

## MÉTODOS DE TOMADA DE DECISÃO ENVOLVENDO ESPECIALISTAS

DECISION-MAKING METHODS INVOLVING SPECIALISTS

RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS  
rita.campos.adm@gmail.com

FERNANDO JOSÉ DE SOUSA JÚNIOR  
fernandojjr@hotmail.com

JULIANA CARDOSO AMARAL  
jucardosoadm@gmail.com

DANIEL ROCHA SILVA  
danielrocha.adm@gmail.com

WELLESON PATRICK VAZ MURTA  
patrickmurta@gmail.com

UAJARÁ PESSOA ARAÚJO  
uajara@dcsa.cefetmg.br

### RESUMO

Com base nos estudos de Mostaghimi (2001), este artigo teve como objetivo verificar algumas hipóteses apresentadas pelo autor a fim de investigar as implicações de diferentes processos decisórios com o apoio de especialistas. Tratou-se de um estudo de caso que envolveu dados qualitativos e quantitativos. O experimento empírico realizado constituiu-se de uma dinâmica cuja proposta era avaliar e atribuir prêmios a campanhas de marketing de empresas simuladas. Sob a coordenação do decisor, foram adotados diferentes métodos para tomada de decisão em que a opinião dos especialistas era utilizada de maneiras distintas. Com essa pesquisa, chegou-se à conclusão de que o modo como as informações são coletadas exerce impacto sobre a decisão. Os resultados variaram a cada método utilizado, havendo alterações no ranqueamento das campanhas, inclusive na liderança indicada para a premiação. Ainda, foi possível notar que o nível de concordância do decisor em relação ao aconselhamento dos especialistas tende a ser mais alto quando ele é o responsável pela definição do método de coleta de informações.

**Palavras-chave:** Processo decisório. Métodos de tomada de decisão. Julgamento de especialistas. Influência do decisor. Avaliação de campanhas de marketing.

### ABSTRACT

*Based on the studies of Mostaghimi (2001), this article aimed to verify some hypotheses presented by the author in order to investigate the implications of different decision processes with the support of specialists. This was*

*a case study involving qualitative and quantitative data. The empirical experiment carried out was a dynamic whose purpose was to evaluate and award prizes to marketing campaigns of simulated companies. Under the coordination of the decision-maker, different methods of decision-making were adopted in which expert opinion was used in different ways. With this research, it was concluded that the way information is collected has an impact on the decision. The results varied with each method used, with changes in the rank of the campaigns, including the leadership indicated for the awards. Furthermore, it was possible to note that the level of agreement of the decision maker in relation to the advice of the specialists tends to be higher when he is responsible for defining the method of information collection.*

**Keywords:** *Decision-making process. Decision-making methods. Expert judgment. Influence of the decision maker. Evaluation of marketing campaigns.*

## 1. INTRODUÇÃO

Administrar é tomar decisão, sendo que em todos os processos gerenciais, o gestor deve fazer escolhas buscando maximizar seus resultados. Os tomadores de decisão, portanto, procuram alternativas para aumentar as chances de sucesso por meio de métodos de escolhas racionais. Contudo, ressalta-se que a racionalidade ocorre apenas de maneira limitada, pois a mente humana, que utiliza de métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação, apresenta capacidade limitada de processar informação (SIMON, 1980).

Em uma tomada de decisão, informações completas nunca estão à disposição dos decisores. Assim, estes frequentemente pedem a opinião de outras pessoas, especialmente aquelas que têm domínio sobre o assunto. O decisor conta com o apoio de especialistas para ir além dos dados, fazer inferências sobre os problemas e recomendar possíveis soluções (MUMPOWER; STEWART, 1996). Para Harvey e Fischer (1997) os decisores buscam e aceitam o conselho de especialistas a fim de compartilhar a responsabilidade pelo resultado da decisão e aumentar a probabilidade de ela ser precisa ou ótima.

Buscando investigar os métodos de tomada de decisão, Mostaghimi (2001) oferece em seu trabalho uma gama de possibilidades de se chegar a uma decisão por meio do envolvimento de especialistas. O estudo aborda hipóteses que confirmam a influência dos métodos de decisão em seu resultado e ainda descreve diversos aspectos que impactam a decisão final, entre eles: o estilo adotado pelo decisor, seu nível de envolvimento e a forma como os especialistas participam da decisão.

O uso da opinião de especialistas, como sugere o autor supracitado, possibilita a um tomador de decisão envolver indivíduos que, sem qualquer participação anterior, possam ofertar uma visão diferenciada em relação ao evento que requer a decisão. A participação de especialistas pressupõe que a decisão seja fruto do levantamento de diversas possibilidades, que, combinadas ao julgamento do decisor, compõem a decisão final.

O objetivo do artigo é aplicar algumas das hipóteses de Mostaghimi (2001) relativas a diferentes processos decisórios envolvendo julgamento de especialistas, verificando sua aplicabilidade e confirmando ou não as interferências que tal processo pode provocar nos resultados. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvido a partir de uma experiência acadêmica. O estudo propôs uma dinâmica para avaliar e atribuir prêmios a campanhas de marketing de empresas simuladas, considerando o julgamento de especialistas.

