que decisões políticas em grupos resultaram em maior compromisso com o projeto, mesmo durante cenários desfavoráveis e com o projeto falhando. A escalada de comprometimento neste processo político apresentou maior incidência se comparada a decisões individuais, o que indicou que a identidade social pode afetar significativamente o resultado da decisão

Retomando Pereira, Lobler e Simonetto (2010) na avaliação do modelo incremental, os valores, os princípios de ação e mesmo os objetivos normalmente não são explícitos na escala política. Sendo o decisor um ser político, jogando com a informação e a palavra como meio de influência.

1.2 Vieses no Processo Decisório

O modelo Racional de Decisão pressupõe que a decisão surge em decorrência da descoberta de um problema e o processo decisório se constitui no processamento e análise das informações, gerando alternativas possíveis e possibilitando a seleção da opção mais eficiente (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Bazerman (2004 *apud* SERRA *et al.*, 2010) afirma que o processo de tomada de decisão racional sugere que seja possível alcançar o resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do decisor. Desse modo, o modelo racional aponta um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada, e não como ela é, de fato, tomada. Esse modelo, de acordo com Stoner e Freeman (1999 *apud* MORITZ; PEREIRA, 2006), promove o homem como um tomador de decisões com a capacidade de avaliação de uma supermáquina calculadora.

Plous (1993 *apud* TONETTO *et al.*, 2006) destaca que, ao contrário do que propõe a teoria de decisão racional, os decisores não tem domínio da racionalidade, pelo fato de que as informações sobre as alternativas de dada decisão geralmente são perdidas ou incertas. Amaral e Sousa (2011) destacam que neste cenário, a intuição passa a receber uma grande importância, mesmo que o indivíduo a acesse de forma inconsciente através de seu conhecimento e experiências acumuladas.

O modelo da Racionalidade Limitada, proposto por Richard Cyert e Hebert Simon, propõem que não é possível um tomador de decisões ter acesso a todas as opções e possibilidades de ação, devido a impossibilidade de contar com todas as informações existentes e ainda, de processá-las. Por esta impossibilidade e tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores se contentam em utilizar um número limitado de informações e, ao invés de atingir a solução perfeita, aceitam soluções satisfatórias e razoáveis (MORITZ; PEREIRA, 2006; CASTRO; ABREU, 2006; BENAKOUCHE, 2010).

O homem tende a usar o que Hebert Simon chama de “racionalidade limitada” e regras empíricas chamadas de heurísticas, que por sua vez admitem que tendências influenciem suas decisões (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Segundo Plous (1993 *apud* TONETTO *et al.*, 2006) as heurísticas são como regras gerais utilizadas pelos indivíduos para chegar aos seus julgamentos em atividades decisórias. Como elas reduzem o tempo e os esforços necessários para a tomada de decisão, pode ser uma vantagem para chegar a julgamentos razoavelmente bons, já que

elas reduzem a complexidade das tarefas. Mesmo apresentando certa utilidade, as heurísticas podem levar a erros sistemáticos (TVERSKY; KAHNEMAN *apud* TONETTO *et al.*, 2006). Ao evitar a sobrecarga de informações, Bazerman e Moore (2010) afirmam que as pessoas frequentemente filtram as informações identificadas, porém grande parte desta atividade é realizada inconsciente e automaticamente. Como os indivíduos não estão cientes desta filtragem que suas mentes fazem, eles acabam ignorando e abandonando informações que podem ser indispensáveis.

De acordo com Ramos e Roglio (2014), no início da década de 1970, a partir das obras de Tversky e Kahneman foi consolidada a linha de investigação sobre a cognição dos indivíduos e suas tendências de julgamento.

O ser humano pode ser interpretado como um sistema que codifica e interpreta a informação disponível de uma maneira consciente, mas ainda, outros fatores menos conscientes também afetam suas decisões, como um processo interativo. Estes fatores incluem a cognição, percepção, a interpretação de situações, emoções, atitudes e a própria memória do decisor. Estes elementos mostram que as pessoas não agem como as teorias econômicas preveem (KAHNEMAN; SMITH, 2002 *apud* CARVAHO; PEDROZO, 2011).

Segundo Moritz e Pereira (2006), os aspectos subjetivos também são responsáveis por limitar o processo cognitivo humano. Eles estão relacionados às experiências anteriores e às crenças dos tomadores de decisão. As pressões afetivas, culturais e os jogos de poder também podem influenciar no conteúdo das decisões.

