

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ELAINE CRISTINE RODRIGUES DOS SANTOS

**CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO:  
EVIDÊNCIAS SOBRE A TEORIA DOS PROSPECTOS E O IMPACTO DO  
DISSIDENTE ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA**

Maceió

2023

ELAINE CRISTINE RODRIGUES DOS SANTOS

**CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO:  
EVIDÊNCIAS SOBRE A TEORIA DOS PROSPECTOS E O IMPACTO DO  
DISSIDENTE ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Alagoas.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Vicente dos Prazeres.

Maceió

2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S237c Santos, Elaine Cristine Rodrigues dos.  
Ciências comportamentais no setor público : evidências sobre a teoria dos prospectos e o impacto do dissidente estratégico na governança / Elaine Cristine Rodrigues dos Santos. – 2023.  
129 f. : il.

Orientador: Rodrigo Vicente dos Prazeres.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) –  
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 89-97.  
Apêndices: f. 98-129.

1. Ciências comportamentais. 2. Heurística. 3. Vieses. 4. Dissidentes. 5. Governança no setor público. I. Título.

CDU: 35

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**ELAINE CRISTINE RODRIGUES DOS SANTOS**


**CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A  
TEORIA DOS PROSPECTOS E A UTILIZAÇÃO DO DISSIDENTE ESTRATÉGICO  
NA GOVERNANÇA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 17/04/2023

Maceió, 17 de abril de 2023.


### BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 **RODRIGO VICENTE DOS PRAZERES**  
Data: 18/04/2023 10:30:32-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Rodrigo Vicente dos Prazeres (PROFIAP/FEAC/UFAL)


– Orientador –

Documento assinado digitalmente  
 **WESLEY VIEIRA DA SILVA**  
Data: 18/04/2023 10:14:39-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva (PROFIAP/FEAC/UFAL)

– Examinador Interno –

Documento assinado digitalmente  
 **LUIZ CARLOS MARQUES DOS ANJOS**  
Data: 18/04/2023 09:58:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Marques dos Anjos (UFPE)

– Examinador Externo –

**RAIMUNDO NONATO  
LIMA  
FILHO:01173350535**

Assinado de forma digital por RAIMUNDO NONATO LIMA  
FILHO:01173350535  
DN: c=BR, o=ICP-Brasil, ou=VideoConferencia,  
ou=10680051000165, ou=Secretaria da Receita Federal do  
Brasil - RFB, ou=RFB e-CPF A1, ou=(em branco),  
cn=RAIMUNDO NONATO LIMA FILHO:01173350535  
Dados: 2023.04.17 16:24:22 -03'00'  
Versão do Adobe Acrobat Reader: 2022.003.20314

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Lima Filho (UPE)

– Examinador Externo –

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pelas forças necessárias para encarar essa jornada acadêmica, além de tantas outras concomitantes dessa incrível travessia que é a vida.

À minha família, base de tudo, em especial aos meus pais, Cláudio e Lúcia, pelo amor, zelo e suporte em mais esse período de estudos, ansiedade e estresse. Obrigada por estarem ao meu lado. Amo vocês! À minha irmã, Laiane, ao meu cunhado e aos meus sobrinhos lindos e arteiros, que me ajudaram com programas leves, brincadeiras com carrinhos e desenhos. Cada momento desse foi um respiro para seguir nos desafios do mestrado.

Ao meu namorado, Rafael, pelo companheirismo, incentivo e apoio para lidar com as preocupações, surpresas e alegrias do estudo e com os demais aspectos da vida. Além disso, pela admiração que também tem pelas ciências comportamentais e até por estatística. Eu não conseguiria passar esse tempo sem falar (muito?) sobre esses assuntos. Agradeço também aos meus amigos, que me ouviram, fortaleceram e encorajaram das mais diversas formas.

Ao meu orientador, professor Rodrigo Prazeres, por ter sido um grande presente do mestrado. O meu agradecimento pelos ensinamentos, pelos conselhos, pela motivação e até pelos puxões de orelha necessários. Sua parceria foi uma constante no curso e me deu confiança para me aventurar em um tema novo (para mim), que segue me fascinando.

Aos professores da banca de qualificação e de defesa, pelos ajustes precisos, considerações relevantes e palavras de otimismo, incentivando a pesquisa ainda na qualificação.

Aos professores integrantes do Profiap em Alagoas, pela disponibilidade, pelos conhecimentos compartilhados e pela assistência prestada durante o curso realizado de forma remota diante da pandemia, mas com todo o rigor e zelo esperados em um regime normal. E em especial ao professor Madson Monte, pelos conselhos e observações em um momento de dúvidas e aflição. Não seria um mestrado sem dificuldades e apertos, não é?

Aos colegas da turma que foram essenciais para deixar o percurso mais leve, alegre e empolgante. Em especial ao Rodrigo, parceiro do primeiro artigo publicado. Valeu, liderança!

Aos servidores públicos que prestam seu trabalho com compromisso e responsabilidade. Em particular, aos que gentilmente cederam seu tempo para participar deste estudo, respondendo ao questionário utilizado na pesquisa. Cada resposta foi muito importante!

Por fim, registro o apoio do Instituto Federal de Alagoas, por meio da concessão de afastamento para pós-graduação, o que contribuiu bastante para que eu pudesse dedicar tempo integral à pesquisa. Voltarei ao trabalho com novos conhecimentos e experiências, que pretendo utilizar para melhorar a prestação de serviço em benefício da instituição e da população.

“Eu queria [...]

Encontrar a mais justa adequação

Tudo métrica, rima e nunca dor

Mas a vida é real e de viés [...].”

(VELOSO, Caetano. **O Quereres**. 1984)

## RESUMO

O alicerce da Teoria Econômica é fundamentado na racionalidade do ser humano. No entanto, as ciências comportamentais mostram que o indivíduo toma decisões que fogem ao modelo racional. Assim, esta pesquisa tem por objetivo investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco, e, numa segunda etapa, tem o objetivo de analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público. O estudo foi realizado pelo método experimental, com a manipulação intencional de variáveis independentes em grupos de comparação randomizados. Participaram da pesquisa 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. A primeira etapa da pesquisa foi realizada com base na Teoria dos Prospectos. Os resultados sugerem que os participantes foram influenciados pelo efeito de enquadramento, pela heurística da ancoragem, pelo viés da dominância proporcional e pelo viés da dominância assimétrica. Não foram encontrados indícios do viés do *status quo* durante os experimentos. Na segunda etapa da pesquisa, observou-se que um cenário formado por um grupo de pessoas cujas opiniões são divergentes não foi suficiente para criar a dissonância cognitiva capaz de reduzir o viés de confirmação, o pensamento de grupo e a escalada de compromisso. No entanto, foram encontradas evidências de que a utilização do dissidente estratégico modificou a escolha dos servidores participantes da pesquisa, impedindo ou minimizando a manifestação de vieses no ambiente organizacional da governança pública. Além disso, a idade, o tempo de trabalho e o sexo dos servidores que participaram da pesquisa não tiveram influência sobre a ação do dissidente. Concluiu-se que participantes deste estudo científico não seguiram estritamente o modelo racional em suas escolhas, violando a Teoria da Utilidade Esperada, e que a utilização do dissidente estratégico foi necessária para reduzir decisões enviesadas que poderiam impactar ações na governança pública. Este estudo contribui na esfera teórica com novas evidências para a compreensão de fenômenos comportamentais na administração pública e com o fomento de discussões acadêmicas para melhorar a arquitetura de escolhas na gestão pública. As descobertas também apontam para a relevância de se considerar um pilar comportamental no modelo de governança pública brasileira. No campo prático, as evidências colaboram no sentido de auxiliar a gestão pública a entender as limitações cognitivas dos servidores e a implementar rotinas e processos que possam otimizar decisões norteadas pelo uso eficiente e eficaz dos recursos públicos, como preconizado pelo modelo de governança pública.

**Palavras-chave:** Teoria dos Prospectos; heurísticas; vieses; governança no setor público; dissidente estratégico.

## ABSTRACT

The foundation of Economic Theory is based on the rationality of the human being. However, the behavioral sciences show that the individual makes decisions that escape from the rational model. Thus, this research aims to investigate and describe the manifestation of behavioral heuristics and biases in Brazilian public administration employees, in decision scenarios under conditions of risk, and, in a second step, aims to analyze the use of the strategic dissenter as a behavioral tool to avoid or reduce biased decisions within the public sector governance model. The study was conducted by the experimental method, with intentional manipulation of independent variables in randomized comparison groups. A total of 162 employees of a federal public institution in the state of Alagoas participated in the research. The first stage of the research was based on the Prospect Theory. The results suggest that the participants were influenced by the framing effect, the anchoring heuristic, the proportional dominance bias, and the asymmetric dominance bias. No evidence of the status quo bias was found during the experiments. In the second stage of the research, it was observed that a scenario formed by a group of people whose opinions are divergent was not sufficient to create the cognitive dissonance capable of reducing confirmation bias, groupthink, and commitment escalation. Although, evidence was found that the use of the strategic dissenter modified the choice of the servers participating in the research, preventing or minimizing the manifestation of biases in the organizational environment of public governance. In addition, the age, time of work, and gender of the public employees who participated in the research had no influence on the dissident's action. It was concluded that the participants in this scientific study did not strictly follow the rational model in their choices, violating the Expected Utility Theory, and that the use of the strategic dissenter was necessary to reduce biased decisions that could impact actions in public governance. This study contributes in the theoretical sphere with new evidence for understanding behavioral phenomena in public administration and with fostering academic discussions to improve the architecture of choices in public management. The findings also point to the relevance of considering a behavioral pillar in the Brazilian public governance model. In the practical field, the evidence contributes to help public management understand the cognitive limitations of civil servants and implement routines and processes that can optimize decisions guided by the efficient and effective use of public resources, as advocated by the public governance model.

**Keywords:** Prospect Theory; heuristics; biases; governance in the public sector; strategic dissenter.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valor de ganhos e perdas pela Teoria dos Prospectos.....	26
Figura 2 - Nuvem de palavras com a diversidade de cursos concluídos pelos servidores...	45
Figura 3 - Modelo simplificado de sistema de governança nas instituições públicas.....	66
Figura 4 - Práticas de governança voltadas para instituições públicas.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo de pesquisas empíricas.....	32
Quadro 2 - Desenho da segunda etapa do questionário.....	37
Quadro 3 - Versões do questionário a ser entregue aos respondentes.....	42
Quadro 4 - Desenho da segunda etapa do questionário.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos servidores públicos que participaram da pesquisa.....	44
Tabela 2 – Análise das respostas de questões de múltipla escolha.....	46
Tabela 3 – Análise descritiva das questões com respostas numéricas.....	46
Tabela 4 – Características sociodemográficas dos servidores públicos que participaram da pesquisa.....	80
Tabela 5 – Análise das respostas dos experimentos.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Econs	<i>Homo Economicus</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
TUE	Teoria da Utilidade Esperada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	15
<b>2</b>	<b>COMO OS SERVIDORES PÚBLICOS TOMAM DECISÕES SOB CONDIÇÕES DE RISCO? EVIDÊNCIAS SOBRE A TEORIA DOS PROSPECTOS</b> .....	19
2.1	INTRODUÇÃO .....	19
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
<b>2.2.1</b>	<b>Paradigma neoclássico da racionalidade econômica x racionalidade limitada</b> .....	22
<b>2.2.2</b>	<b>Abordagem comportamental, heurísticas e vieses e Teoria dos Prospectos</b> .	24
2.2.2.1	Teoria acerca das ciências comportamentais .....	24
2.2.2.1.1	Efeito de enquadramento .....	26
2.2.2.1.2	Heurística da ancoragem .....	27
2.2.2.1.3	Viés da dominância proporcional .....	27
2.2.2.1.4	Viés do <i>status quo</i> .....	28
2.2.2.1.5	Viés da dominância assimétrica .....	28
<b>2.2.3</b>	<b>Evidências empíricas acerca das ciências comportamentais</b> .....	29
2.3	METODOLOGIA .....	34
<b>2.3.1</b>	<b>Desenho da pesquisa</b> .....	34
<b>2.3.2</b>	<b>Definição da amostra de pesquisa e coleta de dados</b> .....	35
<b>2.3.3</b>	<b>Estruturação do instrumento de coleta</b> .....	37
2.3.3.1	Cenários de decisão sob condições de risco .....	37
2.3.3.2	Análises estatísticas .....	42
2.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	43
<b>2.4.1</b>	<b>Apresentação dos dados</b> .....	43
<b>2.4.2</b>	<b>Análise descritiva dos dados</b> .....	45
<b>2.4.3</b>	<b>Evidências empíricas</b> .....	47
2.4.2.1	Efeito de enquadramento .....	47
2.4.2.2	Heurística da ancoragem .....	51
2.4.2.3	Viés da dominância proporcional .....	52

2.4.2.4	Viés do <i>status quo</i> .....	53
2.4.2.5	Viés da dominância assimétrica .....	54
2.5	CONCLUSÃO .....	55
<b>3</b>	<b>FOCO NA TOMADA DE DECISÃO: O IMPACTO DO DISSIDENTE ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA PÚBLICA</b> .....	<b>59</b>
3.1	INTRODUÇÃO .....	59
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	62
<b>3.2.1</b>	<b>Ciências comportamentais na governança do setor público</b> .....	<b>62</b>
3.2.1.1	Evolução da governança corporativa .....	62
3.2.1.2	Governança no setor público brasileiro .....	65
3.2.1.3	Aspectos comportamentais na governança .....	69
3.3	METODOLOGIA .....	75
<b>3.3.1</b>	<b>Desenho da pesquisa</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Definição da amostra de pesquisa e coleta de dados</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Estruturação do instrumento de coleta</b> .....	<b>77</b>
3.3.3.1	Cenários de informações dissonantes .....	77
3.3.3.2	Análises estatísticas .....	79
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	80
<b>3.4.1</b>	<b>Apresentação dos dados</b> .....	<b>80</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Análise descritiva dos dados</b> .....	<b>81</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Evidências empíricas</b> .....	<b>81</b>
3.5	CONCLUSÃO .....	86
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA</b> .....	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO</b> .....	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos clássicos têm relacionado princípios da psicologia a temáticas das ciências sociais. Esse movimento foi alavancado a partir do questionamento sobre a racionalidade do ser humano e evidências encontradas sobre a sua limitação, em meados de 1950 (SIMON, 1955, 2000, 1979). Outro progresso na área foi o desenvolvimento da Teoria dos Prospectos ou Teoria das Perspectivas, que contradiz a Teoria da Utilidade Esperada (TUE) (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Essas descobertas são as bases para pesquisas que consideram aspectos comportamentais do indivíduo no processo de tomada de decisão (ABDELLAOUI; BLEICHRODT; KAMMOUN, 2013; BRITO; AMARAL, 2020; KIMURA; BASSO; KRAUTER, 2006; SOUZA QUEIROZ; OLIVEIRA DOS REIS; SILVEIRA DA ROCHA, 2016; YOSHINAGA; RAMALHO, 2014).

Antes disso, acreditava-se que as pessoas escolhiam sempre pela maximização de resultados com base na utilidade dos ganhos diante dos riscos (BERNOULLI, 1954), e a noção de racionalidade do ser humano tornou-se o pilar da Teoria Neoclássica (PAES MÜLLER, 2020). No entanto, considerando a complexidade da situação, o processo de tomada de decisão do ser humano pode ter a presença de heurísticas – de forma resumida, podem ser entendidas como atalhos cognitivos –, as quais podem levar a vieses, que são erros sistemáticos, previsíveis e que podem ser evitados (ARIELY, 2020; THALER; SUNSTEIN, 2008). Mesmo diante de evidências nesse sentido, o antigo conceito de racionalidade é o fundamento dominante da Teoria Econômica, razão pela qual suas premissas são falhas (PAES MÜLLER, 2020; THALER, 2015), devido a impossibilidade de alcance da maximização de utilidade plena diante de cenários de decisão em situação de risco.

Dessa forma, presume-se que também há falhas na estrutura da administração pública, em que poucos estudos que consideram os aspectos comportamentais do indivíduo foram realizados (BATTAGLIO *et al.*, 2019; GRIMMELIKHUIJSEN *et al.*, 2017; NAGTEGAAL *et al.*, 2020; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018). Além disso, não há pesquisas com servidores brasileiros, como registram as plataformas *Web of Science*, *Scopus* e *Spell*. Assim, há necessidade de mais investigações para melhorar a tomada de decisão no setor público (BATTAGLIO *et al.*, 2019; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018).

Em face do conteúdo exposto, o foco geral desta pesquisa recai sobre o estudo das ciências comportamentais na governança do setor público brasileiro. O ponto de partida, com base na literatura, é a ausência de evidências sobre heurísticas e vieses em servidores da administração pública brasileira. Assim, a primeira parte desta pesquisa, a ser explorada na

segunda seção, é motivada pela seguinte questão: **Como servidores públicos brasileiros tomam decisões em condições de risco?** Para responder ao questionamento, o objetivo geral desta etapa é investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco, por meio da replicação do estudo feito por de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018).

A segunda etapa deste estudo considera que, em um ambiente de governança, o estudo dos fenômenos comportamentais é relevante, visto que ações de governança estão associadas à tomada de decisão, ao desempenho e ao controle das organizações, além da estrutura para direcionar a unidade e ofertar a prestação de contas aos interessados (HODGES; WRIGHT; KEASEY, 1996). As instituições públicas brasileiras de forma geral seguem o modelo da governança pública e tratam o cidadão e outras organizações como parceiros ou *stakeholders* (SECCHI, 2009).

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020) ressalta que boas medidas de governança são capazes de assegurar a eficácia e a eficiência no uso de recursos organizacionais, com o intuito de entregar bons resultados aos cidadãos (BRASIL, 2020). A partir desse enfoque, é preciso questionar como chegar a resultados otimizados se o atual modelo é estruturado em uma gestão prescritiva e racional, que despreza aspectos descritivos do comportamento humano derivados de questões comportamentais (THALER, 2015).

Um dos pontos a ser combatido nas instituições é o julgamento tendencioso, como o pensamento de grupo, uma consonância que afasta ideias conflitantes (JANIS, 1973), que também tem relação com o viés da confirmação, uma tendência do indivíduo ou um grupo que age em busca de evidências para justificar informações ou crenças já possuídas (NICKERSON, 1998). Outro fator que pode enviesar decisões é a escalada de compromisso, a tendência em responder ao fracasso persistindo na ação ou até mesmo intensificando a perda de recursos, como tempo e dinheiro (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976).

Nesse sentido, para minimizar ou mesmo evitar o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso, a literatura recomenda a utilização do dissidente estratégico, como meio de iniciar um conflito programado na tomada de decisões, para reduzir dissidências pessoais e assegurar uma estrutura de decisão abrangente (AKHMAD; CHANG; DEGUCHI, 2021; COSIER; SCHWENK, 1990; JANIS, 1973; MACDOUGALL; BAUM, 1997; SIMS, 1992). De acordo com esses estudos, as informações dissonantes apresentadas pelo dissidente estratégico levam os tomadores de decisão a considerar outros pontos de vista, discutindo mais alternativas como soluções e evitando um resultado enviesado, o que corrobora

princípios, valores e ações almejadas pelo modelo de governança pública.

Assim, a segunda parte desta pesquisa, a ser explorada na terceira seção, pretende responder à seguinte pergunta: **Qual o impacto do dissidente estratégico no processo de decisão dentro do modelo de governança pública?** Para esta etapa, o objetivo geral é analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público.

Acredita-se que o estudo sobre heurísticas e vieses na administração pública pode contribuir com novas evidências para melhorar a compreensão dos fenômenos comportamentais no setor público, de forma a fomentar novos processos que possam interferir na formulação, na implementação e na análise de políticas públicas. Além disso, um instrumento de ciências comportamentais no modelo de governança pública pode considerar aspectos descritivos do comportamento humano, evitando falhas no planejamento e em outras ações gerenciais. A partir disso, é possível conceber avanços na prestação de serviços, norteados pelo uso eficiente e eficaz de recursos públicos, conforme preza o modelo de governança pública.

## 1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender aos objetivos gerais, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar e descrever a presença de heurísticas e vieses no processo de tomada de decisão de servidores públicos em condições de risco à luz da Teoria dos Prospectos (seção 2);
- b) Analisar se um grupo com opiniões divergentes é suficiente para evitar ou reduzir o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso nas decisões tomadas por servidores públicos dentro do modelo de governança (seção 3);
- c) Analisar a inclusão do instrumento comportamental do dissidente estratégico como tentativa de evitar ou reduzir o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso nas decisões tomadas por servidores públicos dentro do modelo de governança (seção 3).

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A governança corporativa tem a finalidade de agregar valor às empresas e demais instituições, de forma a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais a todos os envolvidos

(GARZÓN CASTRILLÓN, 2021). Adaptada ao setor público, a governança tem o objetivo de melhorar resultados institucionais pela prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas (BRASIL, 2020).

A preocupação em seguir princípios, valores e ações de governança manifestou-se depois de crises financeiras e escândalos que expuseram deficiências graves, arriscando o sistema financeiro global e que também causaram insolvências (CLAESSENS, 2003). Então, mecanismos foram formulados, políticas foram operacionalizadas e normas mais rígidas foram criadas para estabelecer e monitorar a eficácia de controles internos, além da divulgação de informações (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

Apesar desse cuidado e zelo, na implementação do modelo de governança no Brasil não foi levada em consideração a racionalidade limitada do ser humano (BARRETO; VIEIRA, 2021; CAMPANÁRIO *et al.*, 2014; CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2010; PASCOAL; OLIVEIRA, 2019; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; SELL *et al.*, 2018). A governança corporativa adaptada à administração pública no Brasil segue princípios da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) (SECCHI, 2009), que tinha como objetivo transferir e adaptar as práticas gerenciais do setor privado para o público, reduzindo a máquina administrativa, aumentando sua eficiência e criando meios de responsabilizar agentes públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). No entanto, tendo em vista a literatura que compõe o referencial teórico desta pesquisa, não foram considerados aspectos comportamentais que podem viabilizar a tomada de decisões com menos heurísticas e vieses por parte dos servidores, o que é tido como premissa deste estudo científico.

Dessa forma, acredita-se que pode haver um direcionamento para a consideração de aspectos relacionados à estratégia comportamental, uma área que associa a psicologia cognitiva e social à teoria e à prática da gestão de organizações (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). Uma escola de pensamento desse campo de estudo envolve conceitos de racionalidade limitada, Teoria dos Prospectos, heurísticas e vieses (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011) e nesta temática há um número resumido de investigações relacionadas à administração pública, sendo necessárias pesquisas para melhorar o processo de tomada de decisões no setor público (BATTAGLIO *et al.*, 2019; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018).

Diante da limitação da racionalidade do ser humano e suas decisões carregadas de heurísticas e vieses, este estudo busca avançar na compreensão das relações entre as ciências comportamentais e o modelo de governança corporativa adaptado ao setor público brasileiro, com a finalidade de fomentar a discussão sobre a inclusão dos aspectos comportamentais

voltados para a otimização dos mecanismos de controle da governança organizacional, considerando práticas de transparência e de *compliance*, relevantes para o processo de tomada de decisão gerencial (CARVALHO *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2020; GIACOMELLI *et al.*, 2017; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2022). Espera-se que o presente estudo possa nortear o desenho de ações e rotinas que incluam a questão comportamental para evitar ou reduzir soluções enviesadas, ao conter o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso entre servidores, principalmente em reuniões ou em decisões que são tomadas a partir de algum tipo de conselho ou colegiado.

Diante do que foi exposto, a replicação dos experimentos de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), na segunda seção, tem por objetivo testar a robustez da descoberta italiana no cenário da administração pública brasileira, o que até então não foi feito, de acordo com a literatura pesquisada. As diferenças culturais, educacionais, estruturais e institucionais entre os dois países, entre outros fatores, reforçam importância de replicar o estudo em busca da compreensão do tema na forma de percepção dos servidores, considerando a conjuntura brasileira. Além disso, o conhecimento sobre os efeitos dos preconceitos cognitivos nas decisões de gestores públicos ainda é limitado e a replicação estende a generalização de resultados a outros contextos institucionais, mostrando, inclusive, diferenças em relação ao tamanho dos efeitos em contextos organizacionais distintos (NAGTEGAAL *et al.*, 2020).

Nesta etapa, esta pesquisa pretende contribuir com evidências empíricas da Teoria dos Prospectos associadas a servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas, que permitam avançar na compreensão e fomentar o debate sobre a manifestação de heurísticas e vieses em decisões tomadas no setor público.

Em relação à terceira seção, relacionada ao dissidente estratégico, o presente estudo avança em relação ao de Staw (1976) e ao de Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009) por testar o impacto da utilização do dissidente estratégico em servidores da administração pública. O estudo de Staw (1976) foi feito com estudantes e mostrou que as pessoas comprometiam maior quantidade de recursos quando eram responsáveis por ações negativas referentes a mesma questão. Já Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009) encontraram evidências da presença do dissidente estratégico como meio para minimizar a tendência de escalada de compromisso, um experimento também feito com a participação de estudantes.

Então, a partir dos resultados desta pesquisa realizada com servidores públicos, acredita-se que será possível descrever e inferir uma nova prática, que pode iniciar a discussão acadêmica sobre a consideração de um pilar comportamental no modelo de governança pública.

Também se espera incentivar novos estudos a partir dessa investigação, pesquisas relacionadas aos aspectos das ciências comportamentais na governança pública.

Como impacto, esta pesquisa almeja colaborar profissionalmente com um novo desenho de práticas e rotinas na governança de instituições públicas que incluam o dissidente estratégico ou outros aspectos comportamentais, a fim de afastar vieses cognitivos e otimizar a decisão gerencial pelo maior debate e consideração de ideias a serem aplicadas em ações de transparência e *compliance*, além de combater interesses de grupos ou interesses privados e, conseqüentemente, melhorar a formulação, a implementação e a avaliação de políticas públicas, o contato com os *stakeholders* e a prestação de serviços à população. Dessa forma, acredita-se que será possível chegar mais próximo dos resultados esperados pelo modelo pós-burocrático de governança pública, marcado por diretrizes corporativas adaptadas à administração pública, conforme a Nova Gestão Pública e sua busca por eficácia e eficiência na alocação de recursos.

## 2 COMO OS SERVIDORES PÚBLICOS TOMAM DECISÕES SOB CONDIÇÕES DE RISCO? EVIDÊNCIAS SOBRE A TEORIA DOS PROSPECTOS

**Resumo:** Esta seção tem por objetivo investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco. O estudo foi realizado com base na Teoria dos Prospectos, por meio do método experimental, com manipulação intencional de intervenções em grupos de comparação randomizados. Foi aplicado um questionário que contou com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. Os resultados sugerem evidências de que agentes públicos brasileiros participantes desta pesquisa são influenciados pelo efeito de enquadramento, pela heurística da ancoragem, pela dominância proporcional e pela dominância assimétrica. Não houve comprovação estatística que indicasse a presença do viés do *status quo* entre os servidores. Mesmo assim, conclui-se que servidores públicos que participaram deste estudo científico violaram a Teoria da Utilidade Esperada em suas escolhas, indicando que suas decisões não são tomadas estritamente pelo modelo racional. Este estudo avança na compreensão dos fenômenos comportamentais na administração pública brasileira e contribui com o fomento de discussões para melhorar a arquitetura de escolhas na gestão pública e, conseqüentemente, a prestação de serviços à população.

**Palavras-chave:** Teoria dos Prospectos; heurísticas; vieses; governança; setor público.

### 2.1 INTRODUÇÃO

A noção de racionalidade do ser humano é pilar da Teoria Neoclássica e fundamento dominante da Teoria Econômica (PAES MÜLLER, 2020; THALER, 2015). Para Bernoulli (1954), o indivíduo sempre é capaz de tomar decisões ótimas com base na utilidade dos ganhos diante da aversão aos riscos, visão que foi impulsionada pela Escola Marginalista (TINKER; MERINO; NEIMARK, 1982) e pela Teoria da Utilidade Esperada (TUE), considerada a pioneira da Teoria da Decisão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984).

Esse entendimento começou a ser questionado com a Teoria da Racionalidade Limitada proposta por Simon (1955, 2000, 1979). Se o ser humano não é onisciente e, desta forma, não tem condições de obter informações sobre todas as alternativas e conseqüências possíveis, sua escolha terá falhas (SIMON, 1979), principalmente ao resolver problemas complexos (THALER, 2015). Diante dessa abordagem, fica evidente também que há falhas nas premissas que fundamentam a Teoria Econômica (THALER, 2015), dada a impossibilidade de alcance da maximização de utilidade plena em qualquer cenário de decisão sob risco.

Considerando os aspectos comportamentais do ser humano, Tversky e Kahneman (1974) apresentaram as primeiras heurísticas, que são atalhos cognitivos com base em inferências ou crenças para simplificar as decisões. As heurísticas são úteis, mas podem levar a

vieses, os quais são erros sistemáticos e previsíveis que acometem o ser humano durante esse processo de tomada de decisão (ARIELY, 2020; THALER; SUNSTEIN, 2008). Nesse contexto, um outro avanço das ciências comportamentais foi o desenvolvimento da Teoria dos Prospectos ou Teoria das Perspectivas, que contradiz a Teoria da Utilidade Esperada, evidenciando empiricamente as violações de seus axiomas (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

A Teoria dos Prospectos foi testada em diversas áreas, principalmente em finanças e seguros, nas quais há um importante papel em atitudes de risco (BARBERIS, 2013). Estudos brasileiros também corroboram a influência de aspectos comportamentais da Teoria dos Prospectos na tomada de decisão de estudantes, professores e profissionais de investimentos e finanças (ABDELLAOUI; BLEICHRODT; KAMMOUN, 2013; BRITO; AMARAL, 2020; KIMURA; BASSO; KRAUTER, 2006; SOUZA QUEIROZ; OLIVEIRA DOS REIS; SILVEIRA DA ROCHA, 2016; YOSHINAGA; RAMALHO, 2014). E pesquisadores encontraram evidências que heurísticas e vieses influenciam eles próprios e também os formuladores de políticas públicas (ANGNER, 2015; STRASSHEIM, 2021). Então, é necessário que esses atores públicos reexaminem certezas e implicações das políticas para evitar consequências não intencionais e efeitos colaterais (STRASSHEIM; KORINEK, 2015).