Este estudo contribuirá para a compreensão de que não meramente o resultado final de uma decisão, mas também o processo em que ela foi construída, tem fundamental importância. Além disso, os resultados da pesquisa poderão colaborar com o desenvolvimento de estudos futuros sobre os processos decisórios envolvendo especialistas, tendo em vista a escassez sobre o assunto na literatura nacional.

Para embasar o estudo, segue na próxima seção uma revisão de literatura acerca do assunto, abordando os principais trabalhos e conceitos desenvolvidos sobre o processo de tomada de decisão com o apoio de especialistas. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para alcance do objetivo e os resultados do experimento empírico. Por fim, a conclusão obtida com a investigação.

## 2. PROCESSOS DECISÓRIOS ENVOLVENDO ESPECIALISTAS

Reyt, Wiesenfeld e Trope (2016) ressaltam a crescente importância do aconselhamento na tomada de decisões nas organizações. Segundo os autores, o conselho é valioso, pois possibilita a superação das limitações de seus próprios conhecimentos, por meio da utilização da experiência de terceiros. Na economia dos países desenvolvidos, os serviços de consultoria, por exemplo, têm demonstrado um crescimento substancial, sendo responsáveis sozinhos por mais de um quarto das exportações dos EUA. O acesso aos conselhos tem se tornado cada vez mais facilitado, considerando as novas tecnologias de informação e as redes sociais. No entanto, muito mais do que a obtenção desses conselhos, é necessário interpretá-los da maneira correta.

De acordo com Mostaghimi (2001), o decisor é livre para utilizar qualquer processo que seja condizente com seu estilo para coletar informações de especialistas. Para um mesmo problema de decisão, um decisor pode preferir pedir o conselho de cada especialista individualmente, um segundo decisor pode preferir consultar todos os especialistas ao mesmo tempo e um terceiro pode ainda pedir que os especialistas entrem em um consenso e o comuniquem. O estilo do decisor refere-se à extensão do seu envolvimento na coleta de informação dos especialistas. Em um sentido amplo, consiste da forma como são utilizadas essas informações e do cenário em que elas são coletadas. Além disso, o responsável pela decisão baseia-se em alguns fatores para classificar a importância da informação de um especialista, entre eles: a confiança no julgamento, a precisão da informação e outras considerações pessoais/políticas.

Uma questão-chave na discussão sobre especialistas é decidir quem pode ser qualificado como tal. Shanteau (1992) considera como especialista aquele que assim é reconhecido pelas pessoas de sua área. Segundo Sniezek e Buckley (1995) os especialistas são aqueles que formulam julgamentos ou recomendam alternativas e comunicam ao responsável pela decisão. Os especialistas não fazem qualquer solicitação, apenas oferecem suas opiniões ao decisor, que pode ou não aceitar o aconselhamento, e ainda decide o quanto utilizá-lo (GINO; SHANG CROSON, 2009).

Gibbons, Sniezek e Dalal (2003) propõem a ampliação desse conceito, incluindo elementos como a prestação de apoio emocional, a aprovação da alternativa inicialmente escolhida pelo decisor, a provisão de informações sobre a decisão, a sugestão de uma nova alternativa

e a assistência ao decisor para obter maior discernimento. Figueiredo (2016) acrescenta ainda que a tomada de decisão é influenciada por fatores biológicos e psicológicos além dos citados anteriormente, mas apesar da complexidade desses fatores, nada impede que sejam criadas heurísticas para entendimento do comportamento dos agentes envolvidos.

A experiência de um especialista é um fator importante para a decisão, pois o decisor tende a aceitar melhor a opinião de especialistas mais experientes do que a dos novatos (HARVEY; FISCHER, 1997; YANIV; KLEINBERGER, 2003). Entretanto, como ressalta Harvey Fischer (1997), ainda que os especialistas sejam experientes, o decisor combina seus conselhos com o seu próprio julgamento. Conforme aponta Gino, Shang e Croson (2009), uma vez que o conselho é reunido, o decisor pesa a sua opinião e a opinião dos especialistas para chegar à decisão final. Essa combinação de opiniões, de preferência não correlacionadas, aumenta a precisão da decisão porque reduz o erro vinculado a cada recomendação individual. A agregação de todas as previsões garante que a previsão resultante tenha menor variabilidade e menor erro aleatório (BONACCIO; DALAL, 2006).

De acordo com Swol e Snizek (2005), a baixa experiência do decisor e a alta incerteza sobre a decisão pode levá-lo a aceitar o conselho do especialista. Contudo, diversas variáveis podem afetar a probabilidade de o decisor aceitar essa opinião. Um desses fatores é a confiança, definida por Mayer, Davis e Schoorman (1995) como a vulnerabilidade às ações de outrem com base na expectativa de que ele desempenhará uma ação importante para o decisor.

A confiança demonstrada pelo especialista ao expressar a sua opinião também pode fazer com que o decisor a aceite melhor. Da mesma forma, conhecer o especialista pode influenciar na aceitação da opinião, pois o grau de confiança pode ser maior. Além disso, outra situação que exerce influência sobre a aceitação é quando o decisor é responsável pelo pagamento do especialista; nesse caso ele pode aceitar a opinião devido à necessidade de justificar o investimento (SWOL; SNIEZEK, 2005).