Segundo Kahneman (2011), o conceito de uma heurística do afeto foi desenvolvido por Paul Slovic, neste conceito as emoções direcionam os julgamentos e decisões tomadas pelas pessoas. Para Slovic, opiniões formadas e as escolhas feitas pelas pessoas, expressam diretamente seus sentimentos. Roets e Van Heil (2011) dizem que sentimentos positivos de afeto demonstram um ambiente seguro e, dessa forma, o processamento cuidadoso e detalhado da situação passa a ser desnecessário. Por outro lado, os autores complementam que o sentimento negativo de afeto significa a presença de um problema, estimulando o envolvimento no processo decisório.

Analisando o trabalho do neurocientista António Damásio, e relacionando com suas ideias, Slovic constatou que as estimativas emocionais de resultados produzidas pelas pessoas, e os estados físicos e tendências de se aproximar ou afastar, desempenham papel fundamental em orientar a tomada de decisão (KAHNEMAN, 2011). Para Zajonc (1980) o afeto domina a interação social, já que na maioria de nossas conversas diárias

implicam a troca de informações sobre nossas preferências, opiniões e avaliações. Isso se dá não só pelo canal verbal, como por sinais não-verbais.

Bazerman e Moore (2010), concluem que a decisão ideal normalmente depende do comportamento dos outros, desse modo, para tomar a decisão certa, é fundamental entender como os outros atuarão ou reagirão ao comportamento do decisor. Complementam que não entender como as decisões são tomadas, implica em não conseguir melhorar o processo decisório e na dificuldade de motivar as pessoas em aperfeiçoar estratégias de decisão.

1.3 Empresa Júnior

Del Prette e Del Prette (2003) defendem que a formação superior tenha como escopo, respeitada as especificidades dos diferentes cursos, pelo menos três classificações gerais, traduzidas em capacidade analítica, capacidade instrumental e capacidade social. Para os autores, a capacidade analítica é o conjunto de habilidades cognitivas e metacognitivas que influenciam no raciocínio e pensamento crítico, bem como a habilidade de resolver problemas e tomar decisões, procurar e organizar informações. A capacidade instrumental refere-se à habilidade técnica no exercício da atividade profissional. A capacidade social representa a atuação do indivíduo nas diversas situações no contexto de trabalho.

Algumas universidades desenvolvem programas de extensão para estimular o desenvolvimento da capacidade empreendedora e inovadora através de cursos, palestras e eventos. Uma das atividades desenvolvidas relaciona-se com a Empresa Junior, entidade sem fins lucrativos, constituída para os graduandos que prestam serviços à sociedade civil, através de projetos de consultoria para empresas (TIMMONS, 2001 *apud* SOUZA; DOURADO, 2003).

O Movimento Empresa Junior surgiu na França em 1967, com o intuito de inserir estudantes universitários no mercado de trabalho através da realização de serviços para empresas. Na década de 80 o modelo se consolidou e começou a se difundir internacionalmente (SOUZA; GOUVEA; FERES, 2014; JUNIOR; MARQUES, 2012).

A empresa júnior tem o desafio de proporcionar ao integrante uma experiência no mercado de trabalho, que desenvolva suas competências em gestão e forme um empreendedor com um conhecimento prático avançado, capaz de gerar resultados de grande impacto na Sociedade. O desenvolvimento se dá por meio de competências

gerencias, técnicas e empreendedoras, além do desenvolvimento de valores, crenças e habilidades pessoais (RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE, 2013-2015).

Bicalho e de Paula (2012) questionam a presente condição do ambiente universitário atribuindo a este a encucação dos preceitos da ideologia da administração, onde códigos de valores e condutas são responsáveis por organizar as atividades garantindo controle, eficiência e competitividade máximos. A descrição, representação, interpretação e teorização das linguagens e meios simbólicos presentes na vida organizacional, formam o conceito de um discurso presente na organização (GRANT; KEENOY; OSWICK, 2001 *apud* COSTA; BARROS; MARTINS, 2008), através do qual, afirmam Costa, Barros e Martins (2008), as organizações criam uma realidade social coerente que fundamenta quem elas são ou gostariam de ser. Segundo os autores a Empresa Júnior reproduz discursivamente as relações de poder no mundo do trabalho, levando adiante as práticas de dominação para gerações de futuros gestores.

É necessário romper com a visão romântica associada às empresas juniores e analisar criticamente seu papel na formação universitária (BICALHO; DE PAULA, 2012).

Segundo Lemos, Costa e Viana (2012), os estudantes se sentem atraídos pela proposta da empresa júnior devido a percepção de que a organização tem um impacto positivo na empregabilidade de seus ex-integrantes. Os autores ainda afirmam que aqueles que integram as empresas juniores relatam a experiência como relevante para a formação profissional. Para Tosta *et al.* (2011) a empresa júnior é um importante laboratório para o curso de Administração por proporcionar contato direto com a prática profissional e por se tratar de um espaço de aprendizagem onde os integrantes da empresa podem praticar a teoria aprendida em sala, desenvolvendo capacidades gerencias e nos aspectos pessoal e profissional.