Contudo, há poucos estudos relacionados à administração pública nesta temática (BATTAGLIO *et al.*, 2019; GRIMMELIKHUIJSEN *et al.*, 2017; NAGTEGAAL *et al.*, 2020; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018), o que reforça a necessidade de investigações científicas. Novas observações e conclusões podem tornar compreensível a influência dos aspectos comportamentais no setor público e, assim, melhorar a tomada de decisões nos processos envolvendo políticas públicas (BATTAGLIO *et al.*, 2019; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018), o que direciona o foco desta seção.

Entre os poucos estudos na área, destaca-se o produzido por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), que explorou os efeitos de heurísticas e vieses cognitivos associados à Teoria dos Prospectos em servidores públicos italianos, concluindo que a decisão tomada por gerentes e funcionários públicos é influenciada por desvios cognitivos. Os autores supracitados ressaltam a importância de considerar esses desvios cognitivos durante a projeção de intervenções políticas e nos demais procedimentos de gestão.

Nesse sentido, com base na literatura levantada, não há evidências sobre a influência de heurísticas e vieses no processo de tomada de decisão de servidores públicos brasileiros. Então, há de se considerar a necessidade de avançar na compreensão sobre como eles decidem, quais vieses se manifestam e em quais magnitudes. Dessa forma, o objetivo desta

seção é investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco.

Tais evidências podem ser consideradas significativas porque podem interferir em processos como a formulação, a implementação e a avaliação de políticas públicas; o serviço prestado ao cidadão; e na melhor alocação de recursos visando à eficácia e à eficiência da administração pública, como preza o modelo de governança (CANTARELLI; BELLE'; BELARDINELLI, 2020; KAHNEMAN, 2012; ROBERTS; WERNSTEDT, 2019). Além disso, diferenças culturais, educacionais e estruturais entre os dois países devem ser consideradas para justificar a investigação científica e ressaltar a relevância desta replicação, que é um processo capaz de estender a generalização de resultados a outros contextos institucionais, contribuindo para a construção de um corpo de conhecimentos e mostrando, inclusive, diferenças na comparação de contextos organizacionais distintos (NAGTEGAAL *et al.*, 2020).

Diante disso, esta pesquisa é motivada pela seguinte questão: **Como servidores públicos brasileiros tomam decisões em condições de risco?** Para responder a esta pergunta, foi replicada a investigação empírica desenvolvida por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), por meio de um desenho experimental feito com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. A coleta de dados utilizou um questionário, no qual foi feita a manipulação intencional de intervenções em grupos de comparação randomizados. Após esse procedimento, os resultados obtidos foram comparados com as premissas da Teoria dos Prospectos e com as evidências da pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018) e de outros estudos voltados para a administração pública e relacionados à Teoria dos Prospectos.

As evidências obtidas nesta investigação indicam que servidores públicos brasileiros participantes desta pesquisa são influenciados pelo efeito de enquadramento (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984; TVERSKY; KAHNEMAN, 1981), pela heurística da ancoragem (KAHNEMAN, 2012; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), pela dominância proporcional (ERLANDSSON; BJÖRKLUND; BÄCKSTRÖM, 2015; SLOVIC; FISCHHOFF; LICHTENSTEIN, 1980) e pela dominância assimétrica (ARIELY, 2020; HUBER; PAYNE; PUTO, 1982; SÜRÜCÜ; DJAWADI; RECKER, 2019) no processo de tomada de decisão. Por outro lado, as manipulações experimentais acerca do viés do *status quo* (KAHNEMAN; KNETSCH; THALER, 1991; SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988) não se mostraram estatisticamente significantes. Apesar disso, as evidências podem fomentar debates acadêmicos referentes à investigação e à análise da influência dos vieses comportamentais no processo de decisão sob risco dos servidores públicos, contribuindo para uma melhor

compreensão das limitações cognitivas e para o desenvolvimento de estratégias que possam combatê-las, com a finalidade de otimizar a formulação e a execução de políticas públicas (BELLE'; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2018; NAGTEGAAL *et al.*, 2020).

A constatação desses fenômenos comportamentais na administração pública ainda pode demonstrar aos servidores como são acometidos por limitações cognitivas na tomada de decisão, a fim de alertá-los para reconhecer e evitar arquiteturas de escolhas que são mais convidativas à ocorrência desses vieses (STRASSHEIM, 2021). Por fim, espera-se que no campo prático, a gestão pública possa considerar aspectos das ciências comportamentais no atual modelo de governança, que é voltado para buscar a eficácia e a eficiência de recursos públicos em benefício da população, mas ignora desvios cometidos de forma sistemática e previsível em processos de tomada de decisão, como mostra a Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; THALER, 2015).

Após esta introdução, na segunda subseção é apresentado o referencial teórico e, em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados. A quarta subseção contempla a apresentação dos dados e a discussão dos resultados. Por fim, as conclusões.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2.1 Paradigma neoclássico da racionalidade econômica x racionalidade limitada

Duas premissas fundamentam a Teoria Econômica: a escolha pela otimização e o equilíbrio (THALER, 2015). Segundo Thaler (2015), presume-se que os indivíduos sempre irão decidir de forma imparcial, selecionando a melhor opção dentre o leque de alternativas disponíveis. O alicerce da Teoria Econômica é fundamentado nas características do tomador de decisão apresentado por Bernoulli (1954), de um indivíduo que conhece o ambiente, possui informações para fazer escolhas ótimas e foca na utilidade dos ganhos diante de uma situação de risco. Além disso, Bernoulli (1954) afirma que o valor atribuído a um item não é o próprio preço monetário, mas o que representa a utilidade fornecida por ele.

A visão de Bernoulli foi potencializada por ideias marginalistas desenvolvidas por William Stanley Jevons (1835-1882), Carl Menger (1840-1921) e Marie-Esprit Leon Walras (1834-1910) (GENNARI; OLIVEIRA, 2019). Os conceitos marginalistas interpretam a economia como uma ciência matemática, com recursos quantitativos precisos para dimensionar aspectos de utilidade, valor, trabalho, capital, entre outros elementos (JEVONS, 1996). Assim, para a Escola Marginalista, o valor tem origem nas preferências subjetivas dos consumidores e

essas escolhas têm como base a utilidade dos bens (TINKER; MERINO; NEIMARK, 1982). O desenvolvimento histórico da Teoria da Utilidade resultou na noção de racionalidade, um pilar da Teoria Neoclássica e um axioma dominante na ciência econômica (PAES MÜLLER, 2020).

Posteriormente, a Teoria da Utilidade Esperada, apresentada por John Von Neumann (1903-1957) e Oskar Von Morgenstern (1902-1977), obteve uma posição respeitada na Teoria Econômica Neoclássica ao considerar que as decisões são tomadas pela utilidade da alternativa escolhida e pela probabilidade que ela se realize (SOUKUP; MAITAH; SVOBODA, 2014). Ela é considerada pioneira para a moderna Teoria da Decisão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984). Nesse contexto neoclássico, o “homem econômico” teria conhecimento dos aspectos relevantes do seu ambiente, das preferências organizadas e estáveis, das habilidades de cálculo e de uma racionalidade global incompatível com a racionalidade humana real (SIMON, 1955).

Três descobertas colaboraram com a mudança desse entendimento: a Teoria Estatística das Decisões, a Teoria dos Jogos e o conceito das expectativas racionais (SIMON, 2000, 1979). De acordo com Simon (2000, 1979), a primeira incorpora o risco aos modelos de decisão, maximizando a utilidade esperada sob a incerteza e levantando questionamentos sobre a existência de modelos de decisão em que o agente possui todas as informações. A Teoria dos Jogos apresentou conceitos conflitantes sobre o que seria uma ação racional em jogos. E as expectativas racionais mostraram que os agentes econômicos utilizam o mesmo modelo ao tomar decisões, calculando um resultado imediato e expandindo o princípio da racionalidade, em que a otimização da utilidade era garantida.

Diante dessas novas concepções, Simon concluiu que a racionalidade não poderia ser aplicada em todos os casos, principalmente em tomada de decisão sob incerteza, o que o levou à proposição da Teoria da Racionalidade Limitada em meados da década de 50 (SIMON, 1955, 2000, 1979). A nova teoria reconhece a falta de onisciência do indivíduo, causada por falhas no conhecimento de todas as alternativas possíveis, por incerteza relacionada a eventos externos e pela falta de habilidade para fazer cálculos e ter noção de todas as consequências provocadas pela decisão (SIMON, 1979).

De acordo com Sbicca (2014), em sua análise sobre a produção acadêmica de Herbert Simon, as pessoas agem a partir de informações que consideram relevantes, sem considerar todas as informações disponíveis, inclusive quando essas são contraditórias. O argumento de Simon nas pesquisas é a ideia de que as decisões humanas buscam a satisfação (SBICCA, 2014). Dessa forma, Simon apontou uma deficiência referente à cognição e ao conhecimento do ser humano ao resolver problemas complexos (THALER, 2015).

As descobertas de Simon mudaram a concepção de racionalidade e do comportamento racional ao considerar que o indivíduo toma decisões com base em informações relevantes e disponíveis, mas não possui o conhecimento total relacionado a todas as alternativas, atingindo, assim, um resultado capaz de satisfazer preferências particulares, desviante da alternativa ótima (SOUKUP; MAITAH; SVOBODA, 2014).

Outras contribuições para efetivar a mudança de paradigma sobre a racionalidade vieram de Maurice Allais (1911-2010), que contestou a Teoria dos Jogos pelo paradoxo de Allais, partindo de perguntas cujos resultados invalidaram a Teoria da Utilidade Esperada (MONGIN, 2019). No entanto, a validade descritiva da hipótese de utilidade esperada para explicar a aversão ao risco ainda foi defendida e reforçada por economistas que, por pelo menos 50 anos, refutaram as explicações e justificativas apresentadas por pesquisadores (RABIN; THALER, 2001).

A divergência entre a escolha racional e a abordagem comportamental caracteriza dois tipos de agentes, identificados por Thaler e Sunstein (2008) por “*econs*”, uma abreviação de *Homo economicus*, e “humanos”, referente a *Homo sapiens*. Assim, explicam os autores que enquanto o “*econ*” é uma espécie imaginária de ser humano criada pelos economistas que age racionalmente em busca das melhores soluções, os “humanos” são a espécie real, que possuem dificuldades com contas complexas, agem por impulso e encontram limitações em processos de escolhas, atingindo resultados satisfatórios.

## **2.2.2 Abordagem comportamental, heurísticas e vieses e Teoria dos Prospectos**

### **2.2.2.1 Teoria acerca das ciências comportamentais**

A abordagem comportamental da economia, que posteriormente englobou outras áreas e ficou conhecida como ciências comportamentais (ÁVILA; BIANCHI, 2015), ressalta limitações do ser humano, que não é capaz de tomar todas as decisões de risco de forma racional. Na maioria das vezes, as pessoas fazem uso de medidas para simplificar a tomada de decisões, com base em inferências ou pequenas regras de julgamento chamadas de heurísticas (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). De acordo com Tversky e Kahneman (1974), as heurísticas são princípios que atuam de forma eficaz para facilitar o processo de tomada de decisão, como um atalho, e podem ser válidas em algumas circunstâncias, mas também causam erros previsíveis e sistemáticos, denominados vieses.

Os erros de julgamento praticados ao confiar nas heurísticas podem acometer tanto leigos quanto pesquisadores experientes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Inicialmente, três heurísticas foram descritas por Tversky e Kahneman (1974) nessa primeira abordagem ao tema: representatividade, disponibilidade e ajuste e ancoragem. De forma resumida, o julgamento pela representatividade leva pessoas a avaliar probabilidades de modo subjetivo, pela similaridade; a disponibilidade é empregada para estimar frequências, considerando de forma errônea a facilidade com que elas estão disponíveis na mente; e a ancoragem se caracteriza pelo uso de um valor para fazer uma estimativa, mas o erro ocorre quando o número é ajustado de forma tendenciosa, a partir da informação inicial.

Para explicar as heurísticas, Kahneman (2012) também faz referência a dois sistemas mentais: o Sistema 1, que age de forma rápida e automática; e o Sistema 2, que foca atenção em ações mais trabalhosas, incluindo cálculos. Assim, se há alguma questão complexa, o Sistema 1 pode encontrar uma resposta simples por uma conclusão precipitada, ou pode substituir a pergunta difícil por outra mais acessível, transmitindo uma resposta satisfatória, mas geralmente imperfeita. Essa descoberta, dos erros previsíveis, foi fundamental para o desenvolvimento da abordagem comportamental da economia, pois se os erros são esperados, é possível prever os desvios feitos à escolha racional (THALER, 2018).

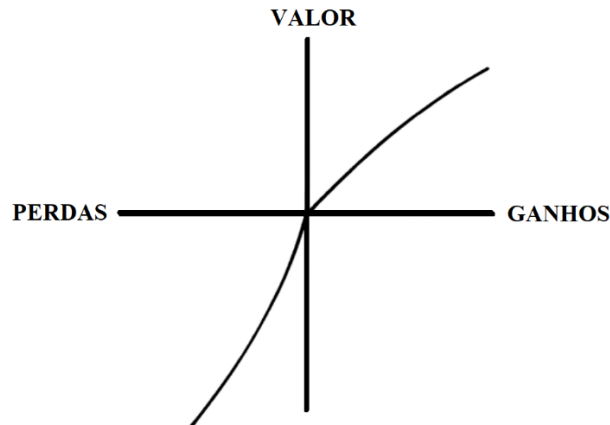
Um passo importante para a evolução dos estudos em economia comportamental foi o desenvolvimento da Teoria dos Prospectos, que contesta a Teoria da Utilidade Esperada, aceita até então como modelo normativo e descritivo de escolha racional (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). A Teoria dos Prospectos é seminal para a área por ser descritiva, emanada a partir de evidências coletadas pelo comportamento das pessoas para depois ser sistematizada (THALER, 2015).

A partir da aplicação de problemas de escolhas, Kahneman e Tversky (1979) encontraram preferências que violam os axiomas da racionalidade e constataram que os indivíduos não possuem aversão ao risco, mas aversão à perda. De acordo com os autores (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), a violação da teoria é causada pelo efeito de certeza, no qual o peso de decisão atribuído a um resultado se afasta da probabilidade, gerando uma falha ao lidar com a diferença entre certeza e probabilidades; e o efeito reflexão, que modifica a avaliação diante de um cenário de ganhos, em relação a uma possibilidade de perdas. Assim, no cenário positivo, é registrada a preferência pelo ganho certo e a aversão ao risco, mas, no cenário negativo, a tendência é a busca do risco em vez de uma perda certa.

Os princípios da teoria foram representados pela figura 1. Ela mostra que um ponto de referência neutro é a origem do gráfico, o que diferencia as atitudes entre ganhos e perdas;

que há decréscimo de sensibilidade em relação ao valor psicológico de ganhos e perdas; e que as curvas em formato de “S” não são simétricas, demonstrando a aversão às perdas, que é maior que a sensibilidade dos indivíduos em relação aos ganhos (KAHNEMAN, 2012).

Figura 1 – Valor de ganhos e perdas pela Teoria dos Prospectos



Fonte: reprodução de Kahneman e Tversky (1979).

A aversão às perdas é côncava, sendo mais acentuada que a atração por ganhos (convexa) e pode ser exemplificada pela relutância dos indivíduos em fazer uma aposta para obter um prêmio ou uma perda em uma mesma quantia, pois a atração ao valor a ser ganho não compensa o valor que pode ser perdido (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984). Além disso, Kahneman e Tversky (1979) demonstraram que os indivíduos possuem aversão ao risco em cenário de ganhos potenciais e buscam o risco em caso de perdas, optando por um prejuízo maior meramente provável, em vez de uma perda menor e certa.

Considerando o cenário assimétrico de ganhos e perdas em função da percepção de risco dos prospectos, serão descritos os vieses cognitivos e a heurística a serem testados nesta pesquisa: enquadramento, ancoragem, dominância proporcional, *status quo* e dominância assimétrica. Eles ajudam a explicar comportamentos de racionalidade limitada, que violam a Teoria da Utilidade Esperada e são amparados pela Teoria dos Prospectos.

#### 2.2.2.1.1 Efeito de enquadramento

O efeito de enquadramento é caracterizado por variações na apresentação de problemas de escolhas que causam mudanças significativas na preferência (TVERSKY; KAHNEMAN, 1981). Um dos problemas mais conhecidos para testar o enquadramento foi proposto por Tversky e Kahneman (1981) e é relacionado ao surgimento de uma doença

asiática. O experimento aplicado apresentava duas políticas públicas enquadradas de forma positiva (vidas salvas) ou negativa (vidas perdidas). Segundo os resultados, os indivíduos seguiram a Teoria dos Prospectos, com aversão ao risco em um cenário positivo (indício do efeito de certeza) e, quando o efeito reflexão é adotado e o enquadramento da questão é negativo, é registrada a busca pelo risco.

Variações no enquadramento de atos, contingências e resultados causam uma preferência divergente da tomada de decisão racional e os efeitos do enquadramento não são eliminados por incentivos monetários (TVERSKY; KAHNEMAN, 1981). Além disso, o enquadramento afeta a experiência do resultado, quando a avaliação do resultado considerando o contexto da decisão antecipa e molda a experiência (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984).

#### 2.2.2.1.2 Heurística da ancoragem

A ancoragem foi um dos primeiros efeitos registrados e demonstrados por evidências científicas. De acordo com Tversky e Kahneman (1974), o efeito vem da heurística de ajuste e ancoragem, empregada quando as pessoas utilizam um valor inicialmente apresentado como a base (âncora) para estimativa. Dessa forma, os ajustes geralmente são realizados baseados na âncora, portanto são tendenciosos e podem ser insuficientes em relação a uma âncora mais alta ou a uma âncora mais baixa, que é o valor assimilado antes da tomada de decisão.

Kahneman (2012) explica que o efeito ocorre quando o indivíduo considera um valor específico para uma quantidade incerta, sem calcular as probabilidades dos prospectos de decisão. O autor remete a ancoragem ao efeito *priming*, que leva o Sistema 1 a fazer uma associação seletiva com uma evidência compatível. O Sistema 1 trabalha para tornar a sentença verdadeira, mas essa ativação seletiva para dar autenticidade à âncora produz erros sistemáticos. E a referência atribuída pelo efeito da ancoragem faz com que o indivíduo tenha dificuldade em considerar possibilidades alternativas, focando apenas na previsão errada, que seria a âncora.

#### 2.2.2.1.3 Viés da dominância proporcional

Pelos efeitos da dominância proporcional, os indivíduos possuem a tendência de serem mais afetados pela porcentagem apresentada do que pelo número absoluto (BELLE'; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2018). As pessoas possuem atitudes conflitantes em relação à função de ponderação e acreditam, por exemplo, que o mesmo número de vidas perdidas é

mais importante em um pequeno acidente do que em um acidente de grandes proporções (SLOVIC; FISCHHOFF; LICHTENSTEIN, 1980), o que segue o princípio da aversão às perdas, da Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Assim, no efeito de dominância de proporção, também conhecido como efeito de grupo de referência, a disposição em ajudar vítimas é maior em percentuais mais altos (por exemplo, dez vítimas em 13 necessitadas) do que em percentuais mais baixos (dez vítimas em 200 necessitadas), mesmo quando o número absoluto se mantém constante (ERLANDSSON; BJÖRKLUND; BÄCKSTRÖM, 2015).

#### 2.2.2.1.4 Viés do *status quo*

A opção pelo *status quo* indica a falta de ação, ou a manutenção da decisão atual, ou ainda previamente tomada, e é um viés bastante comum do ser humano, estudado de forma pioneira por Samuelson e Zeckhauser (1988). Os pesquisadores realizaram experimentos relacionados à tomada de decisão e concluíram que os participantes elegeram a opção do *status quo* de forma desproporcional à medida que mais alternativas foram incluídas no conjunto de opções, desafiando o modelo de escolha racional.

Para Samuelson e Zeckhauser (1988), o viés tem possíveis explicações nas áreas da economia, psicologia e Teoria da Decisão, como a tomada de decisão na presença de custos de transação ou incertezas, percepções cognitivas errôneas ou compromisso psicológico. Nesse último caso, ele pode ser decorrente de custos afundados, que são decisões tomadas com base em investimentos anteriores e não recuperáveis. Dessa forma, segundo os autores, quanto maior o investimento nominal, mais força tem o *status quo*.

O compromisso psicológico também pode surgir de um esforço de controle ou para evitar o arrependimento, o que também decorre da aversão às perdas da Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; KNETSCH; THALER, 1991; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Kahneman e Tversky (1982) explicam que, na tomada de decisão, a simples ameaça de perda ou o medo do arrependimento é mais forte que um possível ganho e, assim, o indivíduo prefere deixar de considerar uma outra decisão, optando pela condição de *status quo*.

#### 2.2.2.1.5 Viés da dominância assimétrica

O efeito da dominância assimétrica foi demonstrado pela primeira vez por Huber, Payne e Puto (1982) e também é conhecido como efeito chamariz. Os autores descobriram que,

na escolha entre dois produtos distintos, a procura por um deles pode aumentar a partir da adição de uma nova alternativa, um chamariz. Esse chamariz se caracteriza por ser inferior à opção que se quer destacar, mostrando uma nova perspectiva ao tomador de decisão. Assim, o indivíduo faz a comparação de acordo com os princípios da Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), sendo avesso às perdas em um cenário positivo.

Essa violação à escolha racional tem pesquisas nas áreas de psicologia, marketing, comportamento do consumidor e tomada de decisão, nos mais variados cenários (ARIELY, 2020; SÜRÜCÜ; DJAWADI; RECKER, 2019). Sürücü, Dkawadi e Recker (2019) encontraram forte relação entre os efeitos da dominância assimétrica e as preferências pessoais, ou seja, quanto maior a preferência prévia por uma das alternativas, menos provável será a escolha pelo efeito da dominância assimétrica. Ariely (2020) também observou a importância da opção chamariz para garantir a comparação relativa e contextualizar a escolha.

### **2.2.3 Evidências empíricas acerca das ciências comportamentais**

O Paradoxo de Allais foi um dos primeiros estudos a refutar empiricamente a hipótese da Utilidade Esperada, com aplicação do experimento que deu origem ao argumento normativo contra Von Neumann e Morgenstern (MONGIN, 2019). Posteriormente, foi proposta a Teoria dos Prospectos, a partir de evidências que mostraram a incoerência da Teoria da Utilidade Esperada diante da tomada de decisão sob risco (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Para chegar na Teoria dos Prospectos, Kahneman e Tversky (1979) questionaram a preferência de indivíduos entre 50% de chance em ganhar \$1.000,00 (em moeda israelita) e a certeza de receber \$450,00 (também em moeda israelita), que resultou em mais da metade dos respondentes apontando para o ganho certo e deixando de lado o valor maior. A aversão à perda, conceito fundamental na teoria, é considerada por Kahneman (2012) a maior contribuição da psicologia para os estudos da economia comportamental.

Pesquisas testaram a relação da Teoria dos Prospectos principalmente em finanças e seguros, áreas nas quais atitudes de risco implicam um papel essencial (BARBERIS, 2013). Barberis (2013) detalha que a teoria é aplicada em finanças em três vertentes principais: para explicar por que alguns ativos possuem retornos médios mais altos que outros; o mercado de ações agregado; e como ocorre a negociação de ativos financeiros ao longo do tempo. O estudo do preço dos ativos, por exemplo, mostra que investidores são avessos às perdas diante de flutuações no valor da sua riqueza, em um nível que depende do desempenho de investimentos anteriores (BARBERIS; HUANG; SANTOS, 2001).

No setor de seguros, primeiramente as pesquisas foram realizadas com escolhas dedutíveis, em cenários experimentais, indicando distorções nas percepções de risco e efeitos de enquadramento nos indivíduos durante a avaliação de prêmios e benefícios (JOHNSON *et al.*, 1993). Em um cenário real, Sydnor (2010) acompanhou 50 mil clientes de uma grande companhia de seguros residenciais e observou que, em média, os indivíduos compraram franquias mais baixas pagando cinco vezes mais em prêmio adicional do que o seguro valia, revelando níveis altos de aversão ao risco e ponderação de probabilidades.

Hwang (2021) apresentou evidências de que pontos de referência são importantes para determinar a relação entre a aversão às perdas e a propriedade do seguro. De acordo com o estudo, indivíduos com maior aversão a perdas possuem pouco interesse em uma cobertura de seguro privado de assistência a longo prazo e seguro complementar de invalidez, o que pode ser explicado pela Teoria dos Prospectos, se o ponto de referência do indivíduo é o nível de riqueza do *status quo*.

Estudos brasileiros também replicaram a Teoria dos Prospectos com alunos e professores universitários (KIMURA; BASSO; KRAUTER, 2006), profissionais da área de investimentos e finanças (ABDELLAOUI; BLEICHRODT; KAMMOUN, 2013; BRITO; AMARAL, 2020; SOUZA QUEIROZ; OLIVEIRA DOS REIS; SILVEIRA DA ROCHA, 2016) e potenciais investidores (YOSHINAGA; RAMALHO, 2014). Os resultados corroboram a influência de aspectos comportamentais na tomada de decisão antes considerada racional. Assim como ocorreu na pesquisa envolvendo 120 gestores de uma grande empresa de construção civil (FEITOSA; SILVA; SILVA, 2014) e no estudo que expôs a Teoria da Utilidade Esperada para o grupo experimental, que apresentou resultados sem divergência significativa em comparação com as respostas do grupo de controle (PICCOLI *et al.*, 2014).

Com foco no setor público, há poucos estudos empíricos realizados. Um dos primeiros foi proposto por Liu, Stoutenborough e Vedlitz (2017), relacionado ao excesso de confiança em burocratas experientes. De acordo com os autores, a pesquisa foi a primeira a investigar o viés cognitivo empiricamente, utilizando dados de 579 funcionários de agências relacionadas a mudanças climáticas dos Estados Unidos. Eles concluíram que os burocratas também são suscetíveis ao excesso de confiança, o que pode estar associado à experiência profissional. A pesquisa ainda sugeriu que o excesso de confiança tende a aumentar a preferência dos funcionários pela tomada de riscos.

Belle', Cantarelli e Belardinelli (2017) investigaram a presença de vieses cognitivos no processo de avaliação de desempenho realizado por gerentes e funcionários do setor público. A pesquisa começou com uma revisão sistemática da literatura, que não encontrou estudos

empíricos nessa área específica; então, foi realizado um experimento com 600 integrantes do setor público. As conclusões sugerem que a pontuação atribuída ao desempenho dos funcionários é afetada por notas altas ou baixas previamente fornecidas, caracterizando o efeito da ancoragem (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), e apenas em mulheres foi encontrada a presença do efeito halo, que pode exagerar a consistência das avaliações ao equiparar um julgamento a apenas um atributo particularmente significativo em relação ao todo (KAHNEMAN, 2012).

Outro estudo sobre a avaliação de desempenho mostra que gestores públicos são mais suscetíveis aos efeitos de enquadramento quando recebem informações de desempenho passadas, para fins *ex post* (BELARDINELLI *et al.*, 2018). Belardinelli *et al.* (2018) concluíram também que solicitar justificativa dos gestores não reduz o risco de eles tomarem decisões superficiais, pois não evita o efeito. Foram entrevistados 1.207 gestores públicos, de 630 municípios italianos.

O estudo mais completo realizado na área explorou os efeitos de vieses cognitivos associados à Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979) (enquadramento, ancoragem, dominância proporcional, *status quo* e dominância assimétrica) em 600 trabalhadores públicos da Itália (BELLE'; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2018). Os pesquisadores concluíram que a tomada de decisão racional de gerentes e funcionários públicos sofre com desvios cognitivos e ressaltaram a importância de considerá-los durante a projeção de intervenções políticas e procedimentos de gestão.

A orientação para estudar mais desvios cognitivos no setor público também é indicada por Roberts e Wernstedt (2019), com o objetivo de estruturar melhor as interações entre o governo e os cidadãos. Os autores realizaram um experimento com 231 gerentes de emergência em nível municipal dos Estados Unidos, o qual revelou que eles são mais avessos ao risco quando os resultados são enquadrados como ganhos do que quando são enquadrados como perdas. A conclusão está de acordo com o que diz a Teoria dos Prospectos. Outro achado é que ações percebidas por gerentes de jurisdições vizinhas afetam as escolhas dos gestores públicos.

No segmento de saúde pública, Ballard (2019) testou a ocorrência de efeitos de enquadramento em 286 gerentes de saúde pública dos Estados Unidos. O estudo estendeu a Teoria dos Prospectos para o setor de saúde, com foco na melhoria da qualidade e gestão de desempenho. A pesquisa encontrou evidências de que os oficiais de saúde são suscetíveis aos efeitos de enquadramento e o autor concluiu que, mesmo diante de especialistas, há necessidade de contextualizar os dados para diminuir a existência de vieses cognitivos.

Para investigar como os vieses cognitivos podem ser generalizados a outros contextos institucionais, dar robustez às descobertas e evitar falsos positivos na literatura acadêmica, Nagtegaal *et al.* (2020) replicaram dois experimentos relacionados ao viés da ancoragem (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974) em 1.221 gerentes e funcionários da administração pública do Reino Unido. Os autores concluíram que a decisão de gestores públicos é afetada pelo viés cognitivo e que há uma intervenção de baixo custo para mitigar os efeitos do viés, que envolve em perguntar, por duas razões, o motivo da âncora ser inadequada.

Outro experimento foi realizado por Cantarelli, Belle' e Belardinelli (2020), que analisaram o processo de tomada de decisão envolvendo 602 enfermeiros de uma autoridade de saúde local na Itália. Os pesquisadores testaram a presença de alguns vieses cognitivos, como efeito de enquadramento, dominância assimétrica, ancoragem e efeito halo. Eles concluíram que as decisões afetadas pelos vieses podem prejudicar a prestação de serviços públicos e que intervenções são capazes de eliminar o efeito de enquadramento e o efeito de adesão, caracterizado pela tendência em seguir muitas pessoas.