Reyt, Wiesenfeld e Trope (2016) fizeram um estudo baseado na Construal Level Theory, avaliando se o nível de interpretação contido na comunicação dos conselheiros influenciam a percepção desses consultores e, por sua vez, a utilização do conselho na decisão. Essa teoria sugere que, quanto maior o grau de abstração e a visão holística demonstrados pelos conselheiros, melhor reputação eles têm. Além disso, as pessoas são mais propensas a escolher e seguir o conselho desses especialistas do que daqueles que apresentam uma abordagem mais determinística, concreta e contextualizada do tema consultado. A literatura sobre transferência de conhecimento e aprendizado centra-se nas características dos destinatários para identificação se as informações passadas serão assimiladas e exploradas. Por exemplo, as pessoas são menos propensas a tomar conselhos quando se sentem mais poderosas, quando fazem parte de uma equipe ou quando se sentem com raiva.

Gibbons, Snizek e Dalal (2003) afirmam que os decisores que solicitam o conselho dos especialistas são mais propensos a seguir essa recomendação do que aqueles que o recebem sem tê-lo requerido. Além disso, tendem a aceitar melhor a opinião dos especialistas quando se trata de uma decisão complexa. Bonaccio e Dalal (2006) concluem que a opinião dos especialistas só é aceita pelo decisor se ele acreditar que seus potenciais benefícios superam os eventuais custos da decisão.

Muitas vezes, o decisor não usa plenamente o conselho dos especialistas, pois as pessoas tendem a ser excessivamente confiantes e supervalorizam seus próprios julgamentos iniciais (GARDNER; BERRY, 1995). Krueger (2003) argumenta que a não aceitação pode ocorrer devido a um viés egocêntrico, quando o decisor prefere suas próprias opiniões por acreditar que elas sejam superiores à dos especialistas.

O decisor pode não aceitar completamente o conselho do especialista porque tem acesso às suas justificativas internas que o levaram à uma decisão particular. Quanto à opinião do consultor, isso não é possível, pois o decisor não tem acesso ao seu raciocínio, contando assim com menos evidências que justifiquem a decisão (YANIV; KLEINBERGER, 2003). Nesse mesmo sentido, Markus (1977) ressalta que a autoinformação está prontamente disponível e o conhecimento próprio é mais acessível mentalmente do que o conhecimento sobre os outros. Dessa forma, essa informação pode superar o conselho dos especialistas.

Conforme Harries, Yaniv e Harvey (2004), quando a recomendação de um especialista é muito divergente em relação à dos demais assessores, ela tem mais chances de ser rejeitada pelo decisor. Hammond (1996) aponta três explicações tradicionais para as disputas e desacordos entre especialistas: incompetência, venalidade e ideologia. A visão da incompetência põe em causa as qualificações, credenciais e inteligência dos especialistas, alegando que os desentendimentos ocorrem porque pelo menos um participante não é de fato especialista. Outra variação dessa explicação é que o especialista, ainda que competente, pode não se esforçar o bastante na busca de informações. A explicação da venalidade defende que as divergências entre especialistas ocorrem porque os mesmos tomam posições conforme seus próprios interesses imediatos. Do ponto de vista da ideologia, a posição dos especialistas é determinada por crenças e valores políticos, religiosos e éticos.

Ainda sobre os fatores que influenciam a decisão final, Budescu e Rantilla (2000) afirmam que o aumento do número de especialistas torna o decisor mais confiante. Todavia, em seu estudo os autores concluíram que independentemente da quantidade de especialistas, os decisores preferiram suas opiniões iniciais em aproximadamente 40% das decisões. E quando solicitados para atribuir pesos às opiniões, os decisores eliminaram as mais distantes da sua e fizeram uma média das que restaram.

Essa escolha do decisor pela opinião mais próxima à sua, vai de encontro ao que Suls e Wheeler (2000) afirmam sobre a semelhança entre os envolvidos na tomada de decisão. Segundo os autores, o decisor compara suas crenças às dos especialistas e atribui um peso maior ao conselho fornecido por aqueles que possuem atributos semelhantes aos seus, tais como antecedentes, gênero, idade, educação, religião, política ou visão geral de mundo.

Contribuindo com essa reflexão, Gino, Shang e Croson (2009) destacam que, ao fazer julgamentos sobre decisões de outrem, as pessoas podem não utilizar as mesmas estratégias que usam para tomar uma decisão que envolve ação própria. Quando as pessoas fazem julgamentos sobre si mesmas, seu hipotético-eu é mais similar ao seu próprio eu e, portanto, a um conselheiro semelhante. No entanto, quando fazem julgamentos sobre ações que não lhes dizem respeito, há uma tendência de atribuir maior peso à opinião de conselheiros não-similares a elas. As pessoas percebem as questões sobre o comportamento dos outros como mais difíceis, e são mais receptivas à opinião de conselheiros diferentes quando precisam tomar decisões complexas.

Dalal e Bonaccio (2010) apresentaram as preferências do decisor dentre possíveis formas de aconselhamento. Nesse sentido, conclui que os decisores tendem a preferir conselhos sobre um rol de informações, e não os mais determinísticos que sugerem o que se deve ou não fazer em relação à decisão. Além disso, sugere que o apoio psicológico sobre a decisão é melhor aceito entre os decisores inexperientes ou de personalidade agradável.