O discurso gerencial associado ao conhecimento instrumental de metodologias e técnicas proporcionado pela formação alinhada com o *status quo*, apresenta-se como um dogma (BICALHO; DE PAULA, 2012). Bicalho e de Paula (2012) afirmam que este discurso assume características de ideologia, inibindo reflexões mais críticas sobre as consequências na vida social, organizacional e pessoal.

Costa, Barros e Martins (2009) também relacionaram esta aplicação discursiva com a limitação da atitude crítica e reflexiva acadêmica. Através de uma pesquisa com alunos e professores vinculados às empresas juniores e com a análise do conteúdo

associado à mídia de negócios, identificaram na fala dos sujeitos que a educação, ou o conhecimento teórico produzido na universidade, reproduz os discursos relacionados a cultura do *management*.

Baseada na mídia de negócios, exemplificada pelo conjunto de livros, revistas e jornais, esta cultura possui os seguintes pressupostos: crença da sociedade no mercado livre, o indivíduo como auto empreendedor, culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo, culto de símbolos e figuras emblemáticas e a crença em tecnologias gerenciais capazes de racionalizar as atividades (WOOD JR; DE PAULA, 2002; COSTA; BARROS; MARTINS, 2009). Faria (2006) caracteriza que o campo de conhecimento em gestão transformou-se em um mercado de ideias, sendo este formado por instituições acadêmicas, governamentais, grandes corporações, fundações, empresas de consultoria, editoras e mídia especializada. O autor afirma que estas instituições têm exercido um papel estratégico muito importante em termos políticos, econômicos e ideológicos.

Nas empresas juniores, a experiência é chamada como Vivência Empresarial, que se divide em três frentes principais: na realização de projetos e serviços de qualidade; na experiência e o aprendizado através do desenvolvimento da gestão das empresas e na promoção da cultura empreendedora ao universitário (RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE, 2013-2015).

Por Aprendizado por Gestão, o empresário júnior, inicialmente, é capacitado para em seguida aplicar o conteúdo na prática, lidando com processos gerenciais e com o mercado (RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE, 2013-2015). Segundo o Relatório, gestão se aprende fazendo, errando muito, mas sempre buscando acertar. Quanto ao aprendizado por Projetos, o jovem desenvolve um gama de competências técnicas que o permite gerar valor para o cliente (RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE, 2013-2015).

O Relatório do Planejamento Estratégico da Rede ainda aborda o termo Cultura Empreendedora, na qual refere-se ao comportamento das pessoas, definidos por valores, crenças e atitudes existentes em determinada comunidade. Para o estudante universitário, esta visão é importante por desenvolver competências como, a capacidade de assumir riscos calculados, o inconformismo, visão para oportunidade, e pensamento inovador (RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE, 2013-2015).

Para Costa, Barros e Martins (2008) A falta de reflexões mais críticas dos dias de hoje, ressaltam as relações de poder e dominação no discurso acerca das características

dos empreendedores. A caracterização deste “perfil” se limita quase sempre as mesmas definições, algumas delas são: valores e cultura do empreendedorismo adquiridos de um modelo empreendedor durante a juventude, capacidade de tolerar incertezas, experiência em negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, correm riscos moderados, sonhadores realistas (visionários), líderes, voltam-se para resultados, aprendem com seus próprios padrões, entre outras.

Acompanhando a fala de Chauí (1989) quanto a transformação do discurso, entendemos que com o fenômeno da burocratização e da organização, a ideologia deixou de ser fundada na transcendência das ideias e dos valores, passando para um discurso anônimo e impessoal, fundado na pura racionalidade de fatos racionais inscritos no mundo. O discurso torna-se neutro da cientificidade ou do conhecimento. As ideologias da administração, segundo de Bicalho e de Paula (2012), determinam o sujeito entregue a ela como um indivíduo S.A., que de acordo com as autoras está condenado à pseudoindividualidade, pois seu esforço de individualização se transforma em esforço de imitação. A cultura do *management* passa a ser preponderante na apresentação de um “modelo” ao qual o indivíduo S.A. irá, através de impulsos miméticos, submeter-se como um simples “aparelho eficiente”. Se adequando a este modelo, o indivíduo estaria se blindando da exclusão do mercado de trabalho (BICALHO; DE PAULA, 2012).