Por fim, um estudo investigou se 191 gerentes e profissionais públicos experientes dos Estados Unidos são suscetíveis ao efeito de enquadramento ao avaliar informações relacionadas ao desempenho de órgãos do governo federal americano (FUENZALIDA; VAN RYZIN; OLSEN, 2021). O experimento concluiu que o julgamento de funcionários públicos é moldado pelo efeito de enquadramento, e os autores sugeriram pesquisas para minimizar ou superar as consequências do enquadramento em profissionais do setor público. O quadro 1 resume os objetivos e as conclusões levantadas nas pesquisas empíricas que investigaram a presença de vieses cognitivos em servidores da administração pública.

Quadro 1 – Resumo de pesquisas empíricas

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Público</b>	<b>Conclusões</b>
Liu, Stoutenborough e Vedlitz (2017)	Estudar se o excesso de confiança atinge burocratas e como se correlaciona com suas escolhas.	579 funcionários de agências de alterações climáticas dos Estados Unidos.	Há evidências do excesso de confiança nos burocratas e, segundo os autores, é provável que ele esteja associado à experiência profissional. O estudo ainda sugere que o viés aumenta a preferência por riscos.
Belle', Cantarelli e Belardinelli (2017)	Investigar o efeito ancoragem e o efeito halo no processo de avaliação de desempenho.	600 gerentes e funcionários públicos italianos.	Os resultados mostraram que vieses cognitivos afetaram o processo de avaliação. O efeito de ancoragem foi encontrado de forma geral, e nas mulheres foi registrado o efeito halo.
Belardinelli <i>et al.</i> (2018)	Analisar a presença do efeito de enquadramento no processo de avaliação de desempenho.	1.207 gestores públicos de 630 municípios italianos.	Os gestores são suscetíveis aos efeitos de enquadramento ao receber <i>feedback</i> , informações para fins <i>ex post</i> . O estudo também mostrou que justificar decisões não evita a ocorrência do viés.

Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018)	Explorar a influência de vieses cognitivos associados à Teoria dos Prospectos na tomada de decisões.	600 gerentes e funcionários públicos italianos.	A tomada de decisão de trabalhadores públicos é propensa a vieses cognitivos que podem impactar negativamente a prestação de serviços públicos.
Roberts, Wernstedt (2019)	Analisar a presença de heurísticas e vieses na tomada de decisões no setor público.	231 gerentes de emergência municipais dos Estados Unidos.	Resultados relacionados à aversão ao risco mostram consistência com a Teoria dos Prospectos. Ações percebidas em jurisdições vizinhas afetam escolhas dos gerentes.
Ballard (2019)	Estender a Teoria dos Prospectos para o setor de qualidade de saúde pública, a partir de testes com enquadramentos.	286 gerentes de saúde pública dos Estados Unidos.	Gerentes de saúde pública são suscetíveis aos efeitos de enquadramento assim como os cidadãos. Há necessidade de contextualizar dados, mesmo diante de especialistas, para reduzir o viés.
Nagtegaal <i>et al.</i> (2020)	Replicar duas experiências anteriores de ancoragem e testar uma forma de mitigar o viés.	1.221 gerentes e funcionários públicos do Reino Unido.	Observaram a reprodução do viés da ancoragem em contextos institucionais do Reino Unido e apresentaram uma intervenção de baixo custo para mitigar os efeitos do viés na tomada de decisões.
Cantarelli, Belle' e Belardinelli (2020)	Apurar a presença de vieses cognitivos em decisões que podem afetar a prestação de serviços públicos.	602 enfermeiros de uma autoridade de saúde local do norte da Itália.	As decisões relacionadas às políticas de saúde são influenciadas por vieses cognitivos, mas intervenções podem eliminar os efeitos de adesão e de enquadramento.
Fuenzalida, Van Ryzin, Olsen (2021)	Averiguar a presença do efeito de enquadramento em funcionários que avaliam informações de desempenho.	191 funcionários do serviço público dos Estados Unidos.	Concluíram que o efeito de enquadramento é capaz de moldar julgamentos de profissionais do serviço público em relação a avaliações de desempenho.

Fonte: dados da pesquisa.

Outros estudos na área partem do princípio de que profissionais da administração pública são afetados por vieses comportamentais. Dudley e Xie (2020) abordam como o ambiente institucional em que gerentes públicos e formuladores de políticas públicas atuam é influenciado pelos vieses de enquadramento, excesso de confiança e confirmação e oferecem sugestões para que políticas públicas mais eficientes possam ser planejadas. E Moseley e Thomann (2021) mostram como decisões tomadas para implementar políticas públicas podem ser afetadas por heurísticas e vieses, aumentando a compreensão de como processos comportamentais impactam em resultados políticos e sociais.

No entanto, diante do número resumido de pesquisas relacionadas à administração pública nesta temática, autores destacam a necessidade de mais estudos empíricos para melhorar o processo de tomada de decisões no setor público (BATTAGLIO *et al.*, 2019; GRIMMELIKHUIJSEN *et al.*, 2017; NAGTEGAAL *et al.*, 2020; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018). Além disso, o estudo de Moseley e Thomann (2021) ressalta a influência de heurísticas e vieses nas decisões tomadas por trabalhadores do serviço público e defende que os vieses cognitivos podem gerar desigualdades sociais ou serviço ineficiente, por

isso, a Administração Pública Comportamental pode ajudar na implementação de políticas públicas.

Considerando as pesquisas levantadas, é possível registrar como a manifestação de heurísticas e vieses influencia a tomada de decisão por servidores públicos, e a relevância dessas evidências para o planejamento, a implementação e a avaliação de políticas públicas. Assim, esta pesquisa tem o objetivo de levantar essas evidências no cenário da administração pública brasileira, para preencher essa lacuna na literatura, além de possibilitar avanços na compreensão desses processos comportamentais e formas de melhorar o impacto deles em resultados políticos e sociais.

## 2.3 METODOLOGIA

### 2.3.1 Desenho da pesquisa

Para o alcance do objetivo proposto nesta seção, é utilizado um desenho de pesquisa experimental. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), os métodos experimentais manipulam de forma intencional as intervenções (variáveis independentes) para observar os efeitos ou as consequências em relação a outras variáveis (dependentes), em uma situação de controle para o pesquisador. Dessa forma, os três requisitos para um experimento são: a manipulação intencional de uma ou mais variáveis independentes; a medição do efeito que a variável independente tem na variável dependente; e a validação interna da situação experimental, relacionada à segurança de que os resultados sejam confiáveis e à qualidade do experimento, requisito que se obtém quando existe controle experimental para determinar a relação de causa e efeito (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Além disso, para os autores citados, o experimento puro conta com dois ou mais grupos de comparação equivalentes, imprescindíveis para o controle e a validade interna, e a seleção dos participantes para ingressar em um determinado grupo mediante a aleatoriedade.

Na maioria dos casos, medir um nível da variável independente envolve a ausência da variável de interesse, mas é possível que o experimento não tenha grupo de controle, quando a comparação pode ser realizada com diferentes níveis da variável independente (LEARY, 2001). Assim foi executado neste estudo, como por exemplo, ao considerar o efeito de enquadramento positivo e o efeito de enquadramento negativo apresentados aos participantes, relativos a um mesmo cenário de decisão sob condições de risco.

Este estudo conta com a presença de grupos de comparação, atribuição aleatória e a manipulação de variáveis, caracterizando-se como um experimento de laboratório, o qual permite a manipulação de variáveis independentes com maior controle de variáveis estranhas e, desta forma, tem maior validade interna (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022). Outro ponto característico deste tipo de experimento é a escolha de participantes por amostra definida de forma intencional, não probabilística, possibilitando a replicação, mas reduz a validade externa, que se refere à possibilidade de generalizar os resultados da amostra para a população que foi selecionada (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022).

O delineamento experimental é frequentemente encontrado nas pesquisas em ciências do comportamento (COZBY, 2003). O desenho metodológico experimental também foi empregado em outros estudos das ciências comportamentais (BELLE'; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2018; KAHNEMAN, 2012; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979, 1982; THALER, 2015; THALER; SUNSTEIN, 2008; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Nesta pesquisa, o experimento tem o intuito de obter evidências para descrever como os servidores públicos manifestam heurísticas e vieses em cenários de decisão sob condições de risco.

### **2.3.2 Definição da amostra de pesquisa e coleta de dados**

A população que compõe esta pesquisa é formada por servidores públicos que atuam na administração pública brasileira, em órgãos diretamente ligados à União, estados, Distrito Federal e municípios. A amostra foi composta por servidores que atuam em uma instituição da administração pública federal com sede no estado de Alagoas. Para a definição da amostra, foi considerado o foco deste estudo, de investigar a presença de heurísticas e vieses em servidores públicos brasileiros. O procedimento de amostragem foi não probabilístico e trata-se de uma amostra intencional, pela definição da instituição, da qual 162 servidores participaram voluntariamente, entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023.

Um questionário estruturado, em formato digital e alocado na plataforma de pesquisa *SurveyMonkey*, foi utilizado como instrumento de coleta de dados com a finalidade de capturar os dados necessários para a consecução dos objetivos desta pesquisa, de forma válida e coerente. No texto inicial, foi apresentado o objetivo da pesquisa, ressaltado o caráter voluntário de participação, a atenção necessária ao responder às perguntas e a inexistência de respostas certas ou erradas, com o intuito de não criar restrições ao uso da intuição dos participantes, como fizeram Kahneman, Tversky e outros pesquisadores (SBICCA, 2014; SILVA *et al.*, 2009).

Também na apresentação foi informado que o questionário só seria válido se o participante chegasse ao fim do processo. Além disso, após a apresentação foi aplicada uma questão para que o servidor manifestasse o consentimento em participar da pesquisa e em autorizar a divulgação dos resultados obtidos, com a introdução de uma lógica de ramificação de pergunta disponibilizada pela plataforma *SurveyMonkey*. Caso a resposta fosse positiva, a pesquisa era aplicada. Mas se o servidor negasse o consentimento, era desqualificado como participante e encaminhado diretamente para o fim do questionário. Durante o período em que o endereço eletrônico esteve disponível, foram registrados 241 participantes, entretanto, considerando o consentimento do participante e a validade da pesquisa somente no caso de o respondente chegar ao fim do questionário, foram registradas 162 respostas válidas.

A primeira etapa do questionário foi concebida para detalhar o perfil sociodemográfico dos respondentes, com informações gerais utilizadas para conhecer as características da população pesquisada. A segunda parte foi adaptada do estudo de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), no intuito de investigar a presença de heurísticas e vieses comportamentais em cenários de decisão sob condições de risco por parte de servidores da administração pública. Nesta etapa, as questões e cenários foram randomizados, distribuídos aleatoriamente aos participantes. A prática da randomização tem como principal vantagem a alocação aleatória dos participantes para os grupos, permitindo que eles sejam comparados entre si, com base para o teste da significância estatística das diferenças (ESTRELA, 2018).

Após a estruturação do questionário de coleta de dados, o instrumento foi submetido a um procedimento de validação para verificar a capacidade de capturar e mensurar o que ele se propõe a aferir. Então, dois docentes com titulação de doutorado e um com titulação de mestrado foram convidados a analisar o questionário. Após as considerações, o questionário foi ajustado e enviado para pré-teste. Essa etapa consistiu na aplicação do questionário a dez servidores de outras instituições que ocupam cargos públicos similares aos do público-alvo, com pós-graduação em nível de mestrado concluída ou em andamento, com o intuito de analisar a apresentação dos elementos a fim de dar fidedignidade aos resultados, validade de dados e operatividade, característica que versa sobre a clareza e a acessibilidade do questionário (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Após o pré-teste, algumas alterações foram realizadas, mas não foram observadas inconsistências pelos participantes, sendo possível inferir que o questionário captura os objetivos a que se propõe. Com a finalização desses procedimentos, o endereço eletrônico do questionário foi divulgado aos respondentes potenciais por visitas a locais de trabalho ou por meio eletrônico. Em média, cada participante levou cerca de dez minutos para concluir as

questões, seis delas de múltipla escolha e quatro que exigiram uma resposta numérica, além das perguntas relacionadas ao perfil sociodemográfico.

O questionário não identificou os participantes. Esta medida trouxe uma limitação ao controle interno da pesquisa pela acessibilidade pública do endereço eletrônico do questionário. Mas, este experimento considerou as diretrizes da resolução de número 510/2016 (BRASIL, 2016) que se refere às Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos metodológicos foram realizados de forma anônima, por pesquisa de opinião pública, dessa forma não apresentaram necessidade de registro nem avaliação pelo sistema do Comitê de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

### 2.3.3 Estruturação do instrumento de coleta

#### 2.3.3.1 Cenários de decisão sob condições de risco

Esta parte do instrumento de coleta de dados foi construída para avaliar a presença de heurísticas e vieses em servidores públicos federais, com base no estudo desenvolvido por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). A presente etapa metodológica teve como objetivo investigar e analisar a presença de heurísticas e vieses nos servidores da administração pública brasileira, com a finalidade de fornecer evidências que deem suporte para uma melhor compreensão sobre a manifestação de heurísticas e vieses por parte de servidores e que contribuam para um diagnóstico das características destes servidores.

As questões com cenários, fatores experimentais e níveis abordados estão no quadro 2. Elas se aproximam de situações que podem acontecer na rotina da administração pública, por isso este estudo parte do pressuposto que as respostas dadas pelos participantes simulam decisões reais. Cada participante recebeu a pergunta com apenas um cenário aleatório (os grupos de comparação foram definidos pela plataforma de pesquisa) e somente algumas questões foram apresentadas a cada servidor, o que será explicado posteriormente.

Quadro 2 – Desenho da segunda etapa do questionário

Fator experimental (níveis)	Questão do experimento e cenários (I ou II)
Enquadramento (positivo; negativo)	1 – Imagine que o Brasil está se preparando para o surto de uma nova doença, que poderá matar 600 pessoas. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

	<p>I – Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.</p> <p>II – Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.</p> <p>Qual dos dois programas você favoreceria?</p>
	<p>2 – Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:</p> <p>I – Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.</p> <p>II – Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.</p> <p>Qual dos dois programas você favoreceria?</p>
	<p>3 – Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:</p> <p>I – Se o programa A for adotado, 10.000 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 30.000 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.</p> <p>II – Se o programa A for adotado, 20.000 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 30.000 pessoas morram.</p> <p>Qual dos dois programas você favoreceria?</p>
	<p>4 – Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA.</p> <p>I – Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 80% dos entrevistados estão satisfeitos com esse sistema.</p> <p>II – Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 20% dos entrevistados estão insatisfeitos com esse sistema.</p> <p>Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?</p>
	<p>5 – Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.</p> <p>I – 80% dos respondentes estão satisfeitos.</p> <p>II – 20% dos respondentes estão insatisfeitos.</p> <p>Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?</p>

<p>Ancoragem (baixa; alta)</p>	<p>6 – Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.</p> <p>I – Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho.</p> <p>II – Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho.</p> <p>Indique o número máximo de dias.</p>
<p>Dominância proporcional (baixa; média; alta)</p>	<p>7 – Você é secretário de Assistência Social.</p> <p>I – Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço. Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.</p> <p>II – Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço. Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.</p> <p>III – Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço. Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.</p> <p>Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?</p>
<p><i>Status quo</i> (uma alternativa; duas alternativas)</p>	<p>8 – Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de <i>hardware</i> e <i>software</i> ou mudar.</p> <p>I – A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA como uma alternativa viável. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo.</p> <p>II – A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA e Sigma SA como alternativas viáveis. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo. A Sigma SA fornece um serviço igualmente bom em comparação com a atual empresa a um custo ligeiramente menor.</p> <p>Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia. Você renovaria o contrato com a empresa atual?</p> <p>9 – Você é diretor de Recursos Humanos e notou recentemente problemas no funcionamento do <i>software</i> da folha de pagamento. Após várias tentativas, a empresa atual não conseguiu consertá-los. Portanto, você prepara uma licitação para selecionar uma nova empresa.</p> <p>I – Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de um procedimento de correção de <i>software</i> que poderia potencialmente resolver os problemas.</p> <p>Tentar este procedimento exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos. Você publicaria o edital de licitação sem tentar o procedimento de conserto?</p>

	<p>II – Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de procedimentos de correção de dois <i>softwares</i> que poderiam potencialmente resolver os problemas.</p> <p>Tentar estes procedimentos exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos. Você publicaria o edital de licitação sem tentar os procedimentos de conserto?</p>
<p>Dominância assimétrica (não; sim)</p>	<p>10 – Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:</p> <p>I – (Opção A) Assinatura <i>web</i> R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006. (Opção B) Assinatura impressa e <i>web</i> R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso <i>on-line</i> a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.</p> <p>II – (Opção A) Assinatura <i>web</i> R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006. (Opção B) Assinatura impressa e <i>web</i> R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso <i>on-line</i> a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006. (Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.</p>

Fonte: adaptado de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018).

De acordo com Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), a primeira questão é similar à presente no experimento de Tversky e Kahneman (1981) aplicado a estudantes dos Estados Unidos, que investigou o efeito de enquadramento pela variação da aversão ao risco com base em um cenário positivo ou negativo. As experiências dois e três seguiram os mesmos princípios. Nessas três primeiras questões, a escolha foi entre os programas A ou B. No primeiro cenário, o enquadramento positivo provoca o efeito de certeza e a aversão ao risco, por isso a resposta esperada era o programa A. Já no cenário dois, com enquadramento negativo, foi esperada a busca do risco no domínio das perdas, representado pelo programa B.

Os experimentos quatro e cinco, também com foco no enquadramento, requisitaram uma resposta numérica entre zero e cem. A diferença entre eles é em relação às possibilidades de avaliação. A questão número cinco deixa claro que a avaliação de pais e estudantes apresentaria apenas as opções de resposta “satisfeito” ou “insatisfeito”, enquadrando as informações de forma positiva ou negativa. O estudo inicial de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018) optou pela inclusão da quinta questão para evitar a possibilidade de que a quarta seja interpretada com ambiguidade. A resposta esperada no primeiro cenário foi de maior propensão à compra do *software*, uma média numérica alta, em comparação com o segundo cenário, no qual esperou-se uma média baixa.

O sexto experimento investiga a heurística da ancoragem, com base nos procedimentos realizados por Tversky e Kahneman (1974). Um número (âncora) foi apresentado ao servidor e poderia influenciá-lo na resposta. A questão pediu como resposta um número entre zero e 365, sendo esperada uma média baixa no primeiro cenário e uma média alta no cenário seguinte.

A questão número sete aborda o efeito de dominância proporcional, responsável por fazer o indivíduo considerar maior peso na porcentagem em vez do número absoluto, por isso são apresentados três cenários de forma aleatória nos questionários aplicados. Os servidores precisam responder com um número entre zero e cem, e as respostas esperadas variam de acordo com a dominância apresentada nos cenários, baixa, média e alta, respectivamente.

Os experimentos oito e nove têm o objetivo de testar o viés do *status quo* à medida que o número de alternativas aumenta. No primeiro caso, os respondentes são questionados sobre a possibilidade de manter a atual empresa levando em consideração uma ou duas concorrentes. A segunda questão tem como base o estudo de decisão médica de Redelmeier (1995), que teve o objetivo de determinar se cenários com múltiplas opções podem influenciar os participantes a escolher uma alternativa que seria recusada se houvesse menos opções disponíveis. Na pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), o cenário médico foi adaptado para o contexto da administração pública, questionando se o participante prefere manter a decisão tomada inicialmente, de fazer a licitação, ou se o servidor arrisca tentar o procedimento de correção de um *software* (no primeiro cenário), ou os procedimentos de correção de dois *softwares* (no segundo cenário).

Nos experimentos oito e nove, são apresentadas as alternativas “Sim” e “Não” e a presença do *status quo* foi representada pela resposta “Sim” nos dois cenários. Como o segundo cenário apresenta duas alternativas, as chances de manter o *status quo* aumentam em relação ao primeiro cenário. Desta forma, foi esperado que o número de servidores que responderam “Sim” aumentasse no segundo cenário, em relação ao primeiro.

A última questão considera a dominância assimétrica ao testar o efeito chamariz relacionado à inclusão de uma opção que é parecida, mas visivelmente menos atraente que uma das anteriores. O cenário tem como base o experimento de Ariely (2020). Então, no primeiro cenário deste estudo, os participantes foram apresentados a duas opções de assinatura de um jornal, uma digital e outra combinada entre a versão impressa e digital. No segundo cenário, foi apresentada uma terceira opção, a chamariz, que tinha o mesmo valor da combinada, mas era apenas impressa. Foi esperado que os servidores escolhessem mais a opção combinada no segundo cenário, em comparação com a mesma opção combinada do primeiro cenário.

Quadro 3 – Versões do questionário a ser entregue aos respondentes

	Versão 1	Versão 2	Versão 3	Versão 4	Versão 5
Questão 1 (enquadramento)	X				
Questão 2 (enquadramento)		X	X	X	X
Questão 3 (enquadramento)		X	X	X	X
Questão 4 (enquadramento)	X	X			
Questão 5 (enquadramento)			X	X	X
Questão 6 (ancoragem)	X	X	X	X	X
Questão 7 (dominância proporcional)	X	X	X	X	X
Questão 8 ( <i>status quo</i> )		X	X	X	X
Questão 9 ( <i>status quo</i> )				X	X
Questão 10 (dominância assimétrica)	X	X	X	X	X

Fonte: Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018).

Em relação à execução da pesquisa, os questionários foram aplicados em cinco versões (conforme o quadro 3), com cinco a oito questões cada, seguindo a estratégia de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). As versões foram distribuídas aleatoriamente entre os grupos da pesquisa, por meio das ferramentas da plataforma *SurveyMonkey*. Assim, cada participante respondeu a questões de uma das cinco versões do questionário.

### 2.3.3.2 Análises estatísticas

Após aplicação dos questionários, esta pesquisa realizou análises estatísticas ao conjunto de dados coletados. As estatísticas descritivas foram aplicadas com a finalidade de conhecer as características da população pesquisada.

Por conseguinte, como estatística inferencial, foi utilizado o teste não paramétrico qui-quadrado de Pearson nas questões de um a três. O teste examina se há divergência das variáveis independentes (os cenários um e dois) em função da variável verificada (a resposta dada pelos participantes, que mostra ou não a ocorrência da heurística ou do viés). Assim, pela comprovação estatística do teste é possível inferir que os grupos de servidores que tiveram acesso aos diferentes cenários são independentes e as mudanças de cenários influenciam a opção pelo viés ou pela heurística que se quer medir.

Nos três primeiros experimentos, também foram estimadas regressões logísticas para observar a relação entre as preferências dos participantes e a variável manipulada, formada pelo cenário um ou dois. Assim, as variações nas respostas (variável dependente) foram analisadas em função da variável independente (binária, formada por 0 ou 1), capturada pela manipulação experimental dos cenários.

Os experimentos quatro, cinco e seis, por apresentarem a variável dependente em formato numérico, foram submetidos ao teste de normalidade Shapiro-Wilk. Nesse teste, a

hipótese nula indica a distribuição normal dos dados e os resultados mostraram a rejeição da hipótese nula. Diante disso, os experimentos passaram pelo teste não paramétrico de Wilcoxon, com o intuito de avaliar a existência de diferença estatística significativa entre as médias dos grupos de cada cenário.

Os resultados dos experimentos quatro e cinco, por suas características semelhantes, foram analisados de forma conjunta. Primeiro, os dados foram submetidos ao teste de normalidade Shapiro-Wilk, que indicou a ausência de uma distribuição normal dos dados. Então, foi realizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, equivalente a uma Análise de Variância (Anova), em que a variável independente referente às respostas dos participantes (binária, formada por 0 ou 1) foi estimada em função da manipulação experimental para a manifestação ou não de heurísticas a depender do cenário de decisão (maior propensão à compra no cenário positivo e menor propensão no cenário negativo). O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado com a finalidade de identificar possíveis diferenças em função da manipulação experimental dos grupos.

Na questão de número sete também foi utilizado o teste de normalidade Shapiro-Wilk, cujo resultado rejeitou a hipótese nula. Então, foi estimado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, para investigar a diferença entre o tempo que os participantes desejavam se dedicar à seleção do novo fornecedor de acordo com os níveis de manipulação experimental contidos nos cenários um, dois e três. Assim, buscou-se examinar se as diferenças entre os grupos refletiram a manipulação experimental dos cenários.

Nas questões oito a dez, foram estimadas regressões logísticas em que as variações nas respostas (variável dependente) foram analisadas em função da variável independente (binária, formada por 0 ou 1) capturada pela manipulação experimental dos cenários. Buscou-se entender a relação entre a variável resposta e a variável manipulada com a finalidade de estimar e compreender as preferências dos indivíduos em função do cenário fornecido.

## 2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 2.4.1 Apresentação dos dados

O questionário eletrônico aplicado pela plataforma *SurveyMonkey* obteve 241 respostas, mas de acordo com os critérios de seleção dos respondentes adotados, foram considerados inválidos os dados de 79 servidores. Um respondente não deu o consentimento

para participar da pesquisa e outros 78 não chegaram ao fim do questionário ou podem ter terminado em um outro momento. Dessa forma, 162 respostas foram consideradas válidas.

Dos participantes desta pesquisa, 58,64% disseram ser do sexo masculino e 41,36% do sexo feminino. Os respondentes possuem entre 24 e 74 anos de idade, sendo a maioria entre 30 e 49 anos (70,97%), e a média geral de idade é de 42,7 anos. A experiência dos participantes exercendo atividades no serviço público é de 1 a 45 anos e a média é de 15 anos. Em relação à escolaridade, os respondentes afirmaram ter concluído do curso técnico ao pós-doutorado. A maioria tem pelo menos uma especialização (91,98%) e a maioria absoluta, 45,68% dos servidores que participaram deste estudo, afirmou ter concluído até o mestrado.

Na tabela 1, estão as demais características sociodemográficas dos participantes, de acordo com os dez experimentos controlados distribuídos em cinco versões do questionário, que foram disponibilizadas aleatoriamente aos participantes. Em cada questionário, a ordem das perguntas e os cenários de cada questão também foram apresentados de forma aleatória, mas cada participante só teve acesso a uma versão do questionário e a um dos cenários.

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos servidores públicos que participaram da pesquisa

Viés Cognitivo	Enquadramento					Ancoragem	Domin. Propor.	Status Quo		Domin. Assim.
	1	2	3	4	5			6	7	
Experimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Versão 1 (27)	X			X		X	X			X
Versão 2 (34)		X	X	X		X	X	X		X
Versão 3 (37)		X	X		X	X	X	X		X
Versão 4 (32)		X	X		X	X	X	X	X	X
Versão 5 (32)		X	X		X	X	X	X	X	X
Servidores por cenário	13 (+)	52 (+)	82 (+)	23 (+)	57 (+)	75 Baixa	52 Baixo	82 Um	38 Um	72 Não
	14 (-)	83 (-)	53 (-)	38 (-)	44 (-)	87 Alta	55 Médio	53 Dois	26 Dois	90 Sim
							55 Alto			
Sexo feminino (%)	48,15	40	40	42,62	40,59	41,36	41,36	40	45,31	41,36
Média de idade	43,6	42,5	42,5	43,2	42,4	42,7	42,7	42,5	42,7	42,7
Média tempo de serviço	16,9	14,7	14,7	15,3	14,9	15	15	14,7	14,8	15
Mestrado (%)	59,26	42,96	42,96	54,1	40,59	45,68	45,68	42,96	40,63	45,68

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: Domin. Propor. (Dominância Proporcional); Domin. Assim. (Dominância Assimétrica); (+) Enquadramento positivo; (-) Enquadramento negativo.

As primeiras cinco questões apresentaram cenários com o enquadramento positivo e com o enquadramento negativo. A questão seis apresentou cenários com ancoragem baixa e ancoragem alta. No experimento de número sete, foi testada a dominância com proporções baixa, média e alta. As perguntas nove e dez testaram o viés do *status quo* e, no primeiro cenário,

apresentou uma alternativa disponível, enquanto no segundo apresentou duas alternativas. A última questão testou os servidores em relação à dominância assimétrica e contou com duas alternativas no primeiro cenário, sem a opção do chamariz, e três alternativas no segundo cenário, com a opção do chamariz.

Figura 2 – Nuvem de palavras com a diversidade de cursos concluídos pelos servidores



Fonte: dados da pesquisa.

Também foi perguntado aos servidores qual formação técnica ou de graduação eles concluíram. Na figura 2, está uma nuvem de palavras com os 50 cursos mais indicados, entre eles, estão os cursos ligados às áreas de engenharia, informática, comunicação, letras, administração, contabilidade e biologia. As respostas mostram a diversidade das áreas de formação dos servidores que participaram desta pesquisa.

#### 2.4.2 Análise descritiva dos dados

Participaram do experimento 162 servidores, mas de acordo com as versões de questionário estabelecidas pela pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018) que foi replicada, o número de respondentes por questão variou de 27 (primeira questão) a 162 (questões de números seis, sete e dez). Além disso, foram realizados seis experimentos que apresentaram opções de escolha aos servidores, cujas respostas estão listadas na tabela 2, de acordo com os dois cenários apresentados.

Para as questões com opções de escolha, os participantes puderam selecionar uma entre duas ou três alternativas a depender do cenário, que foi designado ao servidor de forma aleatória, pela plataforma *SurveyMonkey*. A maior diferença entre as respostas foi constatada no segundo cenário da primeira questão, quando a alternativa “A” contou com 7,14% da

preferência e a alternativa “B” contou com 92,86%. O experimento investigou a presença do efeito de enquadramento entre os participantes.

Tabela 2 – Análise das respostas de questões de múltipla escolha

Questões	Participantes	Cenário 1		Cenário 2		
1	27	A 76,92%	B 23,08%	A 7,14%	B 92,86%	
2	135	A 73,08%	B 26,92%	A 34,94%	B 65,06%	
3	135	A 71,95%	B 28,05%	A 22,64%	B 77,36%	
8	135	Sim 46,34%	Não 53,66%	Sim 35,85%	Não 64,15%	
9	64	Sim 36,84%	Não 63,16%	Sim 50%	Não 50%	
10	162	A 84,72%	B 15,28%	A 61,11%	B 37,78%	C 1,11%

Fonte: dados da pesquisa.