Outro tipo de influência sobre o processo de tomada de decisão foi abordado por Sniezek, Schrah e Dalal (2004), apresentando as influências sobre o comportamento do decisor e dos conselheiros relacionadas ao sincronismo na alocação de recompensas, ou seja, no caso dos conselhos serem remunerados antes ou após a apresentação das informações ao decisor. As interações do contrato psicológico firmado entre as partes geram alterações na possibilidade ou não de utilização efetiva do conselho e na precisão da informação prestada ao decisor.

Baillon *et al.* (2016) observaram os efeitos dos processos de comunicação e agregação entre os conselheiros na tomada de decisão. Conforme esses autores, esses processos podem influenciar no grau de racionalidade das decisões, estando ainda dependentes aos tipos e contextos das situações apresentadas.

Clemen (1987) discute o problema que o decisor tem de combinar opiniões dependentes dos especialistas, quando eles têm suas fontes de informações/dados compartilhados. O problema do tomador de decisões de avaliar e agregar informações de diversas fontes a princípio está resolvido, sendo que o mesmo transforma as opiniões dos especialistas em dados e avalia a função de probabilidade desses dados (Bayesian model) – Morriss (1974, 1977). Segundo o autor, vários fatores influenciam nessa relação de dependência, tais como: experiências similares, treinamento ou abordagem do problema e, principalmente, a informação compartilhada. Nesse sentido, buscou-se analisar exemplos que demonstram como a avaliação de dados correlacionados das opiniões dos especialistas pode afetar o montante de informação disponível para o tomador de decisões e sua posterior distribuição.

Clemen (1987) conclui que informações adicionais agregadas ao sistema podem destruir valor para o decisor, pois há uma compensação entre o efeito confuso de uma nova observação compartilhada e a informação adicional. Assim, o tomador de decisões tem mais problemas para segregar qual informação há nas opiniões dos especialistas. Quando temos dois especialistas, um deles pode ser ignorado se seu conjunto de dados for submetido a outro especialista. Um grupo de especialistas deve apresentar suas opiniões individualmente ao tomador de decisões como também uma visão consensada. Apresentar somente essa última opinião pode reduzir o nível de informações para o decisor. Segundo o autor, o ideal é buscar especialistas com menor nível de dependência, que apresentam diversos pontos de vistas, o que pode gerar uma fonte de consulta mais rica e ter melhor aproveitamento pelo decisor.

### 3. METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso, baseando-se em evidências e proposições teóricas previamente estabelecidas para subsidiar a coleta e a análise dos dados. Assim, segundo Pereira, Godoy e Tercariol (2009) a teoria serve de padrão para analisar e comparar os resultados, possibilitando uma 'generalização empírica'

A investigação possui uma abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Gomes e Araújo (2005) há uma tendência para a utilização deste modelo alternativo, uma vez que seu propósito é atender plenamente às necessidades do pesquisador, proporcionando-lhe um leque maior de ferramentas para a operacionalização da pesquisa. Para Günther (2006) apesar de o estudo de caso estar geralmente associado a questões qualitativas, estas dependem de métodos quantitativos que gerem resultados generalizáveis para atender aos propósitos da investigação. Assim, esse tipo de pesquisa pode envolver procedimentos de ambas as naturezas.

Este estudo teve o propósito de aplicar algumas das hipóteses apresentadas por Mostaghimi (2001) no artigo Information Collection Strategic Design in Experts assisted Decision Making Paradigm, que discorre a respeito de como o processo de coleta de informações subsidia uma tomada de decisão, influenciando no resultado da mesma. Segundo o autor, o estilo do tomador de decisões e o seu nível de envolvimento no levantamento das informações irão interferir nos resultados obtidos, considerando a utilização de especialistas na área avaliada e sua estruturação para obtenção das informações. Esse processo envolve diversas variáveis, desde o conhecimento entre os especialistas - como eles pensam e se relacionam entre si e com o tomador de decisões - até a forma como será concebida a apresentação das informações: em grupo, individualmente, consensada ou não.

Por meio da utilização de uma estimativa Bayesiana, Mostaghimi (2001) propõe uma análise de sensibilidade sobre o processo decisório em função do método utilizado na sua coleta de dados. O modelo apresentado pelo autor mostra que o produto de dois conjuntos de forças determina a solução (correlação entre eles): influência do tomador de decisão e a influência dos especialistas. Essas influências são determinadas pelos parâmetros que medem a qualidade e confiabilidade de suas informações. Comparando os valores desses parâmetros na solução ideal, pode-se descobrir quanto o especialista, ou um conjunto de especialistas, e o tomador de decisões contribuíram para a decisão final.

Conforme indicado na Figura 1, foram simulados dois estágios, um em que o tomador de decisão participa de toda a discussão e chega a uma decisão final junto com os especialistas e o outro em que os especialistas discutem entre eles, chegando num consenso e posteriormente apresentando as conclusões ao tomador de decisão. E em cada estágio, são combinados fatores tais como: a participação ou não do tomador de decisão, o ranqueamento dos especialistas, a utilização do consenso entre eles e a forma de apresentação final ao decisor.