A integração entre universidade e o mercado, se formada por indivíduos que compartilham a mesma realidade simbólica, pode ser caracterizada como uma comunidade retórica (WOOD JR; DE PAULA, 2002). Wood Jr e de Paula (2002) complementam que esta interação comunitária serve para a legitimação de novas ideias e práticas gerenciais. No lugar de promover reflexões, a universidade se restringe a reproduzir a realidade do mercado (BICALHO; DE PAULA, 2012). Analisando publicações referentes a literatura popular de gestão e a mídia de negócios, Wood Jr e de Paula (2002) relatam uma frequente busca de transformação dos valores e sentimentos humanos em instrumentos úteis, através da adoção de visões simplistas e conceitos opostos. Para Carvalho, Carvalho e Bezerra (2007) a formação deficiente do administrador pode ser explicação para a difusão de modismos, já que um processo de ensino equivocado pode proceder uma compreensão leviana da realidade.

2 Metodologia

Os sujeitos escolhidos para participarem da pesquisa são integrantes de empresas juniores localizadas no estado do Rio de Janeiro e foram selecionados de forma não probabilísticas, por acessibilidade, onde são selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles; e por tipicidade, formada pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população alvo (VERGARA, 2013).

Na coleta de dados foi empregada a entrevista, guiada por um roteiro, para extrair com profundidade a opinião dos indivíduos. De acordo com o objetivo da pesquisa proposta, foi utilizada a estrutura aberta, que segundo Vergara (2009), busca explorar de maneira mais ampla uma situação. O roteiro de estrutura aberta, segundo a autora, é útil quando a intenção é se obter do entrevistado uma narrativa que expresse sua opinião, percepções, interpretações e representações acerca de um fato, acontecimento ou fenômeno.

O tratamento de dados iniciou-se com uma redação completa do texto da entrevista, incluindo todas as palavras faladas. Para Bauer e Gaskell (2002), de forma ampla, o objetivo da análise é procurar sentidos e compreensão no texto analisado.

Para Gil (2008) a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletado, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Partindo das orientações do autor, o presente trabalho teve seus dados tratados seguindo uma sequência de atividades, envolvendo a redução dos dados, a categorização desses dados, a interpretação e a redação do relatório.

Dentro da metodologia definida, a pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente o uso das entrevistas, apesar de ser recomendado para o objetivo em questão, pode, se mal aplicado, gerar vieses nas respostas ou até mesmo respostas imprecisas, incoerentes e fora de contexto.

Em segundo lugar deve ser listado como limitação os sujeitos selecionados para a investigação. Definido que os sujeitos abordados seriam integrantes de empresas juniores, que apesar de constituírem uma empresa atuante no mercado, ainda são alunos de graduação. Este fato pode representar numa visão por parte dos alunos, ainda incompleta se comparada a realidade encontrada em empresas constituídas por profissionais no mercado de trabalho.

Uma terceira limitação que pode ser destacada é referente aos sujeitos selecionados. A pesquisa realizada apresenta uma visão limitada à região em que se encontra as empresas selecionadas, não sendo capaz de representar uma visão nacional, regional, ou até mesmo com maior diversidade de perfis entre os sujeitos.

3 Análise dos resultados

3.1 Relação entre a emoção e a razão. Conviver, rejeitar e segregar.

A primeira seção da análise dos resultados pretende expor a visão que os membros de empresas juniores, ocupantes de cargos de diretoria, tem acerca da relação entre a razão e a emoção no processo de tomada de decisão. As falas destacadas aqui demonstram a percepção da razão e a emoção como dois sistemas excludentes, onde o decisor na maioria do tempo opta por utilizar um e desativar outro. Contrário a esta percepção, Pinto (2005) afirma que a cognição e a afetividade pertencem simultaneamente ao mesmo processo de raciocinar, existindo uma relação funcional e dinâmica entre o “coração e a razão”, onde uma não anula a outra. Os entrevistados revelam a ideia de que as emoções apresentam a definição de ser um aspecto comprometedor a eficiência do processo decisório.

Ainda pode ser destacada a dificuldade em identificar limites entre um processo racional e emotivo no desempenho do indivíduo. As duas falas abaixo foram observadas em momentos distintos da entrevista do mesmo sujeito. Onde em um momento ele destaca a existência conjunta entre os dois aspectos, e posteriormente afirma a existência de um controle sobre as emoções.

“Acho que toda decisão que você toma você acaba fugindo um pouco do racional, acho muito difícil você separar as duas coisas. Então você vê que o lado emocional acaba contando”. (I01)

“Esse é o exemplo clássico de que em nenhuma decisão que você toma, pode ser completamente racional, acho que o emocional e o racional tem que andar juntos, não sei até que ponto isso é negativo ou positivo... E também acho que cada caso é um caso, por exemplo em projetos, você não pode usar em nenhum momento o lado emocional. Acho que tem que se policiar, até que ponto você tem que seguir todos os procedimentos, e até que ponto você pode ser emoção”. (I01)

As falas seguintes demonstram que existe uma visão comum onde a emoção recebe uma caracterização negativa, e a viabilidade de restringir seu envolvimento

emocional. Neste sentido, Amaral e Souza (2011) relatam a necessidade de aceitar o processo decisório com a existência da imprevisibilidade e interação humana, responsáveis por incorporar os aspectos ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional, na experiência do indivíduo.