Os demais experimentos exigiram uma resposta numérica, conforme apresenta a tabela 3. Diante da análise descritiva dessas questões, a maior dispersão de dados foi registrada no primeiro cenário da questão seis, que investigou a presença da ancoragem nos servidores públicos. O participante precisava responder com um número entre zero e 365, mas no primeiro cenário, foram dadas respostas entre um e 365, com mediana de dez dias, média de 63,53 dias, desvio padrão de 97,46 e coeficiente de variação de 153,40%, indicando a alta dispersão entre as respostas dadas.

O cenário que se mostrou com menos dispersão de dados foi o primeiro da questão de número cinco (31,12%), na qual os participantes tiveram que indicar um número entre zero e cem, que demonstrasse a probabilidade de adquirir um *software* bem avaliado por pais e alunos de uma instituição de ensino. Essa questão investigou o efeito do enquadramento, assim como a quarta questão.

Tabela 3 – Análise descritiva das questões com respostas numéricas

Questões		Participantes	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo	Mediana	Coeficiente de variação (%)
4	Cenário 1	23	60,87	37,77	100	0	80	62,05
	Cenário 2	38	60,08	31,87	100	0	65	53,05
5	Cenário 1	57	78,16	24,32	100	0	80	31,12
	Cenário 2	44	57,39	35,61	100	0	75	62,05
6	Cenário 1	75	63,53	97,46	365	1	10	153,40
	Cenário 2	87	118,10	92,78	365	5	90	78,56
7	Cenário 1	52	36,81	27,21	100	0	30	73,94
	Cenário 2	55	37,49	27,72	100	0	30	73,93
	Cenário 3	55	54,67	30,37	100	1	50	55,54

Fonte: dados da pesquisa.

E a questão de número sete contou com três cenários em busca de indícios do viés de dominância proporcional na tomada de decisão de servidores públicos. Os dois primeiros cenários apresentaram resultados parecidos e o cenário três contou com uma média maior (54,67), além da mediana maior (50) e coeficiente de variação menor (55,54%).

### 2.4.3 Evidências empíricas

#### 2.4.2.1 Efeito de enquadramento

O primeiro experimento, relacionado ao efeito de enquadramento, foi realizado apenas na primeira versão do questionário e contou com a participação de 27 servidores; 13 deles encontraram o cenário positivo e 14 receberam as informações de um cenário com enquadramento negativo. Os resultados indicaram a predominância do efeito certeza e da aversão ao risco na decisão dos servidores que encontraram o cenário positivo e optaram pela letra A (76,92%), conforme preconiza a Teoria dos Prospectos. No segundo cenário, a maioria dos participantes decidiu pelo resultado probabilístico (92,86%), exposto na opção B, o que evidencia a mudança na preferência dos servidores, ao optar pela alternativa que indica propensão ao risco. A relação entre o enquadramento e uma atitude relacionada ao risco é verificada estatisticamente pelo teste de qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [ $x^2 = 13,59$ ;  $p < 0,001$ ], pelo qual foi possível rejeitar a hipótese nula de que não existe relação de dependência entre as variáveis e de que os grupos são iguais.

Foi estimada uma regressão logística, pela qual foi possível observar que a razão de chances de os indivíduos escolherem a alternativa de aversão ao risco (efeito de certeza) sobre a alternativa probabilística de propensão ao risco e aversão à perda foi de 43,33 vezes maior para o enquadramento positivo em comparação com o enquadramento negativo ( $p < 0,001$ ). Na pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), também foi observado o comportamento de aversão ao risco no cenário positivo e de propensão ao risco sob o quadro negativo. A regressão mostrou que os servidores tinham 9,24 vezes mais chances de fazer uma escolha certa sobre uma aposta em um cenário positivo do que em um enquadramento negativo.

As questões dois e três seguem esse mesmo padrão. A segunda pergunta contou com a participação de 135 servidores, 52 no primeiro cenário e 83 no segundo. No enquadramento positivo, 73,08% optaram pela aversão ao risco, enquanto no enquadramento negativo, 65,06% escolheram a opção probabilística, que indica a propensão ao risco. A diferença é verificada estatisticamente pelo teste de qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [ $x^2 = 18,60$ ;  $p < 0,001$ ]. O

resultado aponta para a rejeição da hipótese nula, validando a relação de dependência entre as variáveis e a constatação de que os grupos não são estatisticamente iguais. Uma regressão logística também indicou que a chance de os servidores escolherem a alternativa de aversão ao risco, marcada pelo efeito de certeza, sobre a alternativa probabilística de propensão ao risco e aversão à perda, foi de 5,05 vezes mais para o enquadramento positivo, em comparação com o cenário negativo ( $p < 0,001$ ).

Participaram da terceira questão 135 servidores, sendo 82 no cenário positivo e 53 no enquadramento negativo. Considerando o cenário positivo, 71,95% optaram pela alternativa de aversão ao risco, enquanto 77,36% decidiram pela propensão ao risco no enquadramento negativo. Diferença que também foi verificada estatisticamente pelo teste de qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [ $\chi^2 = 31,39$ ;  $p < 0,001$ ]. O resultado indica a rejeição da hipótese nula e a regressão logística também indica que a chance de os servidores escolherem a alternativa de aversão ao risco sobre a alternativa probabilística de propensão ao risco e aversão à perda foi de 8,7 vezes maior para o enquadramento positivo, em comparação com o cenário negativo ( $p < 0,001$ ).

Esses outros dois resultados também coincidem com as evidências de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). Na segunda questão, a regressão logística dos pesquisadores indicou que no enquadramento positivo, os servidores são 17,92 vezes mais suscetíveis ao efeito certeza em vez da tendência ao risco, em relação ao enquadramento negativo ( $p < 0,001$ ). E na terceira pergunta, os italianos verificaram que a probabilidade de uma escolha marcada pelo efeito certeza foi 20,21 vezes maior em comparação à aposta e tendência ao risco, em relação ao enquadramento negativo ( $p < 0,001$ ).

A questão de número quatro contou com 61 respondentes, sendo 23 para o cenário positivo e 38 para o cenário negativo. Foi solicitada ao participante a probabilidade de ele adquirir um sistema de frequência eletrônica, em um número de 0 a 100. No primeiro cenário, a resposta esperada era de uma média mais alta, indicando maior propensão à compra. Os resultados apontaram a média de 60,87, 13 servidores (56,52%) apresentaram maior propensão em adquirir o *software* e dez (43,48%) indicaram menor propensão à compra. Para o segundo cenário, a expectativa era de uma média mais baixa, mas o resultado indicou a média de 60,08, com 20 servidores (52,63%) apontando propensão a comprar o *software* e 18 (47,37%) que não demonstraram essa intenção. Essa proximidade das médias também foi evidenciada de forma estatística. Após a rejeição da hipótese nula pelo teste de normalidade Shapiro-Wilk, referente ao pressuposto de normalidade, foi utilizado o teste não paramétrico de Wilcoxon ( $Z = 0,39$ ;  $p < 0,696$ ), que não apontou significância estatística. Pelo teste não foi possível rejeitar a hipótese

nula, indicando que não houve mudança na preferência dos participantes em função da manipulação experimental.

Uma das possíveis explicações para esse resultado não ter sido significante estatisticamente pode estar relacionada à interpretação da pergunta pelos participantes da pesquisa. Como explicado por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), na questão quatro não há como saber se pais e alunos estão pouco satisfeitos ou muito insatisfeitos em relação ao *software*, além de outros níveis de consideração. Há uma certa ambiguidade e, por isso, a questão de número cinco relatou que estudantes e os pais poderiam optar apenas por: satisfeitos ou insatisfeitos.

Dessa forma, um resultado diferente foi encontrado na quinta questão, que contou com 101 respondentes, sendo 57 para o cenário positivo e 44 para o cenário negativo. Como na questão anterior, foi solicitado ao participante que apontasse um número de 0 a 100, indicando a probabilidade de comprar o sistema de frequência eletrônica. A média para o primeiro cenário foi de 78,16: 37 respondentes (64,91%) apresentaram maior propensão em comprar o *software* e 20 (35,09%) indicaram menor tendência à compra. Para o cenário negativo, a média esperada era menor e foi de 57,39, sendo que 27 servidores (61,36%) indicaram uma maior propensão em comprar o *software* e 17 (38,64%) uma menor propensão. As diferenças entre as médias foram significantes estatisticamente.

Primeiro foi utilizado o teste de normalidade Shapiro-Wilk, que rejeitou a hipótese nula de normalidade da distribuição dos dados, indicando que ela não é normal ou Gaussiana para um nível de significância estatística de 5%. Então, foi realizado o teste de Wilcoxon, e o resultado rejeitou a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais ( $Z = 2,90$ ;  $p < 0,003$ ).

Também foi realizada uma análise conjunta para comparar os experimentos quatro e cinco. Após a hipótese nula indicando a normalidade na distribuição dos dados ter sido rejeitada pelo teste de Shapiro-Wilk, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que é uma alternativa à Análise de Variância (Anova). O resultado indicou a rejeição da hipótese nula [ $\chi^2 = 8,47$ ;  $p < 0,003$ ], apontando diferença estatística entre os grupos quando foram analisados em conjunto os dados das questões quatro e cinco. Dessa forma, há mudança de preferência entre os servidores ao optarem pela compra ou não do *software* em função da mudança do enquadramento.

Esse resultado das questões quatro e cinco diverge, em parte, das evidências encontradas por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). Na questão quatro, os pesquisadores encontraram médias de 81,06 e 45,24, e na questão cinco, as médias foram de 79,72 e 60,43, ambos os experimentos verificados estatisticamente ( $p < 0,001$ ). Uma Anova com os

participantes dos experimentos quatro e cinco foi realizada, e o resultado apontou que o efeito de enquadramento desapareceu no quinto experimento ( $p < 0,001$ ).

Assim, os resultados encontrados nesta pesquisa com servidores públicos brasileiros, nas questões um, dois, três e cinco, corroboram a Teoria dos Prospectos, pela qual os indivíduos possuem aversão à perda e não ao risco (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Pelo efeito de certeza, há tendência de as pessoas superestimarem resultados considerados certos em vez de resultados considerados prováveis, por causa da baixa probabilidade de ocorrência, mas a ponderação entre o resultado e a probabilidade não é utilizada no momento da escolha. E ainda de acordo com a Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), o efeito de certeza faz com que o indivíduo possua aversão ao risco em escolhas positivas, que envolvem ganhos, e prefira uma opção mais arriscada em escolhas negativas, que envolvem perdas.

Resultados semelhantes também foram apontados em outras pesquisas sobre enquadramento relacionadas à administração pública. Estudando a tomada de decisão antes e depois de informações sobre desempenho, Belardinelli *et al.* (2018) encontraram evidências do efeito de enquadramento quando as informações são disponibilizadas depois, como por exemplo, em uma avaliação de desempenho. Nesse caso, pedir aos gestores que justifiquem suas decisões em relatórios, por exemplo, pode não ser suficiente para minimizar o viés, de acordo com o experimento realizado.

Aspectos da Teoria dos Prospectos relacionados à aversão ao risco em enquadramento positivo e aversão à perda no enquadramento negativo também foram encontrados em gerentes de emergência em nível municipal dos Estados Unidos (ROBERTS; WERNSTEDT, 2019), em gerentes de saúde pública dos Estados Unidos (BALLARD, 2019), em enfermeiros da Itália (CANTARELLI; BELLE'; BELARDINELLI, 2020) e em gerentes e em profissionais da administração pública dos Estados Unidos (FUENZALIDA; VAN RYZIN; OLSEN, 2021).

Cantarelli, Belle' e Belardinelli (2020) chegaram a fazer um experimento parecido com as questões quatro e cinco deste estudo, e o resultado indicou que a informação enquadrada de forma negativa diminuiu a propensão de adoção do *software*. Para melhorar o processo de tomada de decisão, os pesquisadores sugerem que a exposição à informação seja realizada de forma mais ampla para ajudar gestores e formuladores de políticas públicas. Os servidores precisam reconhecer como a arquitetura de escolhas afeta a tomada de decisão, para incentivar comportamentos desejáveis e, assim, evitar erros previsíveis (CANTARELLI; BELLE'; BELARDINELLI, 2020), o que é uma das premissas deste estudo.

#### 2.4.2.2 Heurística da ancoragem

A heurística da ancoragem foi testada entre os servidores públicos brasileiros pela questão de número seis. A pergunta foi respondida por 162 participantes, 75 receberam informações do primeiro cenário, com uma ancoragem baixa, e 87 tiveram acesso ao segundo cenário, com a âncora alta. O resultado do primeiro cenário mostrou a média de 63,53 dias, mediana de dez dias e desvio padrão de 97,46 dias. Os valores foram impactados pela variação dos números apresentados pelos servidores, máximo de 365 dias e mínimo de um dia. No segundo cenário, a média foi mais alta, como o esperado, de 118,10 dias, mediana de 90 dias e desvio padrão de 92,78 dias. Os valores também foram afetados pela dispersão entre as respostas, máximo de 365 e mínimo de cinco dias.

A diferença entre os resultados relacionados aos cenários foi comprovada estatisticamente. Foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk, que rejeitou a hipótese de distribuição normal dos dados. Então, o resultado do teste não paramétrico de Wilcoxon rejeitou a hipótese nula de que as médias são iguais ( $Z = 5,45$ ;  $p < 0,000$ ). Dessa forma, estatisticamente, a manipulação da âncora implicou a mudança de decisão.

Os resultados encontrados por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018) também mostram evidências da ancoragem. Na questão seis, os pesquisadores encontraram médias de 31,82 (baixa) e 53,62 (alta) ( $p < 0,001$ ), mostrando que o julgamento dos participantes foi afetado pela informação apresentada, com a âncora baixa ou alta. De acordo com a Teoria dos Prospectos, a pessoa que utiliza a heurística da ancoragem adota um valor como referência, a âncora, para utilizar em um outro julgamento, mesmo que a âncora não seja relevante para a tomada de decisão (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Então, é realizado um ajuste, mas na maior parte das vezes, ele é insuficiente porque pontos de partida distintos conduzem a estimativas tendenciosas em relação ao valor original (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

A pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2017) testou a heurística da ancoragem, e o resultado sugere que gestores públicos utilizam a nota do desempenho anterior de servidores para determinar a próxima nota de desempenho deles, julgamento que por causa disso é sistematicamente enviesado. Nagtegaal *et al.* (2020) replicaram experiências de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2017, 2018) com servidores públicos do Reino Unido para tentar generalizar os resultados anteriores. Os pesquisadores encontraram médias mais baixas de cerca de 30 pontos absolutos e concluíram que o viés ocorre em outros contextos institucionais, mas o tamanho do efeito é diferente. O estudo também testou uma estratégia para evitar o efeito,

baseado em perguntar, por duas razões, o motivo da âncora ser inadequada. Mas, a intervenção realizada nesta pesquisa não foi capaz de remover totalmente a influência da ancoragem.

Por fim, Cantarelli, Belle' e Belardinelli (2020) também testaram o efeito da ancoragem no processo de avaliação de desempenho de 602 enfermeiros de uma autoridade de saúde local na Itália. Os resultados mostraram que a classificação foi, em média, 13,82 mais alta para participantes que tiveram acesso à âncora alta, em comparação com os que tiveram a informação da âncora baixa. Além disso, uma informação explicando que a pontuação do ano anterior não deveria influenciar a avaliação que os participantes faziam foi ineficaz para reduzir a influência da ancoragem.

#### 2.4.2.3 Viés da dominância proporcional

A sétima questão investigou o viés da dominância proporcional. Participaram do experimento 162 servidores, sendo que 52 tiveram acesso ao primeiro cenário, que mostrava dominância baixa; 55 receberam as informações do segundo cenário, marcado pela dominância média; e 55 foram apresentados ao terceiro cenário, com dominância alta. Diante da questão, que mostrava a necessidade de selecionar um fornecedor para atender a percentuais diferentes de idosos a depender dos cenários, foi pedido aos respondentes que definissem a porcentagem do tempo de trabalho que seria dedicado à seleção do fornecedor.

O resultado do primeiro cenário foi a média de 36,81 e desvio padrão de 27,21. No cenário dois, a média foi de 37,49 e o desvio padrão foi de 27,72. E o cenário três obteve média de 54,67, com desvio padrão de 30,37. O teste de Shapiro-Wilk rejeitou a hipótese nula de distribuição normal dos dados. Dessa forma, foi realizada a alternativa não paramétrica à Análise de Variância (Anova), que é o teste de Kruskal-Wallis. Comparando os três cenários, o teste indicou que há diferença entre o tempo que os participantes desejam dedicar na seleção do novo fornecedor de acordo com os níveis de manipulação experimental [ $\chi^2 = 11,93$ ;  $p < 0,002$ ]. Assim, o efeito da dominância proporcional aumentou a intenção dos servidores em gastar mais tempo com uma atividade que tinha maior percentual de cidadãos envolvidos, embora o número absoluto continuasse o mesmo. No entanto, os grupos um e dois não se mostraram diferentes estatisticamente [ $\chi^2 = 0,03$ ;  $p < 0,854$ ].

Esse resultado coincide com a única pesquisa até então que testou os efeitos da dominância proporcional em servidores públicos, de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). O estudo encontrou diferença estatística na variação dos três cenários, mas não obteve diferença com significância estatística entre os grupos de percentual baixo e médio. Mesmo assim, os

pesquisadores registraram que os servidores não agiram de forma a maximizar o impacto do trabalho de um agente público, atuando fora do que prevê a Teoria da Utilidade Esperada, de maximização dos benefícios.

De acordo com a teoria, as pessoas respondem aos perigos que são capazes de perceber, assim, quando a percepção é errônea, suas ações também são acometidas por um viés (SLOVIC; FISCHHOFF; LICHTENSTEIN, 1980) e, no caso da dominância proporcional, o impacto é percebido à medida que a proporção aumenta (ERLANDSSON; BJÖRKLUND; BÄCKSTRÖM, 2015), o que condiz com essa heurística relacionada à Teoria dos Prospectos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Na administração pública, medidas tomadas com base nos percentuais e não com base no número total de pessoas a serem beneficiadas podem causar impacto negativo em políticas públicas e na prestação de serviços à população.

#### 2.4.2.4 Viés do *status quo*

As questões oito e nove analisaram a presença do viés do *status quo* na intenção de decisão dos servidores públicos brasileiros. Participaram do primeiro experimento 135 respondentes, 82 tiveram acesso às informações do primeiro cenário, com uma alternativa viável de empresa para mudar o contrato, e 53 servidores foram informados que teriam duas alternativas de empresas para firmar um novo contrato. Nos dois cenários, uma das opções seria manter a empresa atual, renovando a contratação.

Os resultados mostram que, no primeiro cenário, 46,34% dos servidores renovariam o contrato. E no segundo cenário, 35,85% tiveram a intenção de manter o *status quo*, renovando o contrato. Houve uma redução do número de servidores apontando o *status quo* no segundo cenário, e os resultados de uma regressão logística indicaram que não há relação entre os cenários e o viés do *status quo* ( $p < 0,229$ ), ou seja, não há mudança de preferência no padrão das respostas em função das manipulações experimentais dos cenários.

A nona questão abordou o *status quo* pela relação com manter a decisão tomada, de publicar o edital diante do conserto do *software* ou dos *softwares*. Participaram do experimento 64 servidores públicos, sendo que 38 tiveram acesso ao primeiro cenário, com um *software*, e 26 receberam a informação da necessidade de conserto de dois *softwares*. O número de respondentes que tiveram a intenção de manter o *status quo* aumentou de 36,84% no primeiro cenário (com uma alternativa), para 50% no segundo cenário, que conta com duas alternativas. Os resultados da regressão logística indicaram que apesar de haver 1,71 mais chances de se

manter o *status quo* para os participantes apresentadas a duas alternativas de concerto, não foi observada significância estatística ( $p < 0,297$ ).

Uma possível explicação para esse resultado ter sido divergente em relação à teoria está ligada ao conteúdo dos experimentos, que envolveu temas como a renovação de um contrato e uma licitação. Diante da falta de recursos públicos, da burocracia da gestão pública e de experiências passadas relacionadas à aquisição de bens, os respondentes podem ter sido influenciados pelo contexto organizacional e pelos vieses causados pelas heurísticas da disponibilidade e da representatividade. Outra explicação pode ser o número de participantes envolvidos nos experimentos.

A pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), única encontrada por este estudo que investiga a presença do *status quo* em servidores públicos, mostrou que no experimento de número oito, as chances de se manter o *status quo* era 1,78 vezes maior para os servidores que tiveram acesso ao segundo cenário. E na questão nove foi 5,74 vezes maior para os participantes que tiveram as informações de duas alternativas.

Pela teoria, a opção do *status quo* varia com a força da preferência do indivíduo e com o número de alternativas apresentadas, assim, com mais alternativas, a força do *status quo* chega a ser desproporcional, desafiando o modelo de escolha considerado racional (SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988). Além da decisão de manter o *status quo*, o viés cognitivo engloba atrasos ou mesmo o ato de esquivar-se da escolha diante de várias alternativas, o que também prejudica a tomada de decisão (REDELMEIER, 1995).

Na administração pública, diante de decisões importantes a serem tomadas em pouco tempo, uma decisão afetada pelo viés do *status quo* pode levar o servidor público a perder prazos ou mesmo a tomar decisões insatisfatórias para a instituição, para os demais servidores ou até para a população.

#### 2.4.2.5 Viés da dominância assimétrica

A última questão investigou a presença do viés da dominância assimétrica na tomada de decisão dos servidores públicos brasileiros. Participaram do experimento 162 servidores, sendo que 72 receberam informações do primeiro cenário e 90 tiveram acesso à opção chamariz, presente no segundo cenário.

No primeiro cenário, 15,28% escolheram a letra B, uma opção combinada entre assinatura impressa e versão digital. No cenário dois, que apresentou a opção chamariz, a alternativa B foi selecionada por 37,78% dos participantes do experimento. Uma regressão

logística indicou que a chance de escolher a opção combinada foi de 3,36 vezes maior do que as outras duas opções ( $p < 0,002$ ). A opção chamariz, a alternativa inferior à opção combinada, foi selecionada por 1,11% dos participantes que tiveram acesso ao cenário dois.

De acordo com Huber, Payne e Puto (1982), a alternativa chamariz é capaz de chamar a atenção para a alternativa que é ligeiramente melhor que ela, então é realizada a comparação, e a alternativa chamariz é praticamente ignorada. A tendência de comparar as coisas entre si e a capacidade do ser humano de se concentrar em aspectos facilmente comparáveis são a chave para entender esse viés e a forma como ele é capaz de confundir as pessoas de forma sistemática, segundo Ariely (2020). Ainda segundo o pesquisador, o indivíduo tende a evitar a comparação quando não há facilidade para isso, por exemplo, entre a alternativa chamariz e a outra opção que não condiz exatamente com ela.

O resultado deste estudo condiz com a pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). Os autores relataram que a chance de os servidores escolherem a opção combinada foi 1,59 vezes maior entre os participantes apresentados ao cenário dois, com a alternativa chamariz. Outro estudo que investigou a dominância assimétrica entre servidores públicos, de Cantarelli, Belle' e Belardinelli (2020), também encontrou o viés da dominância assimétrica em 602 enfermeiros da Itália. Para os pesquisadores, essa evidência deve levar servidores a analisar se há a presença de um chamariz entre as alternativas à disposição, considerando que o chamariz pode influenciar sistematicamente a tomada de decisão. Com a evidência da ocorrência do viés entre servidores públicos que participaram deste experimento, essa orientação também é reforçada por esta pesquisa.

## 2.5 CONCLUSÃO

O processo de tomada de decisão na administração pública pode ser propenso a erros de grande magnitude porque servidores são responsáveis diariamente por medidas que afetam políticas públicas, além de outras ações que envolvem o empenho de recursos públicos. Reconhecer erros previsíveis com a finalidade de evitá-los consiste em uma estratégia primordial para otimizar as decisões e, conseqüentemente, melhorar a prestação de serviços.

Diante disso, este estudo questionou como servidores públicos brasileiros tomam decisões em condições de risco e respondeu a esta pergunta com a replicação do experimento de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018) realizado para investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores públicos participantes desta pesquisa.

Diferenças culturais, educacionais, estruturais e relacionadas aos contextos organizacionais existentes na Itália e no Brasil justificam a relevância desta replicação.

Dessa forma, o questionário relacionado à Teoria dos Prospectos e aplicado em servidores públicos italianos, em um dos primeiros e maiores estudos na área, foi adaptado para a gestão pública brasileira, com foco em integrantes de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. Participaram da pesquisa 162 agentes públicos federais, sendo 41,36% do sexo feminino, com idade média de 42,7 anos, tempo médio de atuação no setor público de 15 anos, e a maioria afirmou que concluiu uma especialização (91,98%).

Foram comparados os resultados obtidos com as teorias, a pesquisa original e estudos de outros autores que investigaram a presença de heurísticas e vieses relacionados à Teoria dos Prospectos nesse mesmo contexto da administração pública. As análises desta pesquisa sugerem evidências de que os servidores participantes dos experimentos são influenciados pelo efeito de enquadramento, pela heurística da ancoragem, pelo viés da dominância proporcional e pelo viés da dominância assimétrica.

Observou-se significância estatística em quatro experimentos relacionados ao efeito de enquadramento, coincidindo com a pesquisa original e com as teorias, o que mostra a forte presença da aversão ao risco em cenários de ganhos e busca do risco em cenários de perdas, no contexto organizacional pesquisado. Na questão quatro, em que não foi possível rejeitar a hipótese nula, uma certa ambiguidade no enunciado, já prevista na pesquisa original por Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018), pode ter confundido os participantes do experimento.

O experimento que investigou a heurística da ancoragem mostrou que a preferência dos servidores sobre o tempo máximo de resposta aos cidadãos foi influenciada por diferenças entre as âncoras apresentadas nos cenários, assim como evidencia a teoria e também foi sugerido em outras pesquisas, como a de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). O experimento realizado por Nagtegaal *et al.* (2020) também encontrou evidências da ancoragem e concluiu que o tamanho do efeito depende de diferenças entre os contextos institucionais, o que reforça a necessidade de outros estudos.

Na questão relacionada à dominância proporcional, as diferenças no percentual de beneficiários foram capazes de gerar impacto ao tempo em que o servidor se dedicaria à atividade, independente dos três cenários apresentarem o mesmo número absoluto de beneficiários. Assim, o viés foi encontrado na comparação feita entre os três cenários, confirmando a teoria. E não houve significância estatística entre os cenários com baixa e média dominância proporcional, assim como na pesquisa de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018).

Também foi encontrada significância estatística no décimo experimento, que analisou a preferência dos servidores com a presença da opção chamariz. A análise estatística sugeriu evidências do viés da dominância assimétrica, indicando que as chances de os servidores escolherem a opção combinada foi 3,36 vezes maior em relação ao cenário sem a opção chamariz ( $p < 0,002$ ).

Não foram encontrados indícios da presença do viés de *status quo* nos servidores públicos analisados pelos experimentos. Explicações possíveis vão desde o número de participantes dos experimentos oito e nove ao conteúdo deles, que envolveu diretamente a renovação de um contrato e uma licitação temas polêmicos na administração pública devido à burocracia, à falta de recursos e a dificuldades que talvez tenham sido lembradas pelos participantes, pelas heurísticas da disponibilidade e da representatividade.

Diante da síntese dos resultados, foi alcançado o objetivo proposto nesta seção, logo, responde-se à pergunta da pesquisa ao evidenciar que servidores públicos brasileiros que colaboraram com este estudo violaram a Teoria da Utilidade Esperada em suas escolhas, indicando que suas decisões não são tomadas seguindo estritamente o modelo racional. Essas evidências mostram a força dos fenômenos comportamentais apesar de diferenças no contexto organizacional. Elas também indicam que a diversidade das organizações públicas pode ser responsável pela falta de significância estatística relacionada ao viés do *status quo*, investigada neste estudo, e até por outras limitações cognitivas que futuramente podem ser analisadas em outras organizações.

Assim, na esfera prática, essas novas evidências contribuem com o campo profissional ao auxiliar os tomadores de decisão. Acredita-se que manifestações de limitações cognitivas podem alertar servidores e a própria gestão pública a levantar questionamentos sobre a arquitetura de escolhas que ajudem a otimizar decisões sobre políticas públicas e a alocação de recursos públicos em benefício da população. E na esfera teórica, os resultados dos experimentos realizados em servidores públicos federais de Alagoas apontam para a necessidade de considerar aspectos comportamentais na governança pública, que busca a eficiência e a eficácia dos recursos públicos. Assim, é possível perceber o impacto dessas novas evidências para fomentar avanços na administração pública com possíveis consequências para o benefício da população.

Esta pesquisa tem limitações, como o fato de ser realizada por meio eletrônico e de forma anônima, em um *link* que ficou disponível na internet por cerca de dois meses. Além disso, por ser fruto de experimentos com amostragem não probabilística e definida de forma intencional, os resultados são limitados aos servidores públicos pertencentes a uma instituição

federal com sede em Alagoas, portanto não sendo passível de generalização. No entanto, o estudo parte do pressuposto de que as respostas dos participantes simulam decisões a serem tomadas em situações reais, independente da organização pública na qual está inserido.

Futuras pesquisas podem melhorar a compreensão dos processos de decisão para a gestão pública estudando como eles se afastam dos modelos de utilidade racional em locais que representem novos contextos administrativos. Estudos que abordem a Teoria dos Prospectos ou outras demonstrações da violação dos axiomas da racionalidade são necessários para que possam ser somados ao corpo de evidências empíricas para a obtenção de um diagnóstico mais amplo dos fenômenos comportamentais. Novas investigações também são necessárias para mobilizar a gestão pública a adotar estratégias que considerem as ciências comportamentais para viabilizar melhorias na formulação, na implementação e na análise de políticas públicas. Por fim, espera-se que esse contexto que considera as ciências comportamentais na administração pública possa contribuir para a alocação de recursos visando à eficácia e à eficiência buscada pelo atual modelo de governança pública, otimizando o serviço prestado ao cidadão.