Figura 1 - Designs do processo de decisão

	Fluxo de informação		Fluxo de participação		
<b>Processo com 1 estágio</b>	<b>1</b>	Informações trocada em grupo	Especialistas ranqueados		
	<b>2</b>	Informações trocada em grupo	Especialistas não ranqueados		
	<b>Participação do tomador de decisão</b>	<b>Consenso dos Especialistas</b>	<b>Especialistas ranqueados</b>	<b>Apresentação final</b>	
<b>Processo com 2 estágios</b>	<b>3</b>	Não	Sim	Não	
	<b>4</b>	Não	Sim	Não	
	<b>5</b>	Sim	Sim	Não	Sim (coletiva)
	<b>6</b>	Sim	Sim	Sim	Sim (coletiva)
	<b>7</b>	Sim	Sim	Não	Sim (individual)
	<b>8</b>	Sim	Sim	Sim	Sim (individual)

Fonte: Adaptado de Mostaghimi (2001)

No caso específico deste estudo, estudantes do curso de graduação em Administração de uma instituição pública foram divididos em 07 (sete) grupos de trabalho, sendo que cada grupo representaria uma empresa simulada e incitados a apresentar uma proposta de campanha publicitária. Cada campanha ganharia um prêmio fictício que posteriormente seria convertido como o resultado de uma atividade acadêmica. Além disso, foram selecionados 05 (cinco) avaliadores dentre os estudantes do curso de mestrado em Administração desta mesma instituição. Esses avaliadores atuaram como conselheiros no processo de tomada de decisão. O mesmo professor dos alunos da graduação e do mestrado atuou como o tomador de decisão.

Das oito proposições abordadas pelo autor (Figura 1), foi aplicada uma simulação de um estágio "Informações trocadas em grupo com especialistas não ranqueados" (proposição 2) e duas simulações com dois estágios cada, sendo uma baseada na "Participação do tomador de decisão, Consenso dos especialistas, especialistas não ranqueados e apresentação coletiva" (proposição 5) e outra baseada nos mesmos critérios da anterior, porém com a presença do ranqueamento (proposição 6).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados são o resultado de diferentes cenários propostos para a simulação em questão. A proposta da dinâmica foi a avaliação das campanhas de marketing que deveriam ser fornecidas por 07 (sete) empresas, devendo os avaliadores distribuírem entre elas a quantia fictícia de \$300.000, sendo que os valores finais foram convertidos proporcionalmente a partir dos totais calculados para cada empresa, retornando novamente à cifra de \$300.000.

Inicialmente, os avaliadores receberam a orientação de um decisor para que definissem a premiação de forma livre, ou seja, os métodos de distribuição dos valores seriam próprios de cada membro. Para isso deveriam considerar os seguintes critérios: (1) criatividade; (2) bom gosto; (3) mídia empregada; (4) impacto potencial; e (5) conteúdo, dando pesos a eles ou não.

Como a Empresa 07 não apresentou nenhum trabalho de campanha, todos os avaliadores entenderam que nesse caso não eram merecidos valores de premiação. Observou-se ainda que alguns avaliadores distribuíram o prêmio entre todas as empresas (exceção à Empresa 7) e outros avaliadores determinaram que apenas algumas empresas deveriam receber alguma premiação. Ou seja, alguns avaliadores entenderam que a campanha necessitava ter uma qualidade mínima para que se pudesse entregar alguma premiação, enquanto outros avaliadores entenderam que algum valor deveria ser distribuído para todas as empresas que apresentassem campanhas, independente de se observar ou não um nível mínimo de qualidade. A seguir, a Tabela 1 apresenta o resultado da premiação. Os valores finais foram redefinidos de forma proporcional à premiação pretendida.



**Tabela 1 - Cenário 1.1 – Método livre dos avaliadores para distribuição da premiação**

Premiações								
	Avaliador 1 (\$)	Avaliador 2 (\$)	Avaliador 3 (\$)	Avaliador 4 (\$)	Avaliador 5 (\$)	Total (\$)	Valores Finais (\$)	#
Empresa 1	68.000	50.000	30.000	100.000	50.000	298.000	59.600	3º
Empresa 2	20.000	0.00	10.000	25.000	0.00	55.000	11.000	6º
Empresa 3	49.000	50.000	20.000	25.000	0.00	144.000	28.800	4º
Empresa 4	60.000	100.000	150.000	100.000	100.000	510.000	102.000	1º
Empresa 5	28.000	0.00	40.000	25.000	0.00	93.000	18.600	5º
Empresa 6	75.000	100.000	50.000	25.000	150.000	400.000	80.000	2º
Empresa 7	-	-	-	-	-	-	-	
	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000	300.000	

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse primeiro cenário (Cenário 1.1), a empresa vencedora da premiação seria a Empresa 04 (\$102.000). O coeficiente de variação dos valores distribuídos, dado pelo desvio padrão dividido pela média, apresenta o valor de 0,66596096 nessa simulação.