“Uma das coisas que eu mais me preocupo, e uma dica que veio de outras pessoas, que é “não se emociona muito com...” mas não se deixa levar pela emoção”. (I02)

“A pessoa que vai tomar uma decisão não pode ficar sobre fortes emoções, porque é meio que “uma lente embaçada”... Se você não toma uma decisão correta é porque você está com uma visão totalmente embaçada pelas emoções”. (I11)

3.2 Cargo e envolvimento

A visão dos entrevistados a respeito da relação entre o envolvimento racional e emocional no ambiente organizacional ainda apresentou outra particularidade. A ideia de distinção entre os membros ocupantes de cargos de diretoria e os demais membros da empresa, no sentido de estabelecer os componentes e etapas do processo onde é aceitável haver envolvimento emocional.

“Geralmente as pessoas que estão na diretoria são muito racionais, não são tão emocionais... Mas acaba que ainda tem essa, de pensar que tem um carinho pela pessoa e acaba influenciando um pouco. É pouco, porque como eu falei as pessoas da diretoria são bem racionais”. (I04)

A ideia de restringir determinados membros e etapas no processo onde é aceitável a incidência do envolvimento emocional reforça as questões mencionadas anteriormente, onde os entrevistados entendem como fundamental para a eficiência do processo decisório, a isenção do fator emocional. Sob a ótica da racionalidade desejada pelos gestores, Simon (1970) reconhece que o homem é limitado racionalmente, dotado de sentimento e sujeito a intervenções ambientais. Alinhado ao pensamento proposto por Simon, Schreiber (2011) destaca que existem variáveis subjetivas capazes de exercer influência no processo decisório, e ainda que estas variáveis de caráter comportamental, social e político compõem o universo organizacional e conduzem as relações interpessoais dos indivíduos.

Ao se predispor e assumir uma posição de liderança dentro da empresa júnior, o membro traz, impregnada nesta ação, a ideologia da administração difundida ao longo de sua curta jornada acadêmica e na própria organização. Como pode ser analisado nas falas abaixo, o sujeito reconhece a ausência de competências, mas assume carregar uma cobrança, que podemos declarar como prematura.

“E ela (atual presidente) vai atrás, realmente. Ela é muito interessada. Então as vezes são 3 horas da manhã e ela me manda mensagem falando alguma coisa de trabalho. Ela vai atrás de informação nova. É uma coisa que eu não via da presidente anterior, a gente não via as coisas andando, que com ela está andando tão normal. E a gente fica pensando né, “será que foi preguiça da outra?” (I11)

Esta necessidade, inerente ao cargo, de superar expectativas e assumir tais responsabilidades, supostamente fundadas na organização, foi assunto discutido por Bicalho e de Paula (2012) ao contestar a visão romântica atribuída às empresas juniores e, através do estudo realizado por elas, questionar as relações de violência reproduzidas nas instituições.

No livro *Organizações Espetaculares*, Wood Jr. observa o surgimento do culto à excelência, responsável por redefinir a cultura organizacional da época e o perfil de funcionário para esta nova organização, sendo ele hiperativo, adaptável, empreendedor, comprometido, autônomo e ambicioso (WOOD JR, 2001).

3.3 Destaque aos componentes emocionais e motivacionais no envolvimento do grupo

Souza e Dourado (2003) definem como principal objetivo da empresa júnior, a promoção de atividades que complementem a formação do integrante através de contatos com o mundo profissional. Esta visão vai de encontro com a noção, retratada com frequência, pelos indivíduos entrevistados. A presença de atividades que gerem conhecimento aos membros é considerada um dos principais fatores motivacionais ao grupo, sendo importante para a permanência do sujeito no movimento, e seu desempenho nas funções exercidas. Em pesquisa realizada por Ferreira da Silva e Pinto (2011) foi realçada a importância atribuída ao reconhecimento dos membros de empresas juniores que implantaram novas práticas na empresa, esta visibilidade foi considerada um dos

principais fatores de motivação e capaz de despertar o envolvimento dos estudantes com as atividades da EJ.