### 3 FOCO NA TOMADA DE DECISÃO: O IMPACTO DO DISSIDENTE ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA PÚBLICA

**Resumo:** Esta seção tem por objetivo analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público. Por meio do método experimental, com manipulação de cenários em grupos de comparação randomizados, foi aplicado um questionário que contou com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. Os resultados sugerem evidências de que um cenário formado por um grupo de pessoas cujas opiniões são divergentes não foi suficiente para criar a dissonância cognitiva capaz de reduzir os vieses, ao passo que a presença do dissidente estratégico impediu ou minimizou a manifestação do pensamento de grupo, do viés de confirmação e da escalada de compromisso na tomada de decisão dos servidores. Além disso, uma regressão logística indicou que o sexo, a idade e o tempo de serviço dos servidores que participaram desta pesquisa não tiveram influência sobre a ação do dissidente estratégico. Dessa forma, conclui-se que o dissidente estratégico foi necessário para reduzir decisões enviesadas entre os servidores públicos participantes deste estudo científico. Essas evidências apontam para a relevância de se considerar as ciências comportamentais na governança pública brasileira. Elas também contribuem para auxiliar a gestão pública a entender as limitações cognitivas dos servidores e a implementar rotinas e processos que possam otimizar decisões norteadas pelo uso eficiente e eficaz dos recursos públicos, conforme preconizado pelo modelo de governança pública.

**Palavras-chave:** Dissidente estratégico; heurísticas; vieses; governança; setor público.

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Evidências empíricas acerca da Teoria da Racionalidade Limitada, pela qual indivíduos podem tomar decisões satisfatórias, mas não ótimas, ressaltaram falhas no processo de tomada de decisão do ser humano (SIMON, 1955, 2000, 1979) e questionaram a noção de racionalidade aceita até então, considerada pilar da Teoria Neoclássica e fundamento dominante da Teoria Econômica (PAES MÜLLER, 2020; THALER, 2015). A sequência dos estudos relacionados à tomada de decisão, considerando aspectos comportamentais do ser humano apontou ainda para a presença de heurísticas, atalhos cognitivos que simplificam a tomada de decisão, que podem levar a vieses, erros sistemáticos e previsíveis (ARIELY, 2020; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Em um ambiente de governança, o estudo das heurísticas e vieses é pertinente, dado que as ações de governança estão associadas à tomada de decisão, ao desempenho e ao controle das organizações, além da estrutura para direcionar a unidade e ofertar a prestação de contas aos interessados (HODGES; WRIGHT; KEASEY, 1996). Nesse campo, uma das preocupações relacionadas à tomada de decisão é evitar modelos que possam provocar julgamentos

tendenciosos, como o pensamento de grupo, uma consonância que afasta ideias conflitantes (JANIS, 1973), e também tem relação com o viés da confirmação, uma tendência do indivíduo ou de um grupo que age em busca de evidências para justificar informações ou crenças já possuídas (NICKERSON, 1998).

O pensamento de grupo pode explicar falhas gerenciais como o fracasso em evitar o ataque a Pearl Harbor e a escalada da Guerra do Vietnã (JANIS, 1973). E o viés de confirmação é capaz de levar à negligência de informações importantes em uma tomada de decisão gerencial (NICKERSON, 1998). Outro fator que pode enviesar decisões do indivíduo é a escalada de compromisso, ou seja, a tendência em responder ao fracasso de uma ação persistindo nela ou até mesmo intensificando a perda de recursos, como tempo e dinheiro (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976).

Nesse sentido, para combater o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso, a literatura recomenda a presença do dissidente estratégico, como meio de iniciar um conflito programado na tomada de decisões, para reduzir dissidências pessoais e assegurar uma estrutura de decisão abrangente (AKHMAD; CHANG; DEGUCHI, 2021; COSIER; SCHWENK, 1990; JANIS, 1973; MACDOUGALL; BAUM, 1997; SIMS, 1992). De acordo com os estudos supracitados, as informações dissonantes apresentadas pelo dissidente estratégico levam os tomadores de decisão a considerar outros pontos de vista, discutindo mais alternativas como soluções e evitando um resultado enviesado, o que corrobora princípios, valores e ações almejadas pelo modelo de governança pública, como a transparência, a ética, o alinhamento às regras ou à integridade corporativa (*compliance*) e a prestação de contas. Dessa forma, o dissidente estratégico pode ser utilizado como um instrumento comportamental visando assegurar práticas ligadas ao mecanismo de controle da governança pública, o que, em tese, pode contribuir para otimizar o processo de tomada de decisão gerencial.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020) ressalta que boas medidas de governança são capazes de assegurar a eficácia e a eficiência no uso de recursos organizacionais, com o intuito de entregar bons resultados aos cidadãos (BRASIL, 2020). No entanto, é necessário questionar como chegar a esses resultados esperados na presença da racionalidade limitada que pode levar a decisões desviantes do conceito de racionalidade econômica (SIMON, 1955, 2000, 1979), portanto, as ações que não são satisfatórias, ou não atendam aos interesses dos *stakeholders*.

Diante do desenho das instituições brasileiras, que segue o modelo da governança pública e trata o cidadão e outras organizações como parceiros ou *stakeholders* (SECCHI,

2009), há de se destacar o processo de tomada de decisões gerenciais (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Mas, após o levantamento da literatura, foi possível visualizar estudos que investigam a relação entre princípios, medidas de governança e bons resultados considerando apenas a racionalidade do ser humano (BARRETO; VIEIRA, 2021; CAMPANÁRIO *et al.*, 2014; CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2010; PASCOAL; OLIVEIRA, 2019; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; SELL *et al.*, 2018).

Assim, ressalta-se que ao conceber somente a racionalidade econômica, é possível observar uma limitação nesse modelo de governança corporativa que busca se adaptar à administração pública, em *prol* da eficácia e da eficiência no uso de recursos organizacionais para atender aos interesses dos *stakeholders*. Diante disso, é preciso questionar como chegar a resultados otimizados se o modelo atual considera apenas uma gestão prescritiva e racional (THALER, 2015), desprezando aspectos descritivos do comportamento humano derivados de questões comportamentais que podem acarretar falhas no planejamento, implementação e execução de políticas públicas, entre outras ações gerenciais voltadas para a prestação de serviços à população.

Desse modo, esta seção tem o objetivo geral de analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público. Assim, pretende-se responder à seguinte pergunta: **Qual o impacto do dissidente estratégico no processo de decisão dentro do modelo de governança pública?** Diante da literatura pesquisada, este estudo avança em relação ao de Staw (1976) e ao de Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009) por testar o impacto do dissidente estratégico com servidores da administração pública.

O primeiro experimento realizado investigou se um cenário formado por um grupo em que as opiniões são divergentes seria suficiente para criar a dissonância cognitiva e a mudança na preferência dos participantes. Os resultados sugerem que não, uma discordância parcial no grupo ou a falta de coesão não é suficiente para criar a dissonância cognitiva capaz de reduzir os vieses em uma tomada de decisão gerencial. Assim, a primeira hipótese foi rejeitada por não ter significância estatística.

O segundo experimento testou a preferência dos servidores mediante a utilização do dissidente estratégico. Observou-se evidências de que a presença do dissidente estratégico impediu ou minimizou a manifestação do pensamento de grupo (JANIS, 1973), do viés de confirmação (NICKERSON, 1998) e da escalada de compromisso (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976) na tomada de decisão dos servidores. Verificou-

se também que o sexo, a idade e o tempo de serviço dos servidores que participaram desta pesquisa não têm influência sobre mudanças na preferência das escolhas realizadas. Assim, a segunda hipótese desta seção foi aceita por meio de significância estatística.

Diante dessas novas evidências, este estudo colabora com a compreensão das relações entre as ciências comportamentais e o modelo de governança corporativa adaptado ao setor público brasileiro. Acredita-se que, na esfera teórica, esta pesquisa possa fomentar novas discussões a fim de auxiliar a gestão pública a compreender as limitações cognitivas dos servidores e a desenhar novas práticas e rotinas que incluam estratégias comportamentais para evitar ou reduzir vieses na tomada de decisão gerencial na governança pública.

No campo prático, espera-se que a consideração de aspectos comportamentais voltados para a otimização dos mecanismos de controle da governança organizacional possa gerar resultados mais próximos aos esperados pelo modelo pós-burocrático de governança pública, marcado pela busca por eficiência e eficácia na alocação de recursos.

Após esta introdução, na segunda subseção é apresentado o referencial teórico e, em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados no experimento. A quarta subseção contempla a apresentação dos dados e a discussão dos resultados. Por fim, as conclusões.

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.2.1 Ciências comportamentais na governança do setor público

#### 3.2.1.1 Evolução da governança corporativa

O termo governança corporativa não possui um conceito definido, mas Hodges, Wright e Keasey (1996) relataram um possível consenso de que a governança corporativa está ligada à tomada de decisão, ao desempenho e ao controle das organizações, além da estrutura necessária para direcionar a organização e ofertar aos envolvidos uma prestação de contas. A obra de Berle e Means (1932) é considerada o marco inicial em governança corporativa, na qual ela é tratada como um meio para minimizar problemas de agência derivados da separação entre a propriedade e o controle. Para Shleifer e Vishny (1997), os mecanismos de governança são os sistemas responsáveis por reduzir os custos potenciais dessa separação e também por garantir a proteção dos interesses entre todos os participantes.

Governança corporativa é um processo em evolução, e o conceito também é relacionado com gestão, aspectos éticos, legais, regulatórios, estruturais e comportamentais das organizações (GARZÓN CASTRILLÓN, 2021). Após a revisão de literatura elaborada para identificar diferentes conceitos de governança corporativa, Garzón Castrillón (2021) concluiu que a finalidade da governança corporativa é agregar valor às empresas e a demais organizações, assegurando o alcance dos objetivos organizacionais a todos os envolvidos.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) entende que governança é o sistema que permite a direção, o monitoramento e o incentivo de companhias e instituições, o que também envolve os relacionamentos entre as partes interessadas delas, os *stakeholders*. Como princípios básicos de governança para o IBGC (2015), estão a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa.

Princípios, valores e ações de governança se destacaram diante das crises financeiras de 1998 que atingiram Rússia, Ásia e Brasil, quando deficiências de governança colocaram em risco o sistema financeiro global; e diante dos escândalos de governança corporativa nos Estados Unidos e na Europa, a partir de 2001, que causaram insolvências marcantes na história (CLAESSENS, 2003). Segundo Claessens (2003), após as crises e os escândalos, formuladores de políticas tomaram conhecimento de consequências macroeconômicas causadas por sistemas fracos de governança. Mecanismos foram formulados, políticas operacionalizadas e normas mais rígidas foram criadas para estabelecer e monitorar a eficácia de controles internos, além da divulgação de informações (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

A transparência, segundo o IBGC (2015), deve considerar as informações de interesse dos *stakeholders* e não apenas as impostas por leis ou regulamentações, além de incluir fatores tangíveis e intangíveis que norteiam as ações gerenciais. A divulgação de informações é responsável por diminuir a assimetria entre as partes interessadas das empresas ou organizações, por gerar valor, confiança e credibilidade, sendo capaz ainda de melhorar as práticas gerais de governança corporativa, evitando fraudes, decisões arbitrárias e abusos de poder (GIACOMELLI *et al.*, 2017; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015).

A equidade é o princípio básico de governança corporativa marcada pelo tratamento justo e isonômico de todos os envolvidos, seja em direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas de forma geral (IBGC, 2015). Em mercados emergentes, o princípio se faz importante por equilibrar as relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e minimizar potenciais conflitos de agência (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

O IBGC (2015) detalha como *accountability* a prestação de contas por parte dos agentes de governança, que deve ser realizada de forma clara, concisa e compreensível, assumindo consequências por atos e omissões. Dessa forma, a *accountability* está ligada ao acompanhamento e à fiscalização de atos, desempenho e resultados das organizações, como também tem relação com o processo de disponibilizar informações, assegurando a transparência delas (SELL *et al.*, 2018).

Já a responsabilidade corporativa é entendida como o zelo pela viabilidade econômico-financeira da unidade, de forma a reduzir efeitos com transações negativas e potencializar operações positivas. A responsabilidade corporativa é compreendida também como o princípio com a finalidade de fortalecer políticas responsáveis pela criação de valor às empresas ou a demais organizações ao longo do tempo, incentivando a perenidade e colaborando com a imagem das unidades (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

Outro fator elencado pelo IBGC (2015) é a ética, que deve ser exercida por sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros para possibilitar as boas práticas de governança. O entendimento é que um sistema de governança corporativa de qualidade, implementado a partir de boas práticas, é capaz de agregar valor às organizações, além de melhorar desempenho pelo aprimoramento da gestão e pelo tratamento isonômico concedido a todas as partes interessadas (CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019).

Para Rossetti e Andrade (2022), quatro valores sustentam a governança corporativa, que são *fairness*, também entendido como senso de justiça e equidade no tratamento de todas as partes envolvidas na organização; *disclosure* ou transparência das informações; *accountability*, que tem como base o processo de prestação de contas por práticas contábeis e de auditoria; e *compliance*, termo que pode ser compreendido como a conformidade no cumprimento de normas reguladoras, que podem ser por meio de estatutos, regimentos ou outras medidas legais.

O *compliance* faz parte de um sistema de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores não tangíveis, que resultam na formação de uma unidade com segurança jurídica e confiança para a boa tomada de decisões (CARVALHO *et al.*, 2021). Segundo Carvalho *et al.* (2021), o sistema, que atua dentro da organização, também pode ser chamado de programa de integridade ou programa de *compliance* e tem o objetivo de prevenir, detectar e atuar na correção de atos contrários a princípios, valores e o ordenamento jurídico seguido pela empresa. No Brasil, a Lei de número 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, (BRASIL, 2013) apontou para a necessidade do *compliance* para o setor privado, incentivando a criação de mecanismos de controle e governança (GÓIS; SANTOS; ROCHA, 2016).

### 3.2.1.2 Governança no setor público

No decorrer dos tempos, a administração pública passou por reformas, que podem ser compreendidas como um conjunto de medidas inovadoras em políticas públicas e no desenho de organizações, incluindo mudança de práticas de gestão (SECCHI, 2009). De acordo com Secchi (2009), entre os modelos pós-burocráticos de organização, destacam-se o gerencialismo (administração pública gerencial ou Nova Gestão Pública e governo empreendedor) e a governança pública.

O objetivo do movimento Nova Gestão Pública era transferir e adaptar as práticas gerenciais do setor privado para o setor público, reduzindo a máquina administrativa, aumentando sua eficiência e criando meios de responsabilizar agentes públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Segundo Secchi (2009), alguns autores consideram a governança pública como uma consequência da administração pública gerencial, mas os modelos são distintos, principalmente no tratamento do cidadão: no gerencialismo, ele é o cliente, cujas necessidades são atendidas pelos serviços públicos; e a governança pública trata o cidadão e outras organizações como parceiros ou *stakeholders*, responsáveis por construir modelos horizontais de relacionamento e coordenação com a esfera pública.

O decreto de número 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020) definem governança pública organizacional como a prática de liderança, estratégia e controle que permitem avaliar, direcionar e monitorar o funcionamento das organizações. Dessa forma, a governança tem o objetivo de melhorar resultados institucionais pela prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas (BRASIL, 2020). Ela é competência de órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que precisam implementar e manter as práticas, de acordo com o decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

Considerando normativos federais, literatura nacional e internacional, além de fiscalizações, o Referencial Básico (BRASIL, 2020) apresenta um modelo simplificado de sistema de governança (como consta na figura 3), com instâncias externas (autônomas e independentes, responsáveis pelo controle e regulamentação), instâncias externas de apoio (como auditorias independentes), instâncias internas (por exemplo, conselhos de administração ou equivalentes) e instâncias internas de apoio (como a ouvidoria, auditoria interna, conselho fiscal, comissões e comitês). De acordo com o Referencial Básico (BRASIL, 2020), para que os resultados esperados pela boa governança sejam alcançados, é necessário um sistema de governança, com estruturas administrativas, processos de trabalho, instrumentos, fluxo de

informações e comportamento de pessoas envolvidas na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

Figura 3 – Modelo simplificado de sistema de governança nas instituições públicas



Fonte: Brasil (2020).

O Referencial Básico (BRASIL, 2020) também apresenta práticas de governança organizacional aplicáveis a quaisquer instituições públicas, como mostra a figura 4. Para Hodges, Wright e Keasey (1996), o desafio do setor público é conceber um sistema que ofereça garantia às partes interessadas para que o desempenho da organização seja otimizado, evitando efeitos negativos do controle rígido e da burocracia.

Figura 4 – Práticas de governança voltadas para instituições públicas



Fonte: Brasil (2020).

A aplicação de boas medidas de governança é capaz de direcionar a gestão para assegurar a eficácia e a eficiência no uso de recursos organizacionais, com o intuito de entregar bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e políticas públicas (BRASIL, 2020). Entre os estudos com base na governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro, está o de Matias-Pereira (2010) que analisa os fundamentos para esta adaptação. O pesquisador argumenta que, entre as razões que motivaram a medida estão as dificuldades do Estado brasileiro para efetivar ações, em geral morosas e não flexíveis, mas constata que o setor público vem tentando aperfeiçoar a organização em busca de estratégias de desenvolvimento sustentável e de integração econômica.

Para Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), há contradições no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, implementado a partir de 1995, com princípios baseados e inspirados na Nova Gestão Pública, enquanto o Brasil encontrava-se construindo o modelo de governança, como consequência da desestatização e da democratização. Segundo os autores, a governança necessitava de estruturas e processos próprios; além disso, novos modelos de gestão deveriam se originar de diagnósticos locais, considerando o setor privado e o terceiro setor (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Após décadas de reforma administrativa, a pós-Nova Gestão Pública aparece como um processo de continuidade em relação ao anterior, marcada pela governança, que tem como orientação estratégica a visão holística e integrada, a colaboração, além da profissionalização e da inclusão (CAVALCANTE, 2019). Para Cavalcante (2019), que fez uma revisão de literatura sobre tendências da administração pública, em relação ao papel do Estado, há uma nova concepção em que o foco está voltado para fortalecer a capacidade da burocracia em liderar o processo, com uma relação articulada com os atores sociais, nos processos deliberativos, na implementação e no controle.

Para entender o que considerar na implementação da governança corporativa no setor público, Campanário *et al.* (2014) estudaram as ações tomadas pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas durante os anos 2006 e 2007 na adaptação do código de governança do IBGC. Os resultados sugeriram que as organizações públicas devem considerar as questões legais da legislação pública; a diferença entre regulamentação obrigatória e necessidades de melhorias; o início dos mandatos para iniciar projetos de governança; clareza em relação aos objetivos traçados; profissionalização dos integrantes que atuam no conselho de administração para evitar interferências e blindagem político-partidária para que as decisões sejam tomadas pelo interesse da organização.

Pascoal e Oliveira (2019) investigaram as práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira. Por meio de análises descritivas e multivariadas de dados secundários, os pesquisadores verificaram informações de 372 órgãos e encontraram conselhos de administração em quase todos eles. No entanto, foi constatado que os conselhos ainda não possuem grau de maturidade para permitir melhores práticas de governança na esfera pública, seja por morosidade ou por inflexibilidade do setor, o que converge com os mesmos pontos criticados por Matias-Pereira (2010).

Em relação aos princípios e valores da governança, a transparência é compreendida como premissa da democracia, por buscar reduzir a assimetria de informações entre a gestão pública e o cidadão (COSTA *et al.*, 2020). A transparência também é um princípio constitucional da administração pública, um desdobramento da publicidade, que é prevista no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). E o princípio da transparência ainda está previsto como direito do cidadão e dever do Estado em diversos normativos, como a lei de número 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011).

A pesquisa de Sell *et al.* (2018) destacou a relação do princípio da transparência com a *accountability*. Os autores observaram a *accountability* pelo nível de transparência de 60 municípios da região Sul do Brasil. Após a análise dos dados, os autores puderam inferir que quanto maior o nível de *accountability*, maiores tendem a ser os níveis dos municípios em relação ao desempenho socioeconômico (medido pelo Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e pela ocupação da população maior de 18 anos) e em relação ao desempenho econômico-financeiro (mensurado pelo balanço patrimonial, com quocientes de liquidez e índice de solvência).

Em relação ao *compliance*, recentemente foi criado o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo federal, pelo decreto de número 10.756/2021 (BRASIL, 2021), que busca ampliar a efetividade dos programas de integridade. O decreto considera como programa de integridade o conjunto de medidas para prevenir, detectar, punir e remediar práticas de corrupção, fraude, desvios éticos e outras irregularidades no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Barreto e Vieira (2021) analisaram os 12 programas de integridade da administração pública direta brasileira que estavam em funcionamento em fevereiro de 2019. De acordo com 36 indicadores, os maiores desafios relacionados à efetivação dos programas são a adoção de práticas de verificação prévia para apoiar os gestores no processo de tomada de decisões; o alinhamento entre canais de denúncia, como a ouvidoria, e investigações internas, com a finalidade de fortalecer o controle interno; e a implementação de práticas de gestão de riscos de

integridade, investigações internas e monitoramento. A ausência de práticas de gestão de riscos indica uma possível fragilidade na capacidade gerencial, que pode comprometer medidas de combate à corrupção (BARRETO; VIEIRA, 2021).

### 3.2.1.3 Aspectos comportamentais na governança

A psicologia cognitiva e social está relacionada à teoria e à prática da gestão de organizações pela estratégia comportamental (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). Esse campo, segundo Powell, Lovallo e Fox (2011), engloba uma diversidade de pesquisa que pode ser categorizada em três escolas de pensamento: a reducionista envolve conceitos-chave de racionalidade limitada, Teoria dos Prospectos, heurísticas e vieses e inconsistência dinâmica; a escola pluralista lida com grupos de referência, cognição social, teoria da identidade social e auto-categorização; e a contextualista abrange conceitos de esquema cognitivo, linguagem, significado, signos, ideologia, racionalidade de ação e cultura.

O reducionismo tem como premissa um dos pontos levantados nesta pesquisa: que as decisões das organizações são tomadas por executivos, empresários, gerentes, entre outros e, dessa forma, elas estão sujeitas a preconceitos e vieses cognitivos (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). O paradigma pluralista estuda as consequências da racionalidade limitada (SIMON, 1955, 2000, 1979) e a tomada de decisões nas organizações, dentro delas, subgrupos com objetivos e perspectivas conflitantes passam por negociação grupal para resolver problemas estratégicos; e no contextualismo, o foco está no contexto, na construção social e ideológica de ambientes, que influencia a tomada de decisões e as ações (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011).

Na administração pública contemporânea, as práticas baseadas em economia comportamental aparecem como tendências na revisão de literatura de Cavalcante (2019). Com a finalidade de subsidiar o debate sobre mudanças na gestão pública, o autor recorreu às produções acadêmicas publicadas e concluiu que o serviço público segue em direção a um ambiente com capacidades colaborativas para agir com maior responsabilidade em relação à sociedade e gerar valor público às ações institucionais.

O processo de decisão gerencial, que aparece como um dos pontos centrais da governança, relacionado à direção e ao controle das organizações (SHLEIFER; VISHNY, 1997), destaca-se como objeto de estudo. Uma das questões envolve meios de evitar modelos que podem provocar decisões tendenciosas. Schwenk e Thomas (1983) estudaram os efeitos de análises individuais e análises conflitantes em um caso aplicado a 38 gerentes de empresas

privadas e organizações públicas. A pesquisa teve como base o estudo de outros especialistas que propuseram o desenvolvimento de conflitos programados, com a investigação dialética e com a figura do dissidente, de forma a promover uma compreensão maior sobre o problema e, assim, melhorar a qualidade da solução. Os resultados de Schwenk e Thomas (1983) sugerem que a discussão de uma solução alternativa com base em diferentes hipóteses é capaz de melhorar a qualidade das decisões tomadas pelos gerentes.

A decisão tendenciosa advinda de um grupo é conhecida como pensamento de grupo ou *groupthink*, termo apresentado por Janis (1973), que retrata um modo de pensar de um grupo coeso, que luta por unanimidade, pela tendência em busca da concordância e, dessa forma, anula a avaliação real de ações alternativas ou mesmo as consequências das ações. Para Janis (1973), o pensamento de grupo pode explicar fiascos cometidos por formuladores de políticas públicas e até gestores da alta administração, como por exemplo o fracasso em evitar o ataque a Pearl Harbor e a escalada da Guerra do Vietnã. Entre as recomendações do autor, está a presença de um ou mais dissidentes para combater o pensamento de grupo.

Essa consonância que afasta ideias conflitantes do pensamento de grupo, que é marcada pela influência social e pela busca do ser humano por conformidade (THALER; SUNSTEIN, 2008), está relacionada ao viés de confirmação, uma tendência do indivíduo ou um grupo que age em busca de evidências para justificar informações ou crenças já possuídas, na tentativa de reduzir ou mesmo de evitar contradições com as informações inicialmente adquiridas (NICKERSON, 1998). Ainda pelo viés de confirmação, as pessoas tratam as informações de forma tendenciosa, assumindo que a hipótese que possuem é sempre verdadeira e, assim, em etapas posteriores, tendem a buscar outras informações que apoiem sua hipótese (NICKERSON, 1998).

O viés de confirmação tem como base a Teoria da Dissonância Cognitiva relatada por Festinger (1975), que apresentou a redução da dissonância como um processo básico do ser humano. Para Festinger (1975), a exposição ao confronto de informações e ações é um estado incômodo, que leva o indivíduo a agir para reduzir ou mesmo evitar informações e ações que não confirmem suas crenças, voltando, assim, ao estado de consonância.

O viés de confirmação também está relacionado às heurísticas da disponibilidade e da ancoragem, à aversão às perdas e ao viés do *status quo* (KAHNEMAN, 2012; SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). De acordo com Kahneman (2012), a memória associativa contribui com o viés de confirmação, visto que o Sistema 1 favorece a aceitação de sugestões compatíveis com as crenças do momento, ligadas à disponibilidade. Na ancoragem, o ajuste é realizado a partir de uma âncora, geralmente um

número, partindo de um valor que também está disponível (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Como forma de evitar perdas, o indivíduo tende a manter o *status quo* (SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988). E pelo viés do *status quo*, as desvantagens de uma mudança (os custos de transição) parecem maiores que suas vantagens. Além disso, quando uma pessoa age como parte de um grupo, pode haver uma pressão adicional pela manutenção do *status quo* nas decisões (SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988).

De acordo com Nickerson (1998), o viés de confirmação ocorre por meio da aquisição ou da assimilação de informações, geralmente de forma involuntária. Essa falta de conscientização sobre o viés explica sua prevalência e, assim, o indivíduo considera crenças, expectativas e hipóteses anteriores na aquisição de informações (quanto mais forte as crenças, maior o viés) e é sistematicamente tendencioso na avaliação da informação (PARK *et al.*, 2013).

Nickerson (1998) ainda explica que as pessoas tendem a se associar com quem pensa parecido com elas e, no momento de receberem informações, consideram apenas uma hipótese de cada vez, supondo que ela seja verdadeira. Para o autor, a análise de informações pode ser melhorada se as pessoas forem treinadas para pensar em hipóteses alternativas no início do processo de avaliação das ideias. Dessa forma, acredita-se que um pensamento dissonante, que possa levar à discussão de hipóteses e que possa impedir a negligência de informações importantes, poderá também reduzir ou mesmo evitar o viés de confirmação em um grupo ou, mais especificamente, em uma tomada de decisão gerencial.

Para Cosier e Schwenk (1990), cerca de 20 anos depois da aceitação das observações de Janis (1973) e das evidências encontradas, a implementação do dissidente como elemento formal na tomada de decisões ainda era rara. Os autores sugeriram aos gerentes a aplicação do conflito programado na tomada de decisões importantes, com exemplos de grandes empresas, e ressaltaram a necessidade de alternar o posto de dissidente pelo grupo para reduzir discordâncias pessoais e assegurar uma estrutura de decisão abrangente.

O pensamento de grupo pode ser responsável ainda por propiciar um comportamento antiético ou por aprovar uma decisão antiética (SIMS, 1992). Para Sims (1992), o pensamento de grupo é consequência da arrogância, lealdade e excesso de compromisso que colocam o grupo acima dos interesses éticos da organização, isolando os integrantes em relação ao mundo. Como recomendação da pesquisa, estão algumas prescrições para gerentes, organizações, processos e atores individuais e medidas como o desenvolvimento do conflito programado, como o auxílio de dissidentes estratégicos.

Macdougall e Baum (1997) fizeram um experimento com quatro grupos e um dissidente em cada um, confirmando o benefício da estratégia na tomada de decisão; dessa

forma, novas alternativas são desenvolvidas. Akhmad, Chang e Deguchi (2021) avaliaram a recomendação de Janis (1973), testando a eficácia do dissidente estratégico para prevenir o pensamento de grupo em um modelo baseado em agentes. Como no experimento de Macdougall e Baum (1997), os resultados mostraram que o dissidente leva os tomadores de decisão a considerar mais soluções antes do consenso, explorando novas alternativas, melhorando a qualidade da decisão e evitando um resultado enviesado.

Uma outra questão que traz impacto ao processo de tomada de decisões é a escalada irracional de compromisso ou escalada de compromisso, que é a tendência do indivíduo em responder ao fracasso de uma ação persistindo ou até mesmo intensificando a perda de recursos, como tempo e dinheiro (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976). Comportamento retratado também pelo viés do *status quo*, devido ao compromisso psicológico, esforço em manter o controle ou tentativa de evitar o arrependimento (KAHNEMAN; TVERSKY, 1982; SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988) e ainda pela falácia do custo irrecuperável, que também se relaciona com o *status quo* e ocorre quando o indivíduo prossegue em uma ação porque já investiu recursos nela (ÁVILA; BIANCHI, 2015). De acordo com Staw (1976), o comportamento esperado é que o indivíduo reverta decisões ou ações diante de consequências negativas, mas o estudo que analisou os efeitos da escalada de compromisso, com a participação de 240 estudantes, mostrou que eles se comprometiam mais quando eram responsáveis pelos maus resultados.

Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009) explicam que a escalada de compromisso ocorre com base em mecanismos psicológicos que podem envolver a dissonância cognitiva, a Teoria dos Prospectos e o enquadramento da decisão. Os autores fizeram um estudo com base na tomada de decisões em grupo e concluíram que houve redução na tendência de escalada de compromisso em grupos heterogêneos, que contaram com a presença de um dissidente estratégico. Assim, diante de tendências de escalada, o emprego dessa estratégia promoveu o processamento de informações divergentes, levando o grupo a rever o julgamento inicial, as crenças e as expectativas (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009).