Uma nova proposta foi sugerida para o primeiro cenário (Cenário 1.2), sendo observada a possibilidade de exclusão dos valores máximos e mínimos distribuídos a cada empresa pelos avaliadores. Dessa forma, a maior e a menor premiação dada a uma empresa seriam desconsideradas e os valores finais seriam novamente calculados e arredondados. A Tabela 2 indica a nova distribuição da premiação.

**Tabela 2 - Cenário 1.2 – Método livre dos avaliadores para distribuição da premiação excluindo máximos e mínimos por empresa**

Premiações									
	Avaliador 1 (\$)	Avaliador 2 (\$)	Avaliador 3 (\$)	Avaliador 4 (\$)	Avaliador 5 (\$)	Total (\$)	Valores Finais (\$)	Arredondamento (\$)	#
Empresa 1	68.000	50.000	-	-	50.000	168.000	57.931,03	57.900	3º
Empresa 2	20.000	-	10.000	-	-	30.000	10.344,83	10.300	6º
Empresa 3	49.000	-	20.000	25.000	-	94.000	32.413,79	32.400	4º
Empresa 4	-	100.000	-	100.000	100.000	300.000	103.448,28	103.500	1º
Empresa 5	28.000	-	-	25.000	-	53.000	18.275,86	18.300	5º
Empresa 6	75.000	100.000	50.000	-	-	225.000	77.586,21	77.600	2º
Empresa 7	0	0	0	0	0	0	0	0	
	300.000	200.000	80.000	150.000	150.000	880.000	150.000	300.000	

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa situação, a empresa vencedora da premiação continuaria sendo a Empresa 04 (\$103.500). A ordenação do maior para o menor prêmio se manteve, mas o coeficiente de variação dos valores distribuídos sofre alteração de 0,66596096 para 0,66217621, o que indica que houve uma distribuição mais igualitária dos prêmios.

Uma nova circunstância foi sugerida a partir de intervenção do decisor, e assim, criado um novo cenário para as avaliações (Cenário 2). O conceito de peso para cada um dos critérios da campanha deveria ser utilizado pelos avaliadores, sendo que para cada critério deveria ser atribuído um peso na escala de 1 a 5, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Cenário 2 – Pesos definidos por avaliador para cada critério**

	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Coletivo
Criatividade	3	4	5	3	3	18
Bom gosto	3	3	3	2	3	14
Mídia empregada	3	5	4	4	4	20
Impacto potencial	5	3	2	5	4	19
Conteúdo	4	4	2	5	5	20

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, é possível observar pela distribuição de pesos que para o grupo de avaliadores em questão, “mídia empregada” e “conteúdo” têm uma importância maior, e por sua vez o critério “bom gosto” possui menor importância em relação aos outros itens. Além disso, foi determinado que cada avaliador deveria pontuar uma empresa com uma nota em escala de 1 a 5 para cada um dos critérios, como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 - Cenário 2 – Notas definidas por avaliador para cada critério**

Empresa 1						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	5	3	4	4	1	17
Bom Gosto	5	4	4	3	3	19
Mídia Empregada	4	3	2	4	2	15
Impacto Potencial	5	4	3	4	1	17
Conteúdo	4	4	4	5	2	19
Empresa 2						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	2	2	1	2	1	8
Bom Gosto	2	2	2	2	1	9
Mídia Empregada	1	2	2	2	1	8
Impacto Potencial	1	2	2	2	1	8
Conteúdo	1	2	2	2	1	8
Empresa 3						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	4	3	3	2	1	13
Bom Gosto	5	3	3	2	1	14
Mídia Empregada	3	3	3	3	1	13
Impacto Potencial	5	3	3	2	1	14
Conteúdo	5	3	3	2	1	14
Empresa 4						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	4	4	5	4	3	20
Bom Gosto	4	4	5	5	3	21
Mídia Empregada	5	3	4	3	3	18
Impacto Potencial	4	3	4	5	3	19
Conteúdo	2	3	4	5	3	17
Empresa 5						

Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	1	2	2	2	1	8
Bom Gosto	2	2	2	2	1	9
Média Empregada	1	2	3	2	1	9
Impacto Potencial	2	2	3	3	1	11
Conteúdo	1	2	3	2	1	9
Empresa 6						
Critérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Total
Criatividade	5	4	4	3	4	20
Bom Gosto	5	4	3	3	3	18
Média Empregada	4	4	3	3	4	18
Impacto Potencial	4	4	4	4	5	21
Conteúdo	5	4	4	4	4	21

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do fator elaborado pela multiplicação entre os pesos e notas definidos pelos avaliadores para cada um dos critérios, a soma das notas aplicadas foi calculada e o valor do prêmio distribuído novamente de forma proporcional aos resultados. Observa-se que neste cenário não é mais possível ao avaliador atribuir valor nulo de premiação à Empresa, uma vez que o menor peso e a menor nota possíveis é o valor "1".

Conforme a consideração do novo método proposto baseado em pesos para cada critério, a Tabela 5 apresenta novas relações para a distribuição da premiação. A pontuação foi atribuída em função da nota individual multiplicada pelo peso.