“Porque com baixa de projetos você tem pouco trabalho, e como aqui a gente não ganha salário, o desenvolvimento é o maior foco que a gente tem, então se você não está fazendo nada, você não está se desenvolvendo, apenas vê o tempo passar e isso gera insatisfação. ...Quando o pessoal não tem o que fazer começa a ficar irritado, desmotivado...” (I02)

“A gente na empresa júnior se envolve muito com a causa mesmo... Se não está fechando projeto a gente fica em desespero emocional. Da gente chegar em casa “tipo o que eu vou fazer”, ficar sem dormir para ver o que vou fazer amanhã para mudar esta situação”. (I13)

Destinando tamanha importância para o componente motivacional na experiência do membro de empresa júnior, os entrevistados apontam as táticas utilizadas para despertar o interesse do grupo e estimular o envolvimento nas atividades da empresa.

Entre as ideias mais difundidas, podemos identificar a intenção em difundir “mitos” e “pontos de virada”.

“A gente colocou uma premiação, uma viagem para Búzios, criamos um mito em cima disso também”. (I05)

“Nessa reunião a gente chegou à conclusão que teria que fazer alguma coisa, e surgiu a ideia de fazer a imersão. A imersão era aquele marco de virada, você sai da empresa, juntamos todo mundo em Saquarema, então marca as pessoas, o pessoal lembra disso...” (I02)

“Até o fato de ter uma viagem, todo mundo junto numa casa, almoçando junto, acordando.... Já deixa todo mundo mais motivado, já deixa a galera mais motivada... Realmente acho que essa imersão do meio do ano foi um marco para a empresa” (I10)

A inclusão do membro em etapas do processo decisório também foi relatada como forma de engajamento.

“Em uma decisão grande como essa, é que é muito mais fácil convencer alguém de que alguma coisa é importante, se ele participou do processo de decisão no período anterior. Ele vai produzir muito mais no futuro”. (I08)

“Quando você tem pessoas que vão participar de um projeto em que elas vão viver aquilo, eu acho

importante envolver todas no processo decisório”.
(I07)

As tentativas de estimular o grupo irão exigir certo conhecimento específico e não devem ser generalizadas, reduzindo o grupo a um único método ou potencial interesse, quanto a isso Benakouche (2010) revela a existência de diferentes interesses pessoais e organizacionais, principalmente pelo resultado da coexistência de múltiplas racionalidades encontradas entre indivíduos e grupos. A realização descoordenada de ações destinada a outros indivíduos ou grupos, pode comprometer o objetivo pretendido.

3.4 Decisões não-programadas e o processo político na tomada de decisão

Os entrevistados foram convidados a relatar decisões que tomaram ao longo de sua experiência na empresa júnior, diversos relatos apontam o decisor atuando em momentos onde seria necessário convencer o grupo, ou disseminar uma ideia aos demais membros. Com alta frequência e presença em momentos decisivos no dia a dia da empresa, estes relatos podem ser reconhecidos na fala de Moritz e Pereira (2006) ao definir o conceito de decisões não programadas, que na ausência de soluções rotineiras, contam com a habilidade dos gerentes na tomada de decisão. Os autores ainda ressaltam que é comum a busca por princípios e soluções de problemas capazes de serem aplicados à situação atual, porém deve ser considerada que metodologias passadas podem não ser aplicáveis na situação presente.

A imprevisibilidade, incerteza e as condições dinâmicas no processo não programado de decisão, são características que podem acentuar determinados ajustes na decisão, baseados no poder e na política que rege o relacionamento entre os indivíduos. Neste sentido Gontijo e Maia (2004) associam variáveis de natureza comportamental, social e política como pertencentes ao universo organizacional e responsável por influenciar estruturas como das relações internas e de poder entre os envolvidos.

“Nesse momento a VP de back office, e jurídico, tiveram muita resistência. O pessoal nunca acreditava naquela meta, eu meio que pressionei o pessoal para colocar aquilo, e na época eu era diretor de mercado. Acho que foi uma das maiores decisões, realmente foi a hora de bater a mão na mesa mesmo... teve confronto dentro da diretoria, mas deu tudo certo...” (I05)

“No início do ano a gente levou algumas porradas, entre si. A gente aprendeu com o tempo que estamos todos lutando pela mesma coisa, não tem porque a gente não se dar bem, não tem porque a gente não ter um consenso. Porque se a diretoria não estiver bem, a empresa não estará bem também. Isso reflete nos membros. Os membros sabem disso”. (I10)

“Eu não queria, mas eu votei justamente porque tinha a pressão de ser diretoria vacante no próximo ano, tinha a pressão de que a DE antiga falava muito de pensar na sucessão. A eleição dela também foi no mesmo dia que o meu. Ela apresenta e fala muito bem. Não conhecia muito bem ela, então falar muito bem dava a impressão de ser uma pessoa que ia “fazer” bem”. (I11)

As falas acima ainda podem ser interpretadas relacionando-as ao modelo político no processo decisório proposto por Allison e Zelikow, onde os problemas organizacionais são acompanhados de desacordos sobre suas soluções, tendo em vista que as pessoas são naturalmente diferentes, desempenham papéis e tem crenças e preferências moldadas pelos interesses das áreas que representam (BIN; CASTOR, 2007).