A partir dos apontamentos da literatura expostos, é formulada a primeira hipótese desta seção:

**Hipótese 1: a falta de coesão no grupo é suficiente para modificar as preferências de escolha de servidores públicos, impactando negativamente na manifestação do pensamento de grupo, do viés de confirmação e da escalada de compromisso dentro do modelo de governança pública brasileira.**

Essa primeira hipótese tem como base a pressão social que influencia o pensamento de grupo e a busca do ser humano por conformidade (JANIS, 1973; THALER; SUNSTEIN, 2008). Acredita-se que a falta de coesão do grupo, que impeça a unanimidade entre os integrantes, seja suficiente para criar dissonância cognitiva entre os servidores públicos participantes desta pesquisa, provocando uma mudança de preferência diante dos cenários apresentados por meio dos experimentos.

A segunda hipótese, apresentada abaixo, é formulada para investigar a utilização do dissidente estratégico com base em recomendações na literatura, como meio de iniciar um conflito programado na tomada de decisões, para assegurar uma estrutura de decisão abrangente (AKHMAD; CHANG; DEGUCHI, 2021; COSIER; SCHWENK, 1990; JANIS, 1973; MACDOUGALL; BAUM, 1997; SIMS, 1992).

**Hipótese 2: a utilização do dissidente estratégico impacta negativamente na manifestação do pensamento de grupo, do viés de confirmação e da escalada de compromisso no processo de tomada de decisão de servidores dentro do modelo de governança pública brasileira.**

De acordo com os estudos citados, as informações dissonantes apresentadas pelo dissidente estratégico levam os tomadores de decisão a considerar outros pontos de vista, discutindo mais alternativas como soluções e evitando um resultado enviesado, o que corrobora princípios, valores e ações almejadas pelo modelo de governança pública, como a transparência, a ética, o alinhamento às regras ou integridade corporativa (*compliance*) e a prestação de contas.

De forma geral, os aspectos comportamentais estão mais presentes na gestão na área de políticas públicas, na qual os governos estão investindo em unidades para incentivar cidadãos em busca de melhores resultados. Nos Estados Unidos, em 2009 o professor Cass Sunstein assumiu a administração do Escritório de Informação e Assuntos Regulatórios da Casa Branca e, em 2010 no Reino Unido, foi criado o *Behavioural Insights Team* (SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018).

No Brasil, o NudgeRio foi criado pelo Instituto Fundação João Goulart em 2018 para prosseguir com projetos implementados pelo Programa Líderes Cariocas, executado pela Prefeitura do Rio de Janeiro desde 2012 (MORATO DE ANDRADE, 2020). O estudo realizado por Morato de Andrade (2020) concluiu que é viável conceber políticas públicas com base nas ciências comportamentais, pela transformação da arquitetura de escolhas oferecida ao cidadão.

Apesar das evidências em estudos sobre a racionalidade limitada (SIMON, 1955, 2000, 1979) e pesquisas que relacionam as ciências comportamentais à área de governança, após a realização de procedimentos para levantamento do *corpus* da literatura relacionada, não foram encontrados estudos que considerem a aplicação de aspectos comportamentais à governança corporativa no setor público brasileiro. Os existentes têm como base a racionalidade. E pesquisadores das ciências comportamentais têm conhecimento de que eles próprios e também os formuladores de políticas públicas possuem racionalidade limitada, podendo ser influenciados pela manifestação de heurísticas e vieses (ANGNER, 2015; STRASSHEIM, 2021).

Há uma nova área de estudos intitulada administração pública comportamental, uma junção de administração pública e psicologia (GRIMMELIKHUIJSEN *et al.*, 2017). Mas, de forma geral, fatores capazes de influenciar as escolhas dos responsáveis pela tomada de decisão têm recebido menor atenção (STRASSHEIM; KORINEK, 2015). Strassheim e Korinek (2015) complementam que os sistemas de assessoria possuem heurísticas e vieses, então, especialistas e formuladores de políticas públicas precisam reexaminar certezas e implicações das políticas sobre comportamento a fim de efetivar essas abordagens, evitando consequências não intencionais ou efeitos colaterais.

Diante do conteúdo elencado neste referencial teórico, esta seção fomenta a discussão acerca de um processo comportamental capaz de contribuir com o mecanismo de controle da governança organizacional, considerando práticas de transparência e de *compliance* adaptadas às instituições públicas. Observando as teorias que apontam para a racionalidade limitada do ser humano e o modelo de governança pública que tem a finalidade de tratar o cidadão como parceiro ou *stakeholder*, se não há instrumentos que considerem aspectos comportamentais do ser humano na gestão das organizações, como alcançar os resultados esperados?

Dessa forma, fica evidente pelas proposições teóricas sustentadas que há de se debater, no escrutínio acadêmico, como e em qual magnitude os aspectos comportamentais se relacionam à governança pública. O processo de tomada de decisões é considerado um dos mais importantes no modelo de governança.

Assim, esta pesquisa tem como escopo a investigação das relações entre os aspectos comportamentais no setor público brasileiro e o estudo da estratégia do dissidente como mecanismo de dissonância cognitiva para contribuir com práticas de transparência e de *compliance* na governança pública, reduzindo o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso relatados neste referencial teórico.

### 3.3 METODOLOGIA

#### 3.3.1 Desenho da pesquisa

Este estudo utiliza um desenho metodológico de natureza experimental. Por este método, há a manipulação de intervenções (variáveis independentes) com a finalidade de analisar se a ação é capaz de provocar mudanças no comportamento, de emoção ou de pensamento como consequência (LEARY, 2001).

Para Cozby (2003), o delineamento experimental clássico é realizado ao distribuir os participantes da pesquisa de forma aleatória pelas condições da variável independente para medir a variável dependente, pois há necessidade de algum tipo de comparação para garantir a interpretação dos dados. Além disso, Cozby (2003) explica que o controle experimental é garantido tratando igualmente as pessoas de todos os grupos, mantendo como única diferença a variável independente manipulada.

Para o alcance do objetivo proposto nesta seção, foi realizado o experimento de laboratório, com grupo de controle, atribuição aleatória e manipulação de variáveis. Nesse método empírico, há maior controle das variáveis estranhas, tendo por isso maior validade interna (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022). No entanto, há também menor validade externa, que é a possibilidade de generalizar os resultados, pela representatividade da amostra ser baixa, por ela ser não probabilística e ser escolhida de forma intencional (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022), o que será tratado na próxima subseção.

Assim, o experimento foi realizado com o intuito de analisar o impacto do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança pública.

#### 3.3.2 Definição da amostra de pesquisa e coleta de dados

O universo desta pesquisa é formado por servidores públicos que atuam na administração pública brasileira, em órgãos diretamente ligados à União, estados, Distrito Federal e municípios. Para a definição da amostra, foi considerado o foco deste estudo, de investigar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental a ser aplicado na governança pública brasileira; então, foi selecionada uma instituição da administração pública federal com sede no estado de Alagoas. Assim, o procedimento de

amostragem foi não probabilístico e intencional e 162 servidores participaram voluntariamente desta pesquisa, nos meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023.

Um questionário estruturado, em formato digital e alocado na plataforma de pesquisa *SurveyMonkey* foi utilizado como instrumento de coleta de dados. Após acessar o endereço eletrônico, o participante encontrava o texto inicial, com a apresentação do objetivo da pesquisa, a informação sobre o caráter voluntário de participação, a importância de manter a atenção para responder às perguntas e a menção explícita da inexistência de respostas certas ou erradas, uma vez que as escolhas dependiam das preferências dos participantes, informação também comunicada por Kahneman, Tversky e outros pesquisadores em seus experimentos envolvendo as ciências comportamentais (SBICCA, 2014; SILVA *et al.*, 2009).

Outra informação dada ao participante foi sobre a validade da pesquisa, que era necessário chegar ao fim do questionário e manifestar o consentimento para participar da pesquisa e autorizar a divulgação dos resultados obtidos. Essa manifestação foi realizada com a introdução de uma lógica de ramificação de pergunta viabilizada pela plataforma *SurveyMonkey*. Caso a resposta fosse positiva, a pesquisa era aplicada. Mas, se o servidor negasse o consentimento, era desqualificado como participante e encaminhado diretamente para o fim do questionário. Durante o período em que o endereço eletrônico esteve disponível, foram registrados 241 participantes, entretanto, considerando o consentimento do participante e a validade da pesquisa somente no caso de o respondente chegar ao fim do questionário, foram registradas 162 respostas válidas.

Após essa parte inicial, a primeira etapa do questionário foi concebida para detalhar o perfil sociodemográfico dos respondentes, informações gerais utilizadas para conhecer as características da população pesquisada.

A segunda etapa do questionário analisou se a presença do dissidente estratégico era responsável para contribuir com o equilíbrio na apresentação de informações e, assim, evitar ou minimizar a manifestação do viés de confirmação, do pensamento de grupo e da escalada de compromisso que podem resultar em decisões enviesadas dentro do modelo de governança pública. Esta etapa foi constituída de duas questões com dois cenários cada uma, criadas mediante a adaptação do caso de decisão hipotético utilizado por Staw (1976), com o objetivo de investigar a presença da escalada de compromisso, e depois por Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009) para examinar se as opiniões dissidentes poderiam reduzir a escalada de compromisso na tomada de decisões. Essas pesquisas utilizaram o caso de decisão nos experimentos, mas ele foi relatado aos participantes, que interpretaram papéis e discutiram decisões de acordo com os cenários apresentados.

Nesta pesquisa, as informações foram transformadas em duas questões, para que os participantes pudessem opinar mediante dois cenários em cada questão, que testam o impacto do dissidente estratégico diante da escalada de compromisso, do viés de confirmação e do pensamento de grupo. Cada participante teve acesso às duas questões, mas a apenas um cenário em cada uma, distribuído de forma aleatória, para viabilizar o método experimental.

Após a estruturação do questionário de coleta de dados, o instrumento foi submetido a um procedimento de validação para verificar a capacidade de capturar e mensurar o que ele se propõe aferir. Então, dois docentes com titulação de doutorado e um com titulação de mestrado foram convidados a analisar o questionário. Após as considerações, o questionário foi ajustado e enviado para pré-teste. A etapa de pré-teste consistiu na aplicação do questionário a dez servidores de outras instituições que ocupam cargos públicos similares aos do público-alvo, com pós-graduação em nível de mestrado concluída ou em andamento, com o intuito de analisar a apresentação dos elementos.

Após o pré-teste, algumas alterações foram realizadas, mas não foram observadas inconsistências pelos participantes, sendo possível inferir que o questionário captura os objetivos a que se propõe. Com a finalização desses procedimentos, o endereço eletrônico do questionário foi divulgado aos respondentes potenciais por visitas a locais de trabalho ou por meio eletrônico.

O questionário não identificou os participantes. Esta medida trouxe uma limitação ao controle interno da pesquisa pela acessibilidade pública do endereço eletrônico do questionário. No entanto, este experimento considerou as diretrizes da resolução de número 510/2016 (BRASIL, 2016) que se refere às Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos metodológicos foram realizados de forma anônima, por pesquisa de opinião pública e, dessa forma, não apresentaram necessidade de registro nem avaliação pelo sistema do Comitê de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

### **3.3.3 Estruturação do instrumento de coleta**

#### **3.3.3.1 Cenários de informações dissonantes**

Esta etapa do questionário foi aplicada com a finalidade de testar a utilização do dissidente estratégico na tentativa de equilibrar as informações, evitando ou minimizando o viés de confirmação, o pensamento de grupo e a escalada de compromisso. As questões

(apresentadas no quadro 4) foram construídas com base no caso de decisão financeira da empresa hipotética “Adams & Smith Company”, apresentado por Staw (1976) e depois utilizado na pesquisa de Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009). Esses estudos relatam aos participantes que a empresa está em declínio ao longo dos anos, mas de vez em quando recebe um certo valor em dinheiro que pode ser utilizado para investimentos. A partir de então, os participantes interpretaram papéis para discutir decisões e possíveis consequências.

Nos experimentos realizados para atingir o objetivo desta seção, os participantes da pesquisa receberam duas questões, mas cada servidor obteve informações da pergunta e de um cenário, distribuído de forma aleatória pela plataforma *SurveyMonkey* para formar os grupos de comparação do experimento.

Quadro 4 – Desenho da segunda etapa do questionário

Fator experimental (níveis)	Questão do experimento e cenários (I ou II)
Composição do grupo (coeso; discordante)	<p>I – Você faz parte do conselho deliberativo de uma instituição pública de ensino que precisa decidir entre os dois principais cursos para alocar R\$ 1 milhão em recursos para a compra de equipamentos de laboratório. O índice de evasão escolar nos dois cursos vem aumentando nos últimos cinco anos. O curso escolhido foi o da sigla AB1.</p> <p>I – A escolha do curso foi unânime entre os demais integrantes do conselho. O curso AB1 precisava de investimentos e a comunidade acadêmica acreditou que ele tinha condições de voltar a formar muitos estudantes. Mas cinco anos depois, o curso continuou com evasão escolar e ainda recebeu nota baixa na avaliação do Ministério da Educação. Agora, um investimento extra pode atualizar os sistemas e modernizar a estrutura do curso AB1. O relator do processo no conselho apresenta voto favorável para investir mais R\$ 500 mil no curso, na expectativa de atrair estudantes. Os integrantes do conselho não se opõem.</p> <p>II – A escolha do curso não foi unânime entre os demais integrantes do conselho; a reunião foi marcada por muitos argumentos e discussões. O curso AB1 precisava de investimentos, e a comunidade acadêmica acreditou que ele tinha condições de voltar a formar muitos estudantes. Mas cinco anos depois, o curso continuou com evasão escolar e ainda recebeu nota baixa na avaliação do Ministério da Educação. Agora, um investimento extra pode atualizar os sistemas e modernizar a estrutura do curso AB1. O relator do processo no conselho apresenta voto favorável para investir mais R\$ 500 mil no curso, na expectativa de atrair estudantes. Alguns integrantes do conselho se opõem.</p> <p>Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?</p>
Dissidente estratégico (grupo controle; presença do dissidente estratégico)	<p>2 – Você continua integrando o conselho deliberativo da instituição pública de ensino que tem como cursos principais o AB1 e o CD1. Em um momento difícil, no qual os cursos estavam com índices de evasão escolar em crescimento, foi investido R\$ 1 milhão no curso AB1. Cinco anos depois, a evasão aumentou e a nota do curso baixou, mas o conselho deliberativo votou por um novo investimento, de R\$ 500 mil, na tentativa de modernizar a estrutura do curso, que mais uma vez estava defasada. Dois anos depois, o curso pode ser fechado por conta da estrutura dos laboratórios. O outro curso, o CD1, mesmo sem os investimentos, apresentou melhorias nos índices de evasão e na nota do Ministério da Educação.</p>

	<p>A instituição de ensino conseguiu R\$ 300 mil que podem ser usados para um dos dois cursos, e o assunto foi levado para o conselho. O relator do processo pontuou que foram investidos R\$ 1,5 milhão no curso AB1, recursos que podem ser perdidos sem esse novo aporte, já que o curso AB1 pode ser fechado.</p> <p>I – Os demais integrantes do conselho foram favoráveis ao novo investimento.</p> <p>II – Após a apresentação do relator, um integrante do conselho pediu a palavra e argumentou contra a liberação do novo investimento. O conselheiro ressaltou que esse risco de fechar o curso poderia não ser real e trouxe um relatório assinado por servidores que atuam no CD1, questionando investimentos para o curso que também é importante para a instituição e vem se reerguendo mesmo sem os investimentos.</p> <p>Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?</p>
--	---

Fonte: adaptado de Staw (1976) e Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009).

A primeira pergunta tem como finalidade investigar a preferência do servidor público diante da deliberação de um grupo, a partir da decisão tomada de forma unânime e do cenário que apresenta um grupo com opiniões discordantes. A questão é destinada para investigar a primeira hipótese desta seção. A presença do viés de confirmação, do pensamento de grupo e da escalada de compromisso foi representada pela resposta “Sim” nos dois cenários, mas como o segundo apresentou uma falta de unanimidade do grupo, foi esperado que essa mudança enfraquecesse os vieses e que o número de servidores que responderam “Não” aumentasse no segundo cenário, em relação ao primeiro.

A segunda pergunta foi estruturada para investigar a segunda hipótese, examinando a preferência do servidor público diante da utilização do dissidente estratégico, com argumentos que tentam equilibrar o processo decisório, atenuando a manifestação dos vieses. Assim como na primeira questão, a manifestação dos vieses foi representada pela resposta “Sim”. Esperou-se que o número de servidores que respondessem “Não” fosse maior no segundo cenário (com a presença do dissidente estratégico), em comparação com o primeiro.

### 3.3.3.2 Análises estatísticas

Após aplicação dos questionários, foram realizadas análises estatísticas ao conjunto de dados coletados. As estatísticas descritivas foram aplicadas com a finalidade de conhecer as características da população pesquisada.

Depois, como estatística inferencial, foi utilizado o teste não paramétrico qui-quadrado de Pearson nos dois experimentos. O teste examina se há divergência das variáveis independentes (os cenários um e dois) em função da variável verificada (a resposta dada pelos participantes, que mostra ou não a ocorrência dos vieses). Assim, pela comprovação estatística

do teste, é possível inferir que os grupos de servidores que tiveram acesso aos diferentes cenários são independentes, e as mudanças de cenários influenciam na manifestação dos vieses.

Também nos dois experimentos foram estimadas regressões logísticas para observar a relação entre as preferências dos participantes e a variável independente que foi manipulada (binária, formada por 0 ou 1), capturada pela manipulação experimental dos cenários. Buscou-se entender a relação entre a decisão dos servidores públicos diante da manipulação dos cenários, com a finalidade de estimar e compreender as preferências dos indivíduos.

Por fim, foi realizada mais uma regressão logística envolvendo os dois cenários da segunda questão, na qual a variável dependente foi a resposta dos participantes da pesquisa (binária, formada por 0 ou 1), e as variáveis independentes foram a manipulação dos cenários e as informações dadas pelos participantes da pesquisa: sexo, idade e tempo de trabalho. Assim, a regressão teve o objetivo de entender quais variáveis sociodemográficas potencialmente influenciam a mudança de preferência dos servidores públicos, a partir da inclusão do dissidente estratégico no segundo cenário.

### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.4.1 Apresentação dos dados

O questionário eletrônico aplicado pela plataforma *SurveyMonkey* obteve 241 respostas, mas de acordo com os critérios de seleção dos respondentes adotados, foram considerados inválidos os dados de 79 servidores. Um respondente não deu o consentimento para participar da pesquisa, e outros 78 não chegaram ao fim do questionário ou podem ter terminado em um outro momento. Dessa forma, 162 respostas foram consideradas válidas.

Tabela 4 – Características sociodemográficas dos servidores públicos que participaram da pesquisa

Experimentos	1	2
Respondentes por cenário	89 em grupo coeso	81 grupo de controle
	73 em grupo discordante	81 grupo com dissidente
Sexo feminino (%)	41,36%	41,36%
Média de idade	42,7	42,7
Média de tempo de serviço	15	15
Escolaridade	Mestrado (45,68%)	Mestrado (45,68%)

Fonte: dados da pesquisa.

Dos participantes desta pesquisa, 58,64% disseram ser do sexo masculino e 41,36% do sexo feminino. Os respondentes possuem entre 24 e 74 anos de idade, sendo a maioria entre 30 e 49 anos (70,97%), e a média geral de idade é de 42,7 anos. A experiência dos participantes exercendo atividades no serviço público é de 1 a 45 anos, e a média é de 15 anos. Em relação à escolaridade, os respondentes afirmaram ter concluído do curso técnico ao pós-doutorado. A maioria tem pelo menos uma especialização (91,98%), e a maioria absoluta, 45,68% dos servidores que participaram deste estudo, afirmou ter concluído até o mestrado.

### 3.4.2 Análise descritiva dos dados

Os dois experimentos apresentaram opções de escolha aos servidores, cujas respostas estão listadas na tabela 5, de acordo com os dois cenários apresentados em cada questão. Os participantes da pesquisa puderam decidir entre duas alternativas (“Sim” ou “Não”) a depender do cenário, que foi designado ao servidor de forma aleatória, pela plataforma *SurveyMonkey*.

Tabela 5 – Análise das respostas dos experimentos

Questões	Participantes	Cenário 1		Cenário 2	
		Sim	Não	Sim	Não
1	162	50,56%	49,44%	39,73%	60,27%
2	162	38,27%	61,73%	22,22%	77,78%

Fonte: dados da pesquisa.

Como foi apresentado na tabela 4, o primeiro cenário da primeira questão contou com a participação de 89 servidores públicos, e o segundo cenário obteve 73 respondentes. Na segunda questão, cada cenário foi apresentado a 81 servidores que participaram desta pesquisa.

### 3.4.3 Evidências empíricas

O primeiro experimento apresentou o primeiro cenário formado por um grupo coeso, em que ninguém se opôs à decisão do relator do processo. Diante dessa situação, 49,44% dos servidores públicos que tiveram acesso a esse cenário da pesquisa preferiram não seguir o relator do processo e a decisão do grupo. No cenário em que houve manifestação contrária de alguns integrantes do grupo, o número aumentou, e 60,27% dos servidores manifestaram que votariam contra ao novo investimento no curso.

Esse resultado indicou que no primeiro cenário houve uma maior propensão para a manifestação do viés de confirmação, do pensamento de grupo e da escalada de compromisso. No segundo cenário, o grupo não se mostrou coeso, e foi registrada a mudança na preferência dos servidores, mostrando que uma discordância parcial no grupo ou a falta de unanimidade provoca uma alteração na preferência da decisão nos participantes da pesquisa.

No entanto, essa relação entre a preferência dos servidores e a manipulação dos cenários não foi verificada estatisticamente pelo teste de qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [ $\chi^2 = 1,89$ ;  $p < 0,168$ ]. Não foi possível rejeitar a hipótese nula de que os grupos são diferentes, indicando que, estatisticamente, não houve modificação de preferência na decisão dos participantes em função de uma discordância parcial no grupo.

Também foi estimada uma regressão logística, pela qual foi possível observar que a razão de chances de os indivíduos escolherem a alternativa contrária à opinião do grupo sobre a alternativa com a manifestação dos vieses foi de 1,55 vezes maior para o cenário dois em comparação com o primeiro, mas não foi verificada significância estatística ( $p < 0,169$ ). Assim, a variação da resposta na primeira questão não possui relação estatística significativa com a manipulação dos cenários.

Dessa forma, concluiu-se que a primeira hipótese desta seção não é confirmada e infere-se com isso que uma discordância parcial no grupo não é suficiente para atenuar a manifestação do viés de confirmação, da escalada de compromisso e do pensamento de grupo, apesar de ser observada uma maior chance de os indivíduos mudarem sua preferência. Fica evidente que é necessário implementar uma estratégia mais eficaz para combater ou atenuar a manifestação desses vieses.

De acordo com a discussão teórica realizada, o ser humano se esforça para ser coerente consigo mesmo porque a dissonância é psicologicamente incômoda, o que leva o indivíduo a tentar reduzi-la, evitando situações e informações que possam resultar em cenários dissonantes e, por consequência, em um estado mental de desconforto (FESTINGER, 1975). Essas medidas caracterizam o viés de confirmação, que pode ocorrer por meio da aquisição ou da assimilação de informações de forma enviesada (NICKERSON, 1998) com a finalidade de confirmar as crenças iniciais dos indivíduos, evitando a dissonância cognitiva e podendo resultar na desconsideração de informações relevantes para a tomada de decisão.

Assim, esse primeiro experimento mostrou que a discordância do grupo, cuja decisão não foi unânime, não foi suficiente para que os servidores deixassem de se apoiar em informações selecionadas e interpretadas de forma enviesada, pelo viés de confirmação, o que se relaciona também às heurísticas da disponibilidade e da ancoragem, à aversão às perdas e ao

viés do *status quo* (KAHNEMAN, 2012; SAMUELSON; ZECKHAUSER, 1988; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Além disso, a questão evidencia o pensamento de grupo, uma tendência do ser humano em manter a unanimidade, buscar a concordância e, dessa forma, anular a avaliação real de ações alternativas ou mesmo as consequências das ações (JANIS, 1973). A pressão da influência social também se destaca e a busca por conformidade (THALER; SUNSTEIN, 2008) pode ter levado os servidores a concordar com a opinião do grupo. De acordo com Thaler e Sunstein (2008), os grupos unânimes são os que proporcionam os *nudges* (práticas ou empurrões para o bem) mais fortes.

Outro aspecto do experimento é que o enunciado ressalta a presença da escalada de compromisso, a tendência do indivíduo em responder ao fracasso de uma ação persistindo ou intensificando a perda de recursos (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976). E pela falácia do custo irrecuperável, o ser humano tenta seguir em um compromisso assumido (ÁVILA; BIANCHI, 2015). Assim, a contradição de abandonar uma ação acaba gerando um incômodo cognitivo que tende a ser evitado. Então, a simples discordância do grupo, retratada pelo segundo cenário da primeira questão, possivelmente foi combatida pelos servidores públicos que participaram desta pesquisa pela manifestação desses vieses. E o fato de haver uma visão contrária no grupo não foi suficiente para mudar a decisão dos servidores.

Para a organização pública, uma decisão enviesada pode causar impacto negativo em princípios, valores e ações almejados pelo modelo de governança pública, como a transparência, a ética, o alinhamento às regras ou integridade corporativa (*compliance*) e a prestação de contas. Diante de práticas sem qualidade, também fica ameaçada a capacidade do sistema de governança em agregar valor à organização e melhorar o desempenho dela pelo aprimoramento da gestão e pelo tratamento isonômico concedido às partes interessadas (CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019).

Além disso, a governança pública no Brasil tem o objetivo de melhorar resultados institucionais pela prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas (BRASIL, 2020). E essa finalidade também pode ser comprometida diante de práticas que incluem a tomada de decisão de gestores públicos com a manifestação de vieses.

O segundo experimento desta pesquisa dá continuidade ao caso apresentado na primeira questão. A instituição pública de ensino continua com os dois cursos; um deles, o AB1, recebeu dois investimentos em diferentes períodos, enquanto o outro não recebeu investimentos. A instituição receberá uma terceira remessa de recursos, e os servidores públicos participantes deste experimento precisam decidir se continuam a investir no curso AB1 ou não.

No primeiro cenário, além das demais informações apresentadas na questão, o grupo não se opõe ao voto do relator de continuar a investir no curso AB1. Diante dessa situação, 61,73% dos servidores que tiveram acesso ao primeiro cenário decidiram votar de forma contrária ao grupo. O segundo cenário apresentou a presença do dissidente estratégico, como forma de equilibrar as informações e o voto do relator do processo. Nesse contexto, 77,78% dos participantes da pesquisa que tiveram acesso a esse cenário optaram por votar contra a decisão do grupo.

A relação entre a preferência dos servidores participantes do experimento e a manipulação dos cenários foi verificada estatisticamente pelo teste de qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [ $\chi^2 = 4,94$ ;  $p < 0,026$ ], pelo qual foi possível rejeitar a hipótese nula de que não existe relação de dependência entre as variáveis e de que os grupos são iguais. Assim, é confirmada a segunda hipótese desta seção, de que a inclusão do dissidente estratégico causa impacto na decisão de servidores públicos participantes desta pesquisa, gerando dissonância cognitiva capaz de evitar ou minimizar o viés da confirmação, pensamento de grupo e escalada de compromisso.

Uma regressão logística também foi estimada e indica que, quando o cenário é manipulado para a inclusão do dissidente estratégico, a chance de os servidores escolherem a opção contrária ao grupo sobre a alternativa que segue a decisão do grupo foi 2,17 vezes maior, em comparação com o cenário sem a presença do dissidente ( $p < 0,028$ ). Dessa forma, esse resultado evidencia a relação negativa entre o dissidente estratégico e o viés de confirmação, o pensamento de grupo e a escalada de compromisso, demonstrando o impacto do instrumento comportamental dentro do modelo de governança pública.

Por fim, como procedimento de robustez, foi estimada mais uma regressão logística para esta segunda questão, com a finalidade de analisar se há influência de outras variáveis na mudança de preferência dos servidores causada pela utilização do dissidente estratégico. Características sociodemográficas como sexo, idade e tempo de serviço são responsáveis por alguns atributos dos indivíduos, como por exemplo, experiências e conhecimento técnico. Investigações semelhantes também são empregadas em experimentos ligados às ciências comportamentais para investigar e descrever relações entre os objetos investigados e determinados grupos da pesquisa, como diferenças entre aversão e propensão ao risco em indivíduos do sexo masculino ou feminino (SILVA *et al.*, 2009).

Assim, a regressão contou com a adição das características sociodemográficas dos servidores como variáveis independentes: o sexo, a idade e o tempo de serviço. Pelo resultado, foi possível observar que o sexo ( $p < 0,203$ ), a idade ( $p < 0,354$ ) e o tempo de serviço ( $p <$

0,867) não se mostraram significantes, portanto sem influência sobre o dissidente estratégico. No entanto, a variável independente da manipulação do cenário se manteve significativa, mostrando que a chance de os servidores escolherem a opção contrária ao grupo sobre a alternativa que segue a decisão do grupo foi 0,47 vezes maior, em comparação com o cenário sem a presença do dissidente ( $p < 0,036$ ).

Por meio desse resultado, é possível inferir que a utilização do dissidente estratégico é capaz de criar um grau de dissonância cognitiva suficiente nos servidores públicos, que fez com que eles não conseguissem justificar a seleção ou a interpretação enviesada de informações, minimizando a manifestação do viés de confirmação, do pensamento de grupo e da escalada de compromisso em um processo de decisão gerencial. Além disso, características como o sexo, a idade e o tempo de serviço também não se mostraram capazes de evitar a ação do dissidente, ou seja, a presença do dissidente é eficaz para atenuar os vieses e modificar as preferências dos servidores, independente desses fatores.