**Tabela 5** - Cenário 2 – Pontuação e Resultado Final da Premiação considerando pesos em relação aos itens avaliados

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Criatividade	306	144	234	360	144	360
Bom Gosto	266	126	196	294	126	252
Média Empregada	300	160	260	360	180	360
Impacto Potencial	323	152	266	361	209	399
Conteúdo	380	160	280	340	180	420
Total (Soma dos Pesos x Notas)	1.575	742	1.236	1.721	839	1.791
Colocação	3º	6º	4º	2º	5º	1º
Valores Finais (\$)	59.825,27	28.184,35	46.948,59	65.143,07	31.868,83	68.029,88

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se nesse cenário que a Empresa 06, e não mais a Empresa 04, receberia o maior valor (\$68.029,88) alterando-se assim a primeira colocação, além de observarmos relações menos discrepantes que no Cenário 1. De forma geral, os valores de premiação nessa simulação apresentam-se mais distribuídos, sendo que o coeficiente de variação foi reduzido para 0,298259635, antes apresentado pelos valores 0,66596096 e 0,66217621 no cenário 1. A ordenação do maior para o menor prêmio foi modificada.

Além do segundo cenário, uma nova circunstância foi sugerida pelo decisor criando um terceiro novo cenário para as avaliações (Cenário 3). Ao conceito de peso e nota seria incluído um diferencial para os avaliadores que já possuíam experiência em marketing. Conforme levantamento, somente o Avaliador 5 possuía tal experiência. Dessa forma, para esse avaliador foi

sugerido que o peso e as notas vinculadas aos mesmos fossem multiplicadas por 3. A Tabela 6 e a Tabela 7 indicam as novas relações de pesos e notas, respectivamente, considerando o fator “experiência em Marketing”.

**Tabela 6** - Cenário 3 – Pesos definidos por avaliador para cada critério considerando a experiência em Marketing

	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Coletivo
Criatividade	3	4	5	3	9	24
Bom gosto	3	3	3	2	9	20
Mídia empregada	3	5	4	4	12	28
Impacto potencial	5	3	2	5	12	27
Conteúdo	4	4	2	5	15	30

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 7** - Cenário 3 – Notas definidas por avaliador para cada critério considerando a experiência em Marketing

Empresa 1						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	5	3	4	4	3	19
Bom Gosto	5	4	4	3	9	25
Mídia Empregada	4	3	2	4	6	19
Impacto Potencial	5	4	3	4	3	19
Conteúdo	4	4	4	5	6	23
Empresa 2						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	2	2	1	2	3	10
Bom Gosto	2	2	2	2	3	11
Mídia Empregada	1	2	2	2	3	10
Impacto Potencial	1	2	2	2	3	10
Conteúdo	1	2	2	2	3	10
Empresa 3						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	4	3	3	2	3	15
Bom Gosto	5	3	3	2	3	16
Mídia Empregada	3	3	3	3	3	15
Impacto Potencial	5	3	3	2	3	16
Conteúdo	5	3	3	2	3	16
Empresa 4						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	4	4	5	4	9	26
Bom Gosto	4	4	5	5	9	27

Média Empregada	5	3	4	3	9	24
Impacto Potencial	4	3	4	5	9	25
Conteúdo	2	3	4	5	9	23
Empresa 5						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	1	2	2	2	3	10
Bom Gosto	2	2	2	2	3	11
Média Empregada	1	2	3	2	3	11
Impacto Potencial	2	2	3	3	3	13
Conteúdo	1	2	3	2	3	11
Empresa 6						
Crítérios	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5 (x3)	Total
Criatividade	5	4	4	3	12	28
Bom Gosto	5	4	3	3	9	24
Média Empregada	4	4	3	3	12	26
Impacto Potencial	4	4	4	4	15	31
Conteúdo	5	4	4	4	12	29

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que “média empregada” e “impacto potencial” são agora os critérios que mais pesam na distribuição dos valores, diferentemente de “média empregada” e “conteúdo” (quando não havia diferenciação por experiência em marketing), enquanto “bom gosto” continua sendo o critério menos relevante.

A partir dos pesos e notas dos avaliadores, considerando o diferencial para experiência em Marketing, a soma das notas ponderadas pelos pesos foi recalculada e o valor do prêmio redistribuído. A consideração do novo método proposto pelo decisor baseado em pesos para cada critério e experiência em Marketing resultou nos dados apontados na Tabela 8, que apresenta novas relações para a distribuição da premiação.

**Tabela 8** - Cenário 3 – Pontuação e Resultado Final da Premiação considerando pesos e a experiência em Marketing

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Criatividade	456	240	360	624	240	672
Bom Gosto	500	220	320	540	220	480
Média Empregada	532	280	420	672	308	728
Impacto Potencial	513	270	432	675	351	837
Conteúdo	690	300	480	690	330	870
Total (Soma dos Pesos x Notas)	2691	1310	2012	3201	1449	3587
Colocação	3º	6º	4º	2º	5º	1º
Valores Finais	56.652,63	27.578,95	42.357,89	67.389,47	30.505,26	75.515,80

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, nesse cenário, que a Empresa 06 continua recebendo o maior valor de premiação (\$75.515,80). Além disso, o ranqueamento manteve a mesma relação de ordem em rela-

ção ao resultado anterior. O coeficiente de variação para a distribuição dos prêmios aumentou nesse cenário, apresentando o valor de 0,35952352.