Considerações finais

O objetivo pretendido pelo estudo incluiu a reunião de quatro temas que podem ser analisados de forma independente, porém todos se encontram em um ponto comum: a relação do homem no processo decisório nas organizações. Identificar este ponto nos temas foi fundamental para traçar uma linha de argumentação e perseguir o objetivo em questão. As referências acerca dos aspectos comportamentais e da presença de vieses no processo decisório, contribuíram para compreender as limitações humanas quando existe a necessidade de fazer alguma escolha consciente ou inconsciente, assim como entender a subjetividade e a influência de variados fatores nos relacionamentos intra e interpessoais nas organizações. Analisar os trabalhos que estudaram o modelo de empresa júnior contribuiu diretamente no entendimento das particularidades deste negócio, algo fundamental para realizar uma pesquisa de campo capaz de extrair informações em quantidade e qualidade.

A união dos temas que foram investigados capazes de construir o conhecimento teórico suficiente para transformar os resultados das análises das entrevistas em um conteúdo que aborda 4 tópicos. A relação entre a razão e a emoção, como pretendido pelo

objetivo da pesquisa, procurou identificar a forma como os membros de empresas juniores reconhecem a participação da emoção e da razão. Neste momento a emoção recebe uma carga negativa, muitas vezes responsável por desviar o indivíduo do caminho que o levaria ao sucesso.

Foi possível notar a segregação entre membros da organização que poderiam ser afetados, enquanto outros deveriam se restringir a decisões exclusivamente racionais. A capacidade de blindar-se das influências de seu envolvimento no processo foi constatada como uma competência exigida à posição hierárquica ocupada.

Os entrevistados, em variados momentos, fizeram referências à momentos onde componentes emocionais e a motivação estão presentes no envolvimento do grupo. O convívio, muitas vezes obrigatório, no ambiente universitário pode contribuir para intensificar a influência destes fatores no ambiente interno da empresa júnior.

Através da análise das entrevistas, na intenção de envolver o grupo o decisor pode adotar um processo político para a tomada de decisão. A relação de poder e política na organização está relacionada aos aspectos comportamentais intrínsecos ao sujeito e ao grupo, e à não padronização do indivíduo. O decisor ao longo de sua vivência, em busca de legitimidade, ou cedendo a uma fonte de poder mais potente, irá conduzir negociações, ou participar de algumas situações onde estarão em jogo um conjunto de recursos, competências e conhecimentos capazes de influenciar no processo decisório.

Os resultados apurados pelo estudo apresentam uma nova perspectiva para a gestão das empresas juniores. Abordar os aspectos comportamentais pode ser importante para desenvolver uma nova competência neste grupo, que segundo o diagnóstico, mostrou-se um assunto desconhecido, ou com baixo nível de domínio pelos decisores. A literatura interessada em analisar esta modalidade de negócio passa a contar com um insumo importante no desenvolvimento de novas pesquisas que busquem avançar no tema estudado, pois o material disponível, em sua maioria, dirige a investigação para o âmbito educacional, acerca do aprendizado e desenvolvimento proporcionado pelas empresas juniores nas universidades, e não na gestão em si. O conhecimento existente relacionado ao comportamento humano e seus componentes emocionais recebe como contribuição referências do ambiente organizacional formado por alunos de graduação, relevante na observação da construção de pensamento e na formação dos profissionais, que poderão assumir cargos dirigentes em companhias.

Referências

- AMARAL, S.; SOUSA, A. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, p. 133-146, 2011.
- BAZERMAN, M; MOORE, D. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENAKOUCHE, R. Processo Decisório, Objetivos das Organizações e Interesses do Staff: elementos teóricos de um enfoque incremental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 147-170, set./dez. 2010.
- BICALHO, R.; DE PAULA, A. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p.894-910, dez. 2012
- BIN, D.; CASTOR, B. Racionalidade e Política no Processo Decisório: Estudo sobre Orçamento em uma Organização Estatal. **Rac**, v. 3, n. 11, p. 35-56, jul./set. 2007.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório do Planejamento Estratégico da Rede 2013-2015**. 2014. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- CARVALHO, D. M. de; PEDROZO, E. Á. Caos, Complexidade e Tomada de Decisão: como conciliar? **G&DR**, Taubaté, v. 7, n. 1, p. 203-230, 2011.
- CARVALHO, J. L. F. S.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. C. O Monge, o Executivo e o Estudante Ludibriado: um estudo crítico sobre literatura pop-management para alunos de graduação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXXI., **Anais [...]**, Rio de Janeiro, 2007.
- CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ci. Inf.**, Brasília-DF, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006.
- CHAUÍ, M. **Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Discursos, organizações e poder: reflexões sobre a ideia do empreendedor como produto organizacional. *In*: ENEO ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, **Anais [...]** Belo Horizonte: Anpad, 2008.
- COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Razão indolente, interesses hegemônicos e a universidade: reflexões acerca do discurso do empreendedorismo em empresas juniores no Brasil. *In*: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, X., **Anais [...]** Braga, 2009.