Esse resultado corrobora as proposições teóricas apresentadas ao longo desta seção e as recomendações de pesquisadores em relação ao viés de confirmação (NICKERSON, 1998; PARK *et al.*, 2013), ao pensamento de grupo (AKHMAD; CHANG; DEGUCHI, 2021; COSIER; SCHWENK, 1990; JANIS, 1973; MACDOUGALL; BAUM, 1997; SIMS, 1992) e à escalada de compromisso (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT; FREY, 2009; STAW, 1976). Diante de evidências da racionalidade limitada do ser humano (SIMON, 1955, 2000, 1979), que atinge os próprios pesquisadores e formuladores de políticas públicas (ANGNER, 2015; STRASSHEIM, 2021), torna-se necessário discutir a implementação de processos comportamentais capazes de contribuir com o mecanismo de controle da governança, considerando práticas de transparência e de *compliance*, relevantes para o processo de tomada de decisão gerencial (CARVALHO *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2020; GIACOMELLI *et al.*, 2017; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2022).

A presença do dissidente estratégico em reuniões ou em decisões que são tomadas a partir de algum tipo de conselho ou colegiado pode resultar na consideração de mais alternativas, colaborando para uma solução menos enviesada e combatendo interesses de grupos ou interesses privados. Dessa forma, são reforçadas boas práticas de um sistema de governança de qualidade, que é capaz de agregar valor às organizações, além de otimizar o desempenho delas (CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019). Por conseguinte, a governança pública pode ficar mais próxima do objetivo de melhorar resultados institucionais pelo uso eficiente e eficaz de recursos públicos, para a prestação de serviços aos cidadãos ou para implementar políticas públicas.

### 3.5 CONCLUSÃO

Esta seção analisou a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público. A governança utiliza princípios, valores e ações para dirigir organizações. Na governança pública brasileira, essas medidas são empregadas para otimizar resultados institucionais por meio da prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão tem grande importância na governança pública. E diante da racionalidade limitada do ser humano, uma das premissas deste estudo, teorias e evidências empíricas apresentadas no referencial teórico mostram que o dissidente estratégico pode ser utilizado para reduzir ou combater o viés de confirmação, o pensamento de grupo e a escalada de compromisso, tendências do ser humano que reduzem a qualidade das decisões tomadas de forma gerencial. No entanto, não há evidências empíricas sobre a utilização do dissidente estratégico na governança pública, ponto de partida que justifica a relevância desta investigação.

Assim, esta seção teve o objetivo de responder qual o impacto do dissidente estratégico no processo de decisão dentro do modelo de governança pública. Foi realizada uma pesquisa com base no desenho metodológico experimental, que contou com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. O perfil sociodemográfico dos participantes mostrou que 41,36% são do sexo feminino, a idade média dos respondentes é de 42,7 anos e o tempo médio de atuação no setor público é de 15 anos. A maioria também afirmou que concluiu ao menos a graduação e uma especialização (91,98%).

Foram apresentadas aos participantes da pesquisa duas questões construídas com base no caso de decisão financeira criado por Staw (1976) e depois utilizado por Greitemeyer, Schulz-Hardt e Frey (2009). A primeira pergunta investigou a preferência do servidor público diante da deliberação de um grupo, a partir da decisão tomada de forma unânime e do cenário que apresenta um grupo com opiniões discordantes. A segunda pergunta examinou a preferência do servidor público diante da utilização do dissidente estratégico, com argumentos que tentaram equilibrar o processo decisório, atenuando a manifestação dos vieses.

Os resultados estatísticos indicaram que uma discordância parcial no grupo não foi suficiente para mudar a preferência dos servidores e atenuar a manifestação dos vieses. Dessa forma, foi rejeitada a primeira hipótese desta seção. E o resultado estatístico da segunda questão sugere que a utilização do dissidente estratégico é capaz de criar uma forte dissonância cognitiva nos servidores públicos, provocando uma mudança de preferência e,

consequentemente, atenuando a manifestação do viés de confirmação, do pensamento de grupo e da escalada de compromisso.

Esse resultado permitiu não rejeitar a segunda hipótese, de que a inclusão do dissidente estratégico causa impacto na decisão de servidores públicos participantes desta pesquisa, gerando dissonância cognitiva capaz de evitar ou atenuar os vieses presentes em uma tomada de decisão gerencial. Observou-se também que características como o sexo, a idade e o tempo de serviço dos servidores não foram capazes de evitar a ação do dissidente estratégico. Assim, concluiu-se que a utilização do dissidente estratégico é eficaz para atenuar os vieses e modificar as preferências dos servidores que participaram desta pesquisa, independente do sexo, da idade e do tempo de serviço.

Diante da síntese dos resultados, foi alcançado o objetivo proposto nesta seção, logo, responde-se à pergunta da pesquisa ao evidenciar que a utilização do dissidente estratégico causa impacto no processo de decisão dentro do modelo de governança pública. Essas evidências indicam que novos processos podem ser implementados na governança pública e, no campo teórico, as novas descobertas apontam que é preciso considerar as ciências comportamentais no modelo de governança pública brasileira, a fim de que os objetivos institucionais sejam, de fato, alcançados pelos servidores públicos, beneficiando a população. Assim, é possível perceber o impacto do estudo realizado para fomentar avanços na administração pública com a otimização de políticas públicas e da prestação de serviços.

Uma das limitações desta pesquisa é o fato de ter sido realizada por meio eletrônico e de forma anônima, em um *link* que ficou disponível na internet por cerca de dois meses. Além disso, por ser fruto de experimentos com amostragem não probabilística e definida de forma intencional, os resultados são limitados aos servidores públicos pertencentes a uma instituição federal com sede em Alagoas, portanto não sendo passível de generalização. No entanto, o estudo parte do pressuposto de que as respostas dos participantes simulam decisões a serem tomadas em situações reais, independente da organização pública na qual está inserido.

Para avançar na compreensão dos processos de decisão para a governança pública, pesquisas futuras podem investigar a utilização do dissidente estratégico em outras organizações, para que os resultados possam ser somados ao corpo de evidências empíricas para a obtenção de um diagnóstico mais amplo dos fenômenos comportamentais. E a partir dos achados desta pesquisa, novos estudos podem testar novas estratégias que considerem as ciências comportamentais na governança pública, de forma a otimizar resultados institucionais por meio da prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco o estudo das ciências comportamentais na governança do setor público brasileiro. Na primeira etapa, o objetivo geral foi investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco, por meio da replicação do estudo feito por de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018). A segunda etapa questionou como chegar a resultados otimizados se o atual modelo de governança pública é estruturado em uma gestão prescritiva e racional, que despreza aspectos descritivos do comportamento humano derivados de questões comportamentais (THALER, 2015). Então, o objetivo geral foi analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público.

A pesquisa foi realizada pelo método experimental, e com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. Os resultados sugerem evidências de que agentes públicos participantes deste estudo são influenciados pelo efeito de enquadramento, pela heurística da ancoragem, pela dominância proporcional e pela dominância assimétrica. Não houve comprovação estatística que indicasse a presença do viés do *status quo* entre os servidores. Na segunda etapa, os resultados sugerem evidências de que um cenário formado por um grupo de pessoas cujas opiniões são divergentes não foi suficiente para criar a dissonância cognitiva capaz de reduzir os vieses, ao passo que a presença do dissidente estratégico impediu ou minimizou a manifestação do pensamento de grupo, do viés de confirmação e da escalada de compromisso na tomada de decisão dos servidores. Além disso, o sexo, a idade e o tempo de serviço dos servidores que participaram desta pesquisa não tiveram influência sobre a ação do dissidente estratégico.

Assim, concluiu-se que servidores públicos que participaram deste estudo científico violaram a Teoria da Utilidade Esperada em suas escolhas, indicando que suas decisões não são tomadas estritamente pelo modelo racional, e que o dissidente estratégico foi necessário para reduzir decisões enviesadas entre os participantes desta pesquisa. Estas evidências apontam para a relevância de se considerar as ciências comportamentais na governança pública brasileira. Elas também contribuem para auxiliar a gestão pública a entender as limitações cognitivas dos servidores e a implementar rotinas e processos que possam otimizar decisões norteadas pelo uso eficiente e eficaz dos recursos públicos, conforme preconizado pelo modelo de governança pública.

## REFERÊNCIAS

- ABDELLAOUI, M.; BLEICHRODT, H.; KAMMOUN, H. Do financial professionals behave according to prospect theory? An experimental study. **Theory and Decision**, vol. 74, n°. 3, p. 411–429, 16 mar. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11238-011-9282-3>.
- AGUIAR, A. B. PESQUISA EXPERIMENTAL EM CONTABILIDADE: PROPÓSITO, DESENHO E EXECUÇÃO. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, vol. 10, n°. 2, p. 224–244, 31 ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100206>.
- AGUIAR, A. B. de; MUCCI, D. M.; LIMA, M. M. Quantitative Empirical Research in Management Accounting: A Proposed Typology and Implications for Internal versus External Validity. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, vol. 16, n°. 3, p. 318–337, 14 out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v16i3.3155>.
- AKHMAD, M.; CHANG, S.; DEGUCHI, H. Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil’s advocacy as a preventive measure. **Journal of Computational Social Science**, vol. 4, n°. 2, p. 455–478, 18 nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42001-020-00083-8>.
- ANGNER, E. Behavioral Welfare Economics, Libertarian Paternalism, and the Nudge Agenda. **SSRN Electronic Journal**, p. 15–29, 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2580523>.
- ARIELY, D. **Previsivelmente Irracional**. 1ª. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ÁVILA, F.; BIANCHI, A. M. (organizadoras) **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. 1a. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.economiacomportamental.org>. Acesso em 17 jun. 2022.
- BALLARD, A. Framing Bias in the Interpretation of Quality Improvement Data: Evidence From an Experiment. **International Journal of Health Policy and Management**, vol. 8, n°. 5, p. 307–314, 2 mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2019.08>.
- BARBERIS, N. C. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 27, n°. 1, p. 173–196, 1 fev. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.27.1.173>.
- BARBERIS, N.; HUANG, M.; SANTOS, T. Prospect Theory and Asset Prices. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 116, n°. 1, p. 1–53, 1 fev. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1162/003355301556310>.
- BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 19, n°. 3, p. 442–463, set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.
- BARROS, T. de S.; FELIPE, I. J. dos S. Teoria do Prospecto: evidências aplicadas em finanças comportamentais. **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 14, n°. 4, p. 75–95, 2015. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N4ART2934>.
- BATTAGLIO, R. P.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N.; CANTARELLI, P. Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive

Biases, and Nudging in Public Organizations. **Public Administration Review**, vol. 79, n.º. 3, p. 304–320, 26 maio 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12994>.

BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N.; SICILIA, M.; STECCOLINI, I. Framing Effects under Different Uses of Performance Information: An Experimental Study on Public Managers. **Public Administration Review**, vol. 78, n.º. 6, p. 841–851, nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12969>.

BELLE, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects With Public Sector Managers and Employees. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 37, n.º. 3, p. 275–294, 19 set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>.

BELLE, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Prospect Theory Goes Public: Experimental Evidence on Cognitive Biases in Public Policy and Management Decisions. **Public Administration Review**, vol. 78, n.º. 6, p. 828–840, nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12960>.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: MacMillan, 1932.

BERNOULLI, D. Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. **Econometrica**, vol. 22, n.º. 1, p. 23, jan. 1954. DOI: <https://doi.org/10.2307/1909829>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 14 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021**. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasil, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm). Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasil, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. **Lei de Acesso à Informação, Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro. Brasil, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm). Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em 30 ago. 2022.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 2020.

- BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 - Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. Brasil, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em 17 ago. 2022.
- BRITO, A. D.; AMARAL, M. S. Teoria dos prospectos: a tomada de decisão do investidor imobiliário à luz das finanças comportamentais. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 10, p. 01–16, 1 jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16.975>.
- CAMPANÁRIO, M. de A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança Corporativa em empresas públicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, vol. 13, nº. 2, p. 689–718, 2014.
- CANTARELLI, P.; BELLE', N.; BELARDINELLI, P. Behavioral Public HR: Experimental Evidence on Cognitive Biases and Debiasing Interventions. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 40, nº. 1, p. 56–81, 3 mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X18778090>.
- CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de Compliance**. 3ª. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. **Revista do Serviço Público**, vol. 70, nº. 2, p. 195–218, 28 jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>.
- CLAESSENS, S. Corporate Governance and Development. **SSRN Electronic Journal**, nº. 1979, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.642721>.
- COSIER, R. A.; SCHWENK, C. R. Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions. **Academy of Management Perspectives**, vol. 4, nº. 1, p. 69–74, jan. 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274710>.
- COSTA, N. L. M. “Nudge” como abordagem regulatória de prevenção à corrupção pública no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, vol. 54, nº. 214, p. 91–111, 2017.
- COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- CRISÓSTOMO, V. L.; GIRÃO, A. M. C. Análise do compliance das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, vol. 11, nº. 2, p. 40–64, 3 jul. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n2ID16369>.
- DUDLEY, S. E.; XIE, Z. Designing a Choice Architecture for Regulators. **Public Administration Review**, vol. 80, nº. 1, p. 151–156, 14 jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13112>.
- ERLANDSSON, A.; BJÖRKLUND, F.; BÄCKSTRÖM, M. Emotional reactions, perceived impact and perceived responsibility mediate the identifiable victim effect, proportion dominance effect and in-group effect respectively. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 127, p. 1–14, mar. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.11.003>.

ESTRELA, C. **Metodologia Científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3ª. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FAGUNDES, E.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Tolerância ao risco em decisões organizacionais: mulheres e homens em situações de ganhos e perdas. **Contabilidade Vista & Revista**, vol. 33, nº. 1, p. 66–93, 30 abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22561/cvr.v33i1.5839>.

FEITOSA, A. B.; SILVA, P. R.; SILVA, D. R. A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: Evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. **Revista de Negócios**, vol. 19, nº. 3, p. 3–22, 2014.

FESTINGER, L. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FUENZALIDA, J.; VAN RYZIN, G. G.; OLSEN, A. L. Are managers susceptible to framing effects? An experimental study of professional judgment of performance metrics. **International Public Management Journal**, vol. 24, nº. 3, p. 314–329, 4 maio 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1752338>.

GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. The concept of corporate governance. **Visión de Futuro**, vol. 25, no. 25, nº 2, p. 178–194, 1 jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.en>.

GENNARI, A. M.; OLIVEIRA, R. de. **História do Pensamento Econômico**. 2ª. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GIACOMELLI, G.; ELIAS, F.; COLOMBO, J. A.; BARRETO, J. dos S.; CANTO, L.; BORDIN, M. da S.; ALVES, A.; LOZADA, G.; ANTONI, G.; SARAIVA, M. de O.; ALBUQUERQUE JÚNIOR, R. L.; PEREIRA, V. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

GÓIS, V. S. De; SANTOS, A. E. dos; ROCHA, I. M. M. da. Marco normativo anticorrupção: desafios para implantação de compliance. **Revista da CGU**, vol. 8, nº. 12, p. 229–246, 2016.

GREITEMEYER, T.; SCHULZ-HARDT, S.; FREY, D. The effects of authentic and contrived dissent on escalation of commitment in group decision making. **European Journal of Social Psychology**, vol. 39, nº. 4, p. 639–647, jun. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.578>.

GRIMMELIKHUIJSEN, S.; JILKE, S.; OLSEN, A. L.; TUMMERS, L. Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. **Public Administration Review**, vol. 77, nº. 1, p. 45–56, jan. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12609>.

HODGES, R.; WRIGHT, M.; KEASEY, K. Corporate governance in the public services: Concepts and issues. **Public Money & Management**, vol. 16, nº. 2, p. 7–13, abr. 1996. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540969609387915>.

HUBER, J.; PAYNE, J. W.; PUTO, C. Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis. **Journal of Consumer Research**, vol. 9, nº. 1, p. 90, jun. 1982. DOI: <https://doi.org/10.1086/208899>.

HWANG, I. Do. Prospect theory and insurance demand: Empirical evidence on the role of loss aversion. **Journal of Behavioral and Experimental Economics**, vol. 95, n.º. 1979, p. 101764, dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101764>.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>. Acesso em: 2 ago 2022.

JANIS, I. L. Groupthink and group dynamics: a social psychological analysis of defective policy decisions. **Policy Studies Journal**, vol. 2, n.º. 1, p. 19–25, set. 1973. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1973.tb00117.x>.

JEVONS, W. S. **Os Economistas - A Teoria da Economia Política**. 4ª. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

JOHNSON, E. J.; HERSHEY, J.; MESZAROS, J.; KUNREUTHER, H. Framing, probability distortions, and insurance decisions. **Journal of Risk and Uncertainty**, vol. 7, n.º. 1, p. 35–51, ago. 1993. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01065313>.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar Duas Formas de Pensar**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L.; THALER, R. H. Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n.º. 1, p. 193–206, fev. 1991. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, Values and Frames. **American Psychologist**, vol. 39, n.º. 4, p. 341–350, 1984. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, vol. 47, n.º. 2, p. 263–291, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. The Psychology of Preferences. **Scientific American**, vol. 246, n.º. 1, p. 160–173, jan. 1982. DOI: <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0182-160>.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Paradoxos em finanças: teoria moderna versus finanças comportamentais. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 46, n.º. 1, p. 41–58, mar. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000100005>.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL, A. L.; IVERVOLINO, A. P. One Decade of Evolution of Corporate Governance Practices in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, vol. 13, n.º. 1, p. 134–161, 2015.

LEARY, M. R. **Introduction to behavioral research methods**. Third Edit. United States of America: Allyn and Bacon, 2001. vol. 4.

LIMA FILHO, R. N.; BRUNI, A. L.; SAMPAIO, M. S. A Influência do Gênero, Idade e Formação na Presença de Heurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase-experimental. **Revista Universo Contábil**, vol. 8, n.º. 2, p. 103–117, 30 abr. 2012. DOI: <https://doi.org/10.4270/ruc.2012215>.

LIU, X.; STOUTENBOROUGH, J.; VEDLITZ, A. Bureaucratic expertise, overconfidence, and policy choice. **Governance**, vol. 30, n.º. 4, p. 705–725, out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12257>.

- MACDOUGALL, C.; BAUM, F. The Devil's Advocate: A Strategy to Avoid Groupthink and Stimulate Discussion in Focus Groups. **Qualitative Health Research**, vol. 7, nº. 4, p. 532–541, 1 nov. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1177/104973239700700407>.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 2, nº. 1, p. 109–134, 2010.
- MONGIN, P. The Allais paradox: what it became, what it really was, what it now suggests to us. **Economics and Philosophy**, vol. 35, nº. 3, p. 423–459, 30 nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0266267118000469>.
- MORATO DE ANDRADE, O. NudgeRio: um caso de aplicação de Ciência Comportamental às Políticas Públicas. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, nº. 16, p. 111–124, 7 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.12957/cdf.2019.52711>.
- MORCK, R. Behavioral finance in corporate governance: economics and ethics of the devil's advocate. **Journal of Management & Governance**, vol. 12, nº. 2, p. 179–200, 5 maio 2008. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9059-4>.
- MOSELEY, A.; THOMANN, E. A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. **Policy & Politics**, vol. 49, nº. 1, p. 49–67, 1 jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557320X15967973532891>.
- NAGTEGAAL, R.; TUMMERS, L.; NOORDEGRAAF, M.; BEKKERS, V. Designing to Debias: Measuring and Reducing Public Managers' Anchoring Bias. **Public Administration Review**, vol. 80, nº. 4, p. 565–576, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13211>.
- NICKERSON, R. S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. **Review of General Psychology**, vol. 2, nº. 2, p. 175–220, 1 jun. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>.
- NOBRE, L. H.; MACEDO, A. F. P. de; NOBRE, F. C.; SILVA, W. V. Análise da relação entre variáveis demográficas e escores de tolerância ao risco. **Revista de Administração da UFMS**, vol. 10, nº. 1, p. 116–128, 17 abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465912915>.
- PAES MÜLLER, L. A. Utilidade e Racionalidade na Economia Neoclássica. **Revista de Filosofia Moderna e Contemporânea**, vol. 8, nº. 1, p. 175–200, 20 set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.26512/rfmc.v8i1.29365>.
- PARK, J.; KONANA, P.; GU, B.; KUMAR, A.; RAGHUNATHAN, R. Information Valuation and Confirmation Bias in Virtual Communities: Evidence from Stock Message Boards. **Information Systems Research**, vol. 24, nº. 4, p. 1050–1067, dez. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0492>.
- PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. de. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 11, p. 215–231, 1 apr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5431>.

- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, vol. 15, n.º. 46, p. 39–55, set. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>.
- PICCOLI, P. R.; FRANCISCO, E. C.; SOUZA, A.; SILVA, W. V. da. Do rational agents make the same heuristic errors as laymen? Experimental evidence manipulating rationality. **Revista de Administração da UFSM**, vol. 7, n.º. 4, p. 590–608, 1 dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465912551>.
- POWELL, T. C.; LOVALLO, D.; FOX, C. R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, vol. 32, n.º. 13, p. 1369–1386, dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.968>.
- RABIN, M.; THALER, R. H. Anomalies: Risk Aversion. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 15, n.º. 1, p. 219–232, 1 fev. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.15.1.219>.
- REDELMEIER, D. A. Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives. **JAMA: The Journal of the American Medical Association**, vol. 273, n.º. 4, p. 302, 25 jan. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.1995.03520280048038>.
- ROBERTS, P. S.; WERNSTEDT, K. Decision Biases and Heuristics Among Emergency Managers: Just Like the Public They Manage For? **The American Review of Public Administration**, vol. 49, n.º. 3, p. 292–308, 18 abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074018799490>.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª. São Paulo: Atlas, 2022.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª. Porto Alegre: 2013.
- SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. Status Quo Bias in Decision Making. **Journal of Risk and Uncertainty**, vol. 1, p. 7–59, 1988.
- SANDERS, M.; SNIJDERS, V.; HALLSWORTH, M. Behavioural science and policy: where are we now and where are we going? **Behavioural Public Policy**, vol. 2, n.º. 2, p. 144–167, 14 nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.17>.
- SBICCA, A. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, vol. 44, n.º. 3, p. 579–603, set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612014000300006>.
- SCHWENK, C. R.; COSIER, R. A. Effects of the expert, devil’s advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 26, n.º. 3, p. 409–424, dez. 1980. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90076-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90076-8).
- SCHWENK, C. R.; THOMAS, H. Effects of conflicting analyses on managerial decision making: a laboratory experiment. **Decision Sciences**, vol. 14, n.º. 4, p. 467–482, out. 1983. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1983.tb00200.x>.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, nº. 2, p. 347–369, abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SELL, F. F.; SAMPAIO, G. L.; ZONATTO, V. C. da S.; LAVARDA, C. E. F. Accountability: Uma Observação Sobre O Nível De Transparência dos Municípios. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 10, nº. 4, p. 248–259, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v10i4.5676>.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, vol. 52, nº. 2, p. 737–783, jun. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.

SIBONY, O.; LOVALLO, D.; POWELL, T. C. Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. **California Management Review**, vol. 59, nº. 3, p. 5–21, 19 maio 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>.

SILVA, R. F. M. da; LAGIOIA, U. C. T.; MACIEL, C. V.; RODRIGUES, R. N. Finanças comportamentais: Um estudo comparativo utilizando a teoria dos prospectos com os alunos de graduação do curso de ciências contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 11, nº. 33, p. 383–403, 2009.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 69, nº. 1, p. 99, fev. 1955. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852>.

SIMON, H. A. Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. **Mind & Society**, vol. 1, nº. 1, p. 25–39, mar. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02512227>.

SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations. **The American Economic Review**, vol. 69, nº. 4, p. 493–513, 1979.

SIMS, R. R. Linking groupthink to unethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, vol. 11, nº. 9, p. 651–662, set. 1992. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01686345>.

SLOVIC, P.; FISCHHOFF, B.; LICHTENSTEIN, S. Facts and Fears: Understanding Perceived Risk. **Societal Risk Assessment**. 1980. p. 181–216. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0445-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0445-4_9).

SOUKUP, A.; MAITAH, M.; SVOBODA, R. The Concept of Rationality in Neoclassical and Behavioural Economic Theory. **Modern Applied Science**, vol. 9, nº. 3, p. 1–10, 27 nov. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5539/mas.v9n3p1>.

SOUZA QUEIROZ, A. D.; OLIVEIRA DOS REIS, M.; SILVEIRA DA ROCHA, J. Modelo Decisório no Mercado Financeiro: Um Estudo à Luz da Teoria dos Prospectos e da Racionalidade Limitada. **Contabilidade, Gestão e Governança**, vol. 19, nº. 2, p. 211–229, 8 ago. 2016. DOI: [https://doi.org/10.21714/1984-3925\\_2016v19n2a3](https://doi.org/10.21714/1984-3925_2016v19n2a3).

STAW, B. M. Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 16, nº. 1, p. 27–44, jun. 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2).

- STRASSHEIM, H. Behavioural mechanisms and public policy design: Preventing failures in behavioural public policy. **Public Policy and Administration**, vol. 36, n.º. 2, p. 187–204, 13 abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076719827062>.
- STRASSHEIM, H.; KORINEK, R.-L. Behavioural governance in Europe. Em: WILSDON, J.; DOUBLEDAY, R. **Future directions for scientific advice in Europe**. Cambridge: Centre for Science and Policy, 2015. p. 155–162.
- SÜRÜCÜ, O.; DJAWADI, B. M.; RECKER, S. The asymmetric dominance effect: Reexamination and extension in risky choice – An experimental study. **Journal of Economic Psychology**, vol. 73, n.º. 1999, p. 102–122, ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.05.007>.
- SYDNOR, J. (Over)insuring Modest Risks. **American Economic Journal: Applied Economics**, vol. 2, n.º. 4, p. 177–199, 1 out. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1257/app.2.4.177>.
- THALER, R. H. From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics. **American Economic Review**, vol. 108, n.º. 6, p. 1265–1287, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.108.6.1265>.
- THALER, R. H. **Misbehaving A construção da economia comportamental**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2015.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidades**. 1ª. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.
- TINKER, A. M.; MERINO, B. D.; NEIMARK, M. D. The normative origins of positive theories: Ideology and accounting thought. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 7, n.º. 2, p. 167–200, jan. 1982. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90019-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90019-8).
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, vol. 185, n.º. 4157, p. 1124–1131, 1974. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, vol. 211, n.º. 4481, p. 453–458, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.7455683>.
- YOSHINAGA, C. E.; RAMALHO, T. B. Finanças comportamentais no Brasil: Uma aplicação da teoria da perspectiva em potenciais investidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 16, n.º. 53, p. 594–615, 2014. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1865>.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa Acadêmica – Ciências Comportamentais e Administração Pública

Olá,

sou Elaine Rodrigues, servidora do Instituto Federal de Alagoas (Ifal), estudante do Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal) e estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre as ciências comportamentais na governança do setor público brasileiro.

Esta pesquisa é voluntária. A sua participação é muito importante e se dará apenas por este questionário, que tem cerca de 15 perguntas e leva em média dez minutos para ser preenchido. Peço que tenha atenção para ler as perguntas e, assim, possa responder com seriedade, para que os dados coletados reflitam a realidade e os resultados sejam robustos. Para que sua participação seja válida, é preciso chegar ao fim do questionário.

Leia com calma e responda com base na sua percepção – não há respostas certas ou erradas! Por isso, só é possível responder uma vez, não há como retornar à página anterior para editar a resposta.

Os participantes da pesquisa não serão identificados de forma particular, os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e serão tratados conforme as diretrizes das Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais do Conselho Nacional de Saúde.

Agradeço a sua contribuição!

Mestranda: Elaine Rodrigues

Jornalista do Ifal, Campus Arapiraca ([elaine.rodrigues@ifal.edu.br](mailto:elaine.rodrigues@ifal.edu.br))

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9510329447667337>

Orientador: Rodrigo Vicente dos Prazeres

Professor doutor da Ufal ([rodrigo.prazeres@feac.ufal.br](mailto:rodrigo.prazeres@feac.ufal.br))

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6948481293326184>

### • 1. Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações acima apresentadas, de forma livre e esclarecida, manifesta o seu consentimento em participar desta pesquisa e autoriza a divulgação dos resultados obtidos neste estudo?

- Sim, aceito participar da pesquisa.
- Não aceito participar da pesquisa.

## Perfil Sociodemográfico

- 2. Qual é o seu sexo?

- Feminino  
 Masculino

- 3. Qual é a sua idade?

(Responda apenas com o número)

- 4. Aproximadamente há quantos anos você trabalha no setor público?

Inclua o tempo em outras instituições federais, estaduais ou municipais.

(Responda apenas com o número)

- 5. Qual é o nível de escolaridade mais alto que você concluiu?

- Ensino fundamental  
 Ensino médio completo ou supletivo  
 Curso técnico  
 Ensino superior  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-doutorado

- 6. Qual curso de graduação ou técnico você fez?

(Por exemplo: engenharia elétrica, engenharia de produção, nutrição, meteorologia, eletroeletrônica,...)

## Etapa 2 – versão 1

- 7. Imagine que o Brasil está se preparando para o surto de uma nova doença, que poderá matar 600 pessoas. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

B 50.0%

Imagine que o Brasil está se preparando para o surto de uma nova doença, que poderá matar 600 pessoas. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 8. Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA.

Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 80% dos entrevistados estão satisfeitos com esse sistema.

A 50.0%

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

B 50.0%

Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA.

Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 20% dos entrevistados estão insatisfeitos com esse sistema.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

- 9. Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

A 50.0%

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

B 50.0%

Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- 10. Você é secretário de Assistência Social.

A 33,34%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

B 33,33%

Você é secretário de Assistência Social.

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

C 33,33%

Você é secretário de Assistência Social.

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

- 11. Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

A 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

**Nesta versão do questionário não temos a opção C, por isso, escolha entre a opção A ou B.**

- A
- B
- C

B 50.0%

Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.

- A
- B
- C

## Etapa 2 – versão 2

- 12. Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

B 50.0%

Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa o B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 13. Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 10.000 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 30.000 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

B 50.0%

Se o programa A for adotado, 20.000 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 30.000 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 14. Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA.

A 50.0%

Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 80% dos entrevistados estão satisfeitos com esse sistema.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

B 50.0%

Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA.

Uma pesquisa realizada em uma amostra representativa de alunos e pais indica que 20% dos entrevistados estão insatisfeitos com esse sistema.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

- A 50.0%** 15. Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail. Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho.

Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- B 50.0%** Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail. Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho.

Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- 16. Você é secretário de Assistência Social.

**A 33,34%**

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

Você é secretário de Assistência Social.

**B 33.33%**

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

Você é secretário de Assistência Social.

**C 33.33%**

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

- 17. Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A 50.0%

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA como uma alternativa viável. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim  
 Não

B 50.0%

Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA e Sigma SA como alternativas viáveis. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo. A Sigma SA fornece um serviço igualmente bom em comparação com a atual empresa a um custo ligeiramente menor.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim  
 Não

- 18. Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

A 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

**Nesta versão do questionário não temos a opção C, por isso, escolha entre a opção A ou B.**

- A  
 B  
 C

Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

B 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.

- A  
 B  
 C

### Etapa 2 – versão 3

- 19. Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

B 50.0%

Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa o B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 20. Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 10.000 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado,

há uma probabilidade de um terço de que 30.000 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

B 50.0%

Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

Se o programa A for adotado, 20.000 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 30.000 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 21. Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

A 50.0%

80% dos respondentes estão satisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

B 50.0%

Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

20% dos respondentes estão insatisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

- 22. Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

A 50.0%

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

B 50.0%

Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- 23. Você é secretário de Assistência Social.

A 33.34%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

Você é secretário de Assistência Social.

B 33.33%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

Você é secretário de Assistência Social.

C 33.33%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

- 24. Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A 50.0%

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA como uma alternativa viável. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim
- Não

**B 50.0%** Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA e Sigma SA como alternativas viáveis. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo. A Sigma SA fornece um serviço igualmente bom em comparação com a atual empresa a um custo ligeiramente menor.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim
- Não

- 25. Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

**A 50.0%** (Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

**Nesta versão do questionário não temos a opção C, por isso, escolha entre a opção A ou B.**

- A
- B
- C

Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

**B 50.0%** (Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.

- A
- B
- C

## Etapa 2 – versão 4

- 26. Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600

A 50.0%

personas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

B 50.0%

Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa o B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

- 27. Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 10.000 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 30.000 pessoas serão salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa será salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

B 50.0%

Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

Se o programa A for adotado, 20.000 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morrerá e uma probabilidade de dois terços de que 30.000 pessoas morrerão.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

- 28. Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

A 50.0%

80% dos respondentes estão satisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

B 50.0%

Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

20% dos respondentes estão insatisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

- 29. Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

A 50.0%

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

B 50.0%

Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- 30. Você é secretário de Assistência Social.

A 33.34%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

B 33.33%

Você é secretário de Assistência Social.

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

C 33.33%

Você é secretário de Assistência Social.

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

- 31. Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A 50.0%

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA como uma alternativa viável. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim  
 Não

B 50.0%

Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA e Sigma SA como alternativas viáveis. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo. A Sigma SA fornece um serviço igualmente bom em comparação com a atual empresa a um custo ligeiramente menor.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim  
 Não

- 32. Você é diretor de Recursos Humanos e notou recentemente problemas no funcionamento do software da folha de pagamento. Após várias tentativas, a empresa atual não conseguiu consertá-los. Portanto, você prepara uma licitação para selecionar uma nova empresa.

A 50.0%

Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de um procedimento de correção de software que poderia potencialmente resolver os problemas.

Tentar este procedimento exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos.

Você publicaria o edital de licitação sem tentar o procedimento de conserto?

- Sim
- Não

B 50.0%

Você é diretor de Recursos Humanos e notou recentemente problemas no funcionamento do software da folha de pagamento. Após várias tentativas, a empresa atual não conseguiu consertá-los. Portanto, você prepara uma licitação para selecionar uma nova empresa.

Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de procedimentos de correção de dois softwares que poderiam potencialmente resolver os problemas.

Tentar estes procedimentos exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos.

Você publicaria o edital de licitação sem tentar os procedimentos de conserto?

- Sim
- Não

- 33. Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

A 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

**Nesta versão do questionário não temos a opção C, por isso, escolha entre a opção A ou B.**

- A
- B
- C

Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

B 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.

- A
- B
- C

## Etapa 2 – versão 5

- 34. Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 600 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

B 50.0%

Você é gerente do Departamento de Proteção Civil encarregado do programa nacional de prevenção de inundações. Os especialistas preveem que as enchentes matarão 600 pessoas nos próximos anos. Dois programas alternativos de prevenção de enchentes foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Se o programa A for adotado, 400 pessoas morrerão. Se o programa o B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 600 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

- 35. Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

A 50.0%

Se o programa A for adotado, 10.000 pessoas serão salvas. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que 30.000 pessoas sejam salvas e uma probabilidade de dois terços de que nenhuma pessoa seja salva.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A
- B

**B 50.0%** Você tem um cargo de gerente no Ministério da Saúde e precisa escolher um dos dois programas a seguir para combater uma doença:

Se o programa A for adotado, 20.000 pessoas morrerão. Se o programa B for adotado, há uma probabilidade de um terço de que ninguém morra e uma probabilidade de dois terços de que 30.000 pessoas morram.

Qual dos dois programas você favoreceria?

- A  
 B

- 36. Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

**A 50.0%** 80% dos respondentes estão satisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

**B 50.0%** Você é diretor de uma escola pública e precisa decidir se quer comprar um novo sistema de frequência eletrônica para a unidade, o Chamada SA. Uma amostra representativa de alunos e pais foi solicitada para avaliar o registro escolar eletrônico, Chamada SA, e poderia optar por apenas satisfeito ou insatisfeito.

20% dos respondentes estão insatisfeitos.

Qual a probabilidade de você adquirir o Chamada SA?

(Responda apenas com o número, sem o '%')

- 37. Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

**A 50.0%**

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 2 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

**B 50.0%** Você é secretário de Comunicação em um município de médio porte. Você tem que decidir o número máximo de dias trabalhados no ano em que seus subordinados têm que responder às perguntas dos cidadãos enviadas por e-mail.

Considere se o número máximo de dias deve ser superior ou inferior a 90 dias de trabalho. Indique o número máximo de dias (apenas o número).

- 38. Você é secretário de Assistência Social.

A 33.34%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 2.000 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 14% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

Você é secretário de Assistência Social.

B 33.33%

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 900 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 31% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

C 33.33%

Você é secretário de Assistência Social.

Você tem que selecionar o novo fornecedor encarregado de entregar refeições a 275 dos 300 idosos que são atualmente beneficiados com o serviço.

Em outras palavras, você tem que decidir o fornecedor encarregado da entrega de refeições a 92% do total de beneficiários do serviço.

Durante a próxima semana, que porcentagem do seu tempo de trabalho você dedicaria à seleção do fornecedor deixando de lado outras tarefas igualmente importantes?

(Responda apenas com o número)

- 39. Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A 50.0%

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA como uma alternativa viável. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim
- Não

B 50.0%

Suponha que uma nova lei permita e seu chefe lhe peça para considerar se deve renovar o contrato com o contratante atual de hardware e software ou mudar.

A análise de mercado que seu pessoal preparou para você identifica a empresa Ômega SA

e Sigma SA como alternativas viáveis. A Ômega SA oferece um serviço ligeiramente melhor em comparação com a atual contratada pelo mesmo custo. A Sigma SA fornece um serviço igualmente bom em comparação com a atual empresa a um custo ligeiramente menor.

Obviamente, a mudança de empresa exigiria tempo e burocracia.

Você renovaria o contrato com a empresa atual?

- Sim  
 Não

- 40. Você é diretor de Recursos Humanos e notou recentemente problemas no funcionamento do software da folha de pagamento. Após várias tentativas, a empresa atual não conseguiu consertá-los. Portanto, você prepara uma licitação para selecionar uma nova empresa.

A 50.0%

Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de um procedimento de correção de software que poderia potencialmente resolver os problemas.

Tentar este procedimento exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos.

Você publicaria o edital de licitação sem tentar o procedimento de conserto?

- Sim  
 Não

B 50.0%

Você é diretor de Recursos Humanos e notou recentemente problemas no funcionamento do software da folha de pagamento. Após várias tentativas, a empresa atual não conseguiu consertá-los. Portanto, você prepara uma licitação para selecionar uma nova empresa.

Antes de tornar pública a licitação, você conversa com a Diretoria de Tecnologia da Informação e toma conhecimento de procedimentos de correção de dois softwares que poderiam potencialmente resolver os problemas.

Tentar estes procedimentos exigiria tempo e poderia haver atrasos no pagamento do 13º salário se os problemas não fossem resolvidos.

Você publicaria o edital de licitação sem tentar os procedimentos de conserto?

- Sim  
 Não

- 41. Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

A 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

**Nesta versão do questionário não temos a opção C, por isso, escolha entre a opção A ou B.**

- A
- B
- C

Seu chefe lhe pede para escolher um plano de assinatura de um famoso jornal para que os integrantes da instituição possam acompanhar as notícias nacionais. Escolha uma das seguintes opções:

B 50.0%

(Opção A) Assinatura web R\$ 300 (300 reais). Assinatura anual que inclui todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção B) Assinatura impressa e web R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente e acesso on-line a todos os artigos e notícias publicados diariamente desde 2006.

(Opção C) Assinatura impressa R\$ 625 (625 reais). Assinatura anual da edição impressa publicada diariamente.

- A
- B
- C

### Etapa 3

- 42. Você faz parte do conselho deliberativo de uma instituição pública de ensino que precisa decidir entre os dois principais cursos para alocar R\$ 1 milhão em recursos para a compra de equipamentos de laboratório. O índice de evasão escolar nos dois cursos vem aumentando nos últimos cinco anos. O curso escolhido foi o da sigla AB1.

A 50.0%

A escolha do curso foi unânime entre os demais integrantes do conselho. O curso AB1 precisava de investimentos e a comunidade acadêmica acreditou que ele tinha condições de voltar a formar muitos estudantes. Mas cinco anos depois, o curso continuou com evasão escolar e ainda recebeu nota baixa na avaliação do Ministério da Educação.

Agora, um investimento extra pode atualizar os sistemas e modernizar a estrutura do curso AB1. O relator do processo no conselho apresenta voto favorável para investir mais R\$ 500 mil no curso, na expectativa de atrair estudantes. Os integrantes do conselho não se opõem.

Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?

- Sim
- Não

B 50.0%

Você faz parte do conselho deliberativo de uma instituição pública de ensino que precisa decidir entre os dois principais cursos para alocar R\$ 1 milhão em recursos para a compra de equipamentos de laboratório. O índice de evasão escolar nos dois cursos vem aumentando nos últimos cinco anos. O curso escolhido foi o da sigla AB1.

A escolha do curso não foi unânime entre os demais integrantes do conselho; a reunião foi marcada por muitos argumentos e discussões. O curso AB1 precisava de investimentos, e a comunidade acadêmica acreditou que ele tinha condições de voltar a

formar muitos estudantes.

Mas cinco anos depois, o curso continuou com evasão escolar e ainda recebeu nota baixa na avaliação do Ministério da Educação.

Agora, um investimento extra pode atualizar os sistemas e modernizar a estrutura do curso AB1. O relator do processo no conselho apresenta voto favorável para investir mais R\$ 500 mil no curso, na expectativa de atrair estudantes. Alguns integrantes do conselho se opõem.

Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?

- Sim  
 Não

- 43. Você continua integrando o conselho deliberativo da instituição pública de ensino que tem como cursos principais o AB1 e o CD1. Em um momento difícil, no qual os cursos estavam com índices de evasão escolar em crescimento, foi investido R\$ 1 milhão no curso AB1. Cinco anos depois, a evasão aumentou e a nota do curso baixou, mas o conselho deliberativo votou por um novo investimento, de R\$ 500 mil, na tentativa de modernizar a estrutura do curso, que mais uma vez estava defasada. Dois anos depois, o curso pode ser fechado por conta da estrutura dos laboratórios. O outro curso, o CD1, mesmo sem os investimentos, apresentou melhorias nos índices de evasão e na nota do Ministério da Educação.

A 50.0%

A instituição de ensino conseguiu R\$ 300 mil que podem ser usados para um dos dois cursos, e o assunto foi levado para o conselho. O relator do processo pontuou que foram investidos R\$ 1,5 milhão no curso AB1, recursos que podem ser perdidos sem esse novo aporte, já que o curso AB1 pode ser fechado.

Os demais integrantes do conselho foram favoráveis ao novo investimento.

Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?

- Sim  
 Não

B 50.0%

Você continua integrando o conselho deliberativo da instituição pública de ensino que tem como cursos principais o AB1 e o CD1. Em um momento difícil, no qual os cursos estavam com índices de evasão escolar em crescimento, foi investido R\$ 1 milhão no curso AB1. Cinco anos depois, a evasão aumentou e a nota do curso baixou, mas o conselho deliberativo votou por um novo investimento, de R\$ 500 mil, na tentativa de modernizar a estrutura do curso, que mais uma vez estava defasada. Dois anos depois, o curso pode ser fechado por conta da estrutura dos laboratórios. O outro curso, o CD1, mesmo sem os investimentos, apresentou melhorias nos índices de evasão e na nota do Ministério da Educação.

A instituição de ensino conseguiu R\$ 300 mil que podem ser usados para um dos dois cursos, e o assunto foi levado para o conselho. O relator do processo pontuou que foram investidos R\$ 1,5 milhão no curso AB1, recursos que podem ser perdidos sem esse novo aporte, já que o curso AB1 pode ser fechado.

Após a apresentação do relator, um integrante do conselho pediu a palavra e argumentou contra a liberação do novo investimento. O conselheiro ressaltou que esse risco de fechar

o curso poderia não ser real e trouxe um relatório assinado por servidores que atuam no CD1, questionando investimentos para o curso que também é importante para a instituição e vem se reerguendo mesmo sem os investimentos.

Você votaria favorável a investir novamente no curso AB1?

- Sim
- Não

## **APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

### **CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A TEORIA DOS PROSPECTOS E O IMPACTO DO DISSIDENTE ESTRATÉGICO NA GOVERNANÇA**

#### **RESUMO**

O alicerce da Teoria Econômica é fundamentado na racionalidade do ser humano. No entanto, as ciências comportamentais mostram que o indivíduo toma decisões que não são baseadas estritamente no modelo racional. Dessa forma, como chegar a resultados otimizados se o atual modelo é estruturado em uma gestão prescritiva e racional, que despreza aspectos descritivos do comportamento humano derivados de questões comportamentais (THALER, 2015)? Assim, o foco geral da pesquisa que originou este relatório técnico recai sobre o estudo das ciências comportamentais na governança do setor público brasileiro. A pesquisa foi realizada em duas etapas, por meio do método experimental, com manipulação intencional de intervenções em grupos de comparação randomizados. A primeira parte teve por objetivo investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco. Na segunda etapa, o objetivo foi examinar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público. Foram analisados dados de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas, que participaram da pesquisa entre os meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023.

#### **INSTITUIÇÃO/SETOR**

O estudo foi realizado por meio de experimentos que contaram com a participação de 241 servidores de uma instituição pública federal com unidades em todas as regiões do estado de Alagoas. De acordo com os critérios de seleção adotados, apresentados no texto inicial da pesquisa, foram considerados inválidos os dados de 79 servidores. Um respondente não concedeu o consentimento necessário para participar da pesquisa e outros 78 não chegaram ao fim do questionário ou podem ter terminado em um outro momento. Dessa forma, 162 respostas foram consideradas válidas para a análise dos dados.

O estudo contou com a presença de grupos de comparação, atribuição aleatória e a manipulação de variáveis, caracterizando-se como um experimento de laboratório, o qual permite a manipulação de variáveis independentes com maior controle de variáveis estranhas e, desta forma, tem maior validade interna (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022).

Outro ponto característico deste tipo de experimento é a escolha de participantes por amostra definida de forma intencional, não probabilística, possibilitando a replicação, mas reduz a validade externa, que se refere à possibilidade de generalizar os resultados da amostra para a população que foi selecionada (AGUIAR, 2017; AGUIAR; MUCCI; LIMA, 2022)

## **PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA**

São beneficiários desta pesquisa os servidores públicos que atuam na administração pública brasileira, em órgãos diretamente ligados à União, estados, Distrito Federal e municípios. No entanto, esse estudo precisa ser replicado em outros contextos organizacionais para que as evidências possam representar diferentes regimes administrativos e, assim, possam ser generalizadas.

## **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A governança corporativa tem a finalidade de agregar valor às empresas e demais instituições, de forma a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais a todos os envolvidos (GARZÓN CASTRILLÓN, 2021). Adaptada ao setor público, a governança tem o objetivo de melhorar resultados institucionais pela prestação de serviços aos cidadãos ou por políticas públicas (BRASIL, 2020).

A preocupação em seguir princípios, valores e ações de governança manifestou-se depois de crises financeiras e escândalos que expuseram deficiências graves, arriscando o sistema financeiro global e que também causaram insolvências (CLAESSENS, 2003). Então, mecanismos foram formulados, políticas foram operacionalizadas e normas mais rígidas foram criadas para estabelecer e monitorar a eficácia de controles internos, além da divulgação de informações (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

Apesar desse cuidado e zelo, na implementação do modelo de governança no Brasil não foi levada em consideração a racionalidade limitada do ser humano (BARRETO; VIEIRA, 2021; CAMPANÁRIO *et al.*, 2014; CLAESSENS, 2003; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2010; PASCOAL;

OLIVEIRA, 2019; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; SELL *et al.*, 2018). A governança corporativa adaptada à administração pública no Brasil segue princípios da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) (SECCHI, 2009), que tinha como objetivo transferir e adaptar as práticas gerenciais do setor privado para o público, reduzindo a máquina administrativa, aumentando sua eficiência e criando meios de responsabilizar agentes públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). No entanto, tendo em vista a literatura levantada como referencial teórico da pesquisa realizada, não foram considerados aspectos comportamentais que podem viabilizar a tomada de decisões com menos heurísticas e vieses por parte dos servidores, o que é tido como premissa do estudo que originou este relatório.

Dessa forma, acredita-se que pode haver um direcionamento para a consideração de aspectos relacionados à estratégia comportamental, uma área que associa a psicologia cognitiva e social à teoria e à prática da gestão de organizações (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). Uma escola de pensamento desse campo de estudo envolve conceitos de racionalidade limitada, Teoria dos Prospectos, heurísticas e vieses (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011) e nesta temática há um número resumido de investigações relacionadas à administração pública, sendo necessárias pesquisas para melhorar o processo de tomada de decisões no setor público (BATTAGLIO *et al.*, 2019; SANDERS; SNIJDERS; HALLSWORTH, 2018).

Diante da limitação da racionalidade do ser humano e suas decisões carregadas de heurísticas e vieses, o estudo realizado buscou avançar na compreensão das relações entre as ciências comportamentais e o modelo de governança corporativa adaptado ao setor público brasileiro, com a finalidade de fomentar a discussão sobre a inclusão dos aspectos comportamentais voltados para a otimização dos mecanismos de controle da governança organizacional, considerando práticas de transparência e de *compliance*, relevantes para o processo de tomada de decisão gerencial (CARVALHO *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2020; GIACOMELLI *et al.*, 2017; LEAL; CARVALHAL; IVERVOLINO, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2022). Espera-se que as evidências encontradas possam nortear o desenho de ações e rotinas que incluam a questão comportamental para evitar ou reduzir soluções enviesadas, ao conter o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso entre servidores, principalmente em reuniões ou em decisões que são tomadas a partir de algum tipo de conselho ou colegiado.

## **OBJETIVOS**

O ponto de partida da pesquisa que originou esse relatório técnico, com base na

literatura, é a ausência de evidências sobre heurísticas e vieses em servidores da administração pública brasileira. Assim, a primeira parte da pesquisa foi motivada pela seguinte questão: **Como servidores públicos brasileiros tomam decisões em condições de risco?** Para responder ao questionamento, o objetivo geral desta etapa foi investigar e descrever a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores da administração pública brasileira, em cenários de decisão sob condições de risco, por meio da replicação do estudo feito por de Belle', Cantarelli e Belardinelli (2018).

A segunda etapa considerou as instituições públicas brasileiras de forma geral, que seguem o modelo da governança pública e tratam o cidadão e outras organizações como parceiros ou *stakeholders* (SECCHI, 2009). Um dos pontos a ser combatido nas instituições é o julgamento tendencioso, como o pensamento de grupo, uma consonância que afasta ideias conflitantes (JANIS, 1973), que também tem relação com o viés da confirmação, uma tendência do indivíduo ou um grupo que age em busca de evidências para justificar informações ou crenças já possuídas (NICKERSON, 1998). Outro fator que pode enviesar decisões é a escalada de compromisso, a tendência em responder ao fracasso persistindo na ação ou até mesmo intensificando a perda de recursos, como tempo e dinheiro (GREITEMEYER; SCHULZHARDT; FREY, 2009; STAW, 1976).

Nesse sentido, para atenuar ou mesmo evitar o pensamento de grupo, o viés de confirmação e a escalada de compromisso, a literatura recomenda a utilização do dissidente estratégico, como meio de iniciar um conflito programado na tomada de decisões, para reduzir dissidências pessoais e assegurar uma estrutura de decisão abrangente (AKHMAD; CHANG; DEGUCHI, 2021; COSIER; SCHWENK, 1990; JANIS, 1973; MACDOUGALL; BAUM, 1997; SIMS, 1992). Assim, a segunda parte da pesquisa, pretendeu responder à seguinte pergunta: **Qual o impacto do dissidente estratégico no processo de decisão dentro do modelo de governança pública?** Para esta etapa, o objetivo geral foi analisar a utilização do dissidente estratégico como instrumento comportamental para evitar ou reduzir decisões enviesadas dentro do modelo de governança do setor público.

## **ANÁLISE/ DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

O estudo foi realizado pelo método experimental, com a manipulação intencional de variáveis independentes em grupos de comparação randomizados, que contou com a participação de 162 servidores de uma instituição pública federal com sede no estado de Alagoas. O perfil sociodemográfico dos participantes mostrou que 41,36% são do sexo

feminino, a idade média dos respondentes é de 42,7 anos e o tempo médio de atuação no setor público é de 15 anos. A maioria também afirmou que concluiu ao menos a graduação e uma especialização (91,98%).

Os resultados da primeira etapa da pesquisa sugerem que agentes públicos brasileiros são influenciados pelo efeito de enquadramento, pela heurística da ancoragem, pelo viés da dominância proporcional e pelo viés da dominância assimétrica. Não foram encontrados indícios do viés do *status quo* durante os experimentos. Na segunda etapa da pesquisa, um cenário formado por um grupo de pessoas cujas opiniões são divergentes não foi suficiente para criar a dissonância cognitiva capaz de reduzir o viés de confirmação, o pensamento de grupo e a escalada de compromisso. No entanto, foram encontradas evidências de que a utilização do dissidente estratégico modificou a escolha dos servidores participantes da pesquisa, impedindo ou minimizando a manifestação de vieses no ambiente organizacional da governança pública. Além disso, a idade, o tempo de trabalho e o sexo dos servidores que participaram da pesquisa não tiveram influência sobre a ação do dissidente.

Concluiu-se que servidores públicos brasileiros participantes do estudo científico não seguiram estritamente o modelo racional em suas escolhas, violando a Teoria da Utilidade Esperada, e que a utilização do dissidente estratégico foi necessária para reduzir decisões enviesadas que poderiam impactar ações na governança pública.

## **RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÕES**

A pesquisa que originou este relatório almejou colaborar profissionalmente para nortear o desenho de práticas e rotinas na governança de instituições públicas. Primeiro, investigando e descrevendo a manifestação de heurísticas e vieses comportamentais em servidores públicos participantes dos experimentos.

As evidências mostram a força dos fenômenos comportamentais apesar de diferenças no contexto organizacional. Elas também contribuem ao auxiliar os tomadores de decisão. Acredita-se que manifestações de limitações cognitivas podem alertar servidores e a própria gestão pública a levantar questionamentos sobre a arquitetura de escolhas que ajudem a otimizar decisões sobre políticas públicas e a alocação de recursos públicos em benefício da população.

Em uma segunda etapa, esta pesquisa buscou colaborar com a investigação da utilização do dissidente estratégico, a fim de afastar vieses cognitivos e otimizar a decisão gerencial pelo maior debate e consideração de ideias a serem aplicadas em ações de

transparência e *compliance*. A medida também visa combater interesses de grupos ou interesses privados e, conseqüentemente, melhorar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, o contato com os *stakeholders* e a prestação de serviços à população.

Dessa forma, acredita-se que será possível chegar mais próximo dos resultados esperados pelo modelo pós-burocrático de governança pública, marcado por diretrizes corporativas adaptadas à administração pública, conforme a Nova Gestão Pública e sua busca por eficácia e eficiência na alocação de recursos públicos.

Por ser fruto de experimentos com amostragem não probabilística e definida de forma intencional, os resultados da pesquisa são limitados aos servidores públicos pertencentes a uma instituição federal com sede em Alagoas, portanto não sendo passíveis de generalização. No entanto, o estudo parte do pressuposto de que as respostas dos participantes simulam decisões a serem tomadas em situações reais, independente da organização pública à qual está inserido. E reforça que novas pesquisas podem melhorar a compreensão dos processos de decisão para a gestão pública, além de serem necessárias para que os resultados possam ser somados ao corpo de evidências empíricas para a obtenção de um diagnóstico mais amplo dos fenômenos comportamentais na administração pública.

## **RESPONSÁVEIS E CONTATOS**

ELAINE CRISTINE RODRIGUES DOS SANTOS (elaine.rodrigues@feac.ufal.br)

Mestranda em Administração Pública

Universidade Federal de Alagoas

PROF. DR. RODRIGO VICENTE DOS PRAZERES (rodrigovprazeres@gmail.com)

Orientador do trabalho

Universidade Federal de Alagoas

**DATA DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO:** março de 2023.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. PESQUISA EXPERIMENTAL EM CONTABILIDADE: PROPÓSITO, DESENHO E EXECUÇÃO. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, vol. 10, nº. 2, p. 224–244, 31 ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2017100206>.
- AGUIAR, A. B. de; MUCCI, D. M.; LIMA, M. M. Quantitative Empirical Research in Management Accounting: A Proposed Typology and Implications for Internal versus External Validity. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, vol. 16, nº. 3, p. 318–337, 14 out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v16i3.3155>.
- AKHMAD, M.; CHANG, S.; DEGUCHI, H. Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil’s advocacy as a preventive measure. **Journal of Computational Social Science**, vol. 4, nº. 2, p. 455–478, 18 nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42001-020-00083-8>.
- BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 19, nº. 3, p. 442–463, set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.
- BATTAGLIO, R. P.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N.; CANTARELLI, P. Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. **Public Administration Review**, vol. 79, nº. 3, p. 304–320, 26 maio 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12994>.
- BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 2020.
- CAMPANÁRIO, M. de A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança Corporativa em empresas públicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, vol. 13, nº. 2, p. 689–718, 2014.
- CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de Compliance**. 3ª. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- CLAESSENS, S. Corporate Governance and Development. **SSRN Electronic Journal**, nº. 1979, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.642721>.
- COSIER, R. A.; SCHWENK, C. R. Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions. **Academy of Management Perspectives**, vol. 4, nº. 1, p. 69–74, jan. 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274710>.
- COSTA, N. L. M. “Nudge” como abordagem regulatória de prevenção à corrupção pública no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, vol. 54, nº. 214, p. 91–111, 2017.
- CRISÓSTOMO, V. L.; GIRÃO, A. M. C. Análise do compliance das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, vol. 11, nº. 2, p. 40–64, 3 jul. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n2ID16369>.

GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. The concept of corporate governance. **Visión de Futuro**, vol. 25, no. 25, nº 2, p. 178–194, 1 jul. 2021. DOI:

<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.en>.

GIACOMELLI, G.; ELIAS, F.; COLOMBO, J. A.; BARRETO, J. dos S.; CANTO, L.; BORDIN, M. da S.; ALVES, A.; LOZADA, G.; ANTONI, G.; SARAIVA, M. de O.; ALBUQUERQUE JÚNIOR, R. L.; PEREIRA, V. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

GREITEMEYER, T.; SCHULZ-HARDT, S.; FREY, D. The effects of authentic and contrived dissent on escalation of commitment in group decision making. **European Journal of Social Psychology**, vol. 39, nº. 4, p. 639–647, jun. 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1002/ejsp.578>.

JANIS, I. L. Groupthink and group dynamics: a social psychological analysis of defective policy decisions. **Policy Studies Journal**, vol. 2, nº. 1, p. 19–25, set. 1973. DOI:

<https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1973.tb00117.x>.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL, A. L.; IVERVOLINO, A. P. One Decade of Evolution of Corporate Governance Practices in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, vol. 13, nº. 1, p. 134–161, 2015.

MACDOUGALL, C.; BAUM, F. The Devil’s Advocate: A Strategy to Avoid Groupthink and Stimulate Discussion in Focus Groups. **Qualitative Health Research**, vol. 7, nº. 4, p. 532–541, 1 nov. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1177/104973239700700407>.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 2, nº. 1, p. 109–134, 2010.

NICKERSON, R. S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. **Review of General Psychology**, vol. 2, nº. 2, p. 175–220, 1 jun. 1998. DOI:

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>.

PASCOAL, M. N. O.; OLIVEIRA, O. V. de. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 11, p. 215–231, 1 apr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5431>.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, vol. 15, nº. 46, p. 39–55, set. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D.; FOX, C. R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, vol. 32, nº. 13, p. 1369–1386, dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.968>.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª. São Paulo: Atlas, 2022.

SANDERS, M.; SNIJDERS, V.; HALLSWORTH, M. Behavioural science and policy: where are we now and where are we going? **Behavioural Public Policy**, vol. 2, nº. 2, p. 144–167, 14 nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.17>.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, nº. 2, p. 347–369, abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SELL, F. F.; SAMPAIO, G. L.; ZONATTO, V. C. da S.; LAVARDA, C. E. F. Accountability: Uma Observação Sobre O Nível De Transparência dos Municípios. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 10, nº. 4, p. 248–259, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v10i4.5676>.

SIMS, R. R. Linking groupthink to unethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, vol. 11, nº. 9, p. 651–662, set. 1992. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01686345>.

STAW, B. M. Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 16, nº. 1, p. 27–44, jun. 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2).

THALER, R. H. **Misbehaving A construção da economia comportamental**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2015.