- COSTA, A.; BARROS, D.; MARTINS, P. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 288-299, jun./jul. 2010.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 413-420, 2003.
- DE PAULA, A. Eros e narcisismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.
- FARIA, A. Mercado de ideias. **GV Executivo**, v. 5, n. 5, p. 33-37, 2006.
- FERREIRA-DA-SILVA, R.; PINTO, S. Organização de aprendizagem em uma empresa júnior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 11-39, 2011.
- DIETZ-UHLER, B. The escalation of commitment in political decision-making groups: a social identity approach. **European Journal of Social Psychology**, v. 26, p. 611-629, 1996.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.
- JÚNIOR, V. M. V.; MARQUES, R. A. C. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVI., **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2012.
- KAHNEMAN, D. Judgment and decision making: a personal view. **Psychological Science**, v. 2, n. 3, maio 1991.
- KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. New York: Farrar, Strauss and Giroux, 2011.
- LEMO, A. H. da C.; COSTA, A. M. da; VIANA, M. D. de A. Empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 91-104, jan./mar. 2012.
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F.. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. de O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, maio 2010.

PEREIRA, L. A. C.; MARCELO, J.; LIBONATI, J.; LAGIOIA, U. C. T. Reações de afeto no processo decisório gerencial das organizações: uma abordagem a partir da Prospective Theory. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 131-155, jan. 2010.

PERES, R. S.; CARVALHO, A. M. R.; HASHIMOTO, F. Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia. **POT**, v. 4, n. 2, p. 11-30, 2004.

PINTO, F. A. afetividade na organização do raciocínio humano: uma breve discussão. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, v. 7, n. 1, p. 35-50, 2005.

RAMOS, S. C.; ROGLIO, K. Naturalistic Decision Making e a Macrocognição no Processo Decisório de Empreendedores. *In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVIII., Anais [...]*, Rio de Janeiro, 2014.

ROETS, A.; VAN HIEL, A. An integrative process approach on judgment and decision making: the impact of arousal, affect, motivation, and cognitive ability. **The Psychological Record**, v. 61, n. 3, p. 497-520, 2011.

SCHREIBER, D. O Viés da Percepção Seletiva no Processo de Concepção Estratégica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, V., Anais [...]*, Porto Alegre, 2011.

SERRA, G. R.; GALENO, M. M.; CONTANI, E. A. R.; TORRALVO, C. F.; MARINHO, B. L. Vieses comportamentais na decisão de investimentos: um estudo empírico. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, n. 1, p. 1-23, set. 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA, E. C. L.; DOURADO, T. P. Empresa Júnior: uma análise da situação atual das juniores das universidades brasileiras. *In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, Anais [...]*, Brasília-DF, 2003. V. 3. p. 521-528.

SOUZA, H. P.; GOUVEIA, J. F.; FÉRES, N. C. Movimento Empresa Júnior e Pacto consultoria: conceitos, estrutura e legados. **CGE**, v. 2, n. 1, p. 10-16, jan./abr. 2014.

TONETTO, L. M.; KALIL, L. L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. G.; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, abr./jun. 2006.

TOSTA, K. C. B. T.; JOHANN, K. R.; PACASSA, F.; GEREMIA, L. V.; SILVA, S. M. Empresa Júnior e o processo de ensino-aprendizagem prática em administração: o caso da criação da sem fronteiras consultoria júnior da Universidade Federal da

Fronteira Sul. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI., **Anais [...]**, Santa Catarina, 2011.

URNAU, E; KIPPER, L. M; FROZZA, R. Técnica de raciocínio baseado em caso para auxiliar processos de tomada de decisão estratégica. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX., **Anais [...]**, São Carlos, 2010. V. 1. p. 1-14.

VERGARA, S. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013

WOOD Jr., T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WOOD Jr., T.; DE PAULA, A. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVI., **Anais [...]**, Salvador, 2002.

ZAJONC, R. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. **American Psychologist**, v. 35, n. 2, p. 151-175, feb. 1980.