Os resultados para cada um dos cenários propostos apresentam-se de forma condensada na Tabela 9.

Tabela 9 - Resultados por cenário proposto

	Descrição	Empresa Vencedora	Maiores premiações (\$)	Coeficiente de variação na distribuição dos prêmios (s/média)
Cenário 1.1	Avaliação Livre	Empresa 4	102.000,00	0,66596096
Cenário 1.2	Avaliação Livre, excluídos máximos e mínimos	Empresa 4	103.500,00	0,66217621
Cenário 2	Avaliação com método proposto - Pesos e Notas	Empresa 6	68.029,88	0,298259635
Cenário 3	Avaliação com método proposto - Pesos e Notas, considerando experiência do avaliador	Empresa 6	75.515,80	0,35952352

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados obtidos nos diferentes cenários, nota-se que a participação do decisor no processo afetou na definição da empresa vencedora (e no ranqueamento geral da premiação), nos valores das premiações e na variação da distribuição dos prêmios.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo aplicar três das hipóteses levantadas por Mostaghimi (2001) em suas investigações acerca dos métodos de coleta de informação utilizados em um processo decisório. Para tanto, foi conduzida uma simulação de tomada de decisão em que os participantes deveriam avaliar campanhas de marketing de sete empresas simuladas, distribuindo entre elas uma premiação fictícia no valor de \$300.000,00.

Por meio desta dinâmica foi possível confirmar na prática a hipótese defendida por Mostaghimi (2001) de que o estilo adotado pelo decisor, ao ditar os métodos para coleta de informações, influencia a decisão final. À medida que conduzia o processo, o decisor propunha diferentes métodos para obter a opinião dos avaliadores, o que acarretou o alcance de diferentes resultados.

Os resultados sofreram modificação à medida que o decisor propôs novas determinações de métodos no processo de aconselhamento e, por conseguinte, a tomada de decisão foi afetada. O ranqueamento e a variação na distribuição dos prêmios foram alterados a cada determinação de novo cenário, sendo que a partir das duas últimas simulações houve mudança inclusive na liderança identificada para as premiações. O nível de concordância do decisor relacionado ao resultado dos avaliadores se torna mais evidente quando possível a sua participação na definição dos métodos, uma vez que somente dessa forma houve tomada de decisão e a efetiva aplicação de um dos resultados propostos.

É importante mencionar que após as apresentações dos resultados finais, a decisão considerada mais adequada pelo decisor foi aquela sobre a qual ele teve controle. Em outras

palavras, sob ponto de vista do decisor, foram obtidos os melhores resultados para a ação específica somente quando houve formulação dos aconselhamentos utilizando um método por ele pré-determinado.

Por se tratar de um estudo de caso, a estratégia para se obter os resultados é abrangente, incluindo evidências quantitativas. Contudo, o trabalho é limitado na medida em que não se caracteriza como uma pesquisa baseada no método científico tradicional. Dessa forma, não é garantido que as interpretações obtidas possam ser generalizadas para uma população maior ou para situações diferentes das que foram testadas. Atenta-se para o fato de que, se tratando de uma experiência, os resultados não devem ser generalizados dadas outras limitações, como o fato de tratar-se de um ambiente simulado que não envolve consequências reais para decisor.

As atuais descobertas sobre a teoria da decisão têm implicações importantes não só para pesquisadores que estudam o assunto, mas também para as pessoas que de alguma forma participam dos processos decisórios. O estudo em questão sugere que, cada vez mais, os interessados na teoria observem os métodos utilizados nos processos de decisão e aconselhamento, embora esses meios não sejam o único tipo importante de relação a ser considerada. O estudo abre ainda possibilidades para aplicações desses resultados em trabalhos futuros que considerem outras realidades.

## REFERÊNCIAS

- BAILLON, A.; BLEICHRODT, H.; LIU, N.; WAKKER, P. P. Group decision rules and group rationality under risk. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 52, p. 99-116, 2016.
- BONACCIO, S.; DALAL, R. S. Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 101, p. 127-151, 2006.
- BONACCIO, S.; DALAL, R. S. What types of advice do decision-makers prefer?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 112, p. 11-23, 2010.
- BUDESCU, D. V.; RANTILLA, A. K. Confidence in aggregation of expert opinions. *Acta Psychologica*, v. 104, p. 371-398, 2000.
- CLEMEN, R. T. Combining Overlapping Information. *Management Science*, v. 33, p. 373-380, 1987.
- FIGUEIREDO, L. Abordagem multidisciplinar na teoria da decisão: psicologia evolucionária e economia. *Caderno UFMG/CEDEPLAR*. 22 p. Belo Horizonte, 2016.
- GARDNER, D. H.; BERRY, D. C. The effect of different forms of advice on the control of a simulated complex system. *Applied Cognitive Psychology*, v. 9, p. 555-579, 1995.
- GIBBONS, A. M.; SNIEZEK, J. A.; DALAL, R. S. Antecedents and consequences of unsolicited versus explicitly solicited advice. In: D. BUDESCU (CHAIR), SYMPOSIUM IN HONOR OF JANET SNIEZEK. Symposium presented at the annual meeting of the Society for Judgment and Decision Making, Vancouver, 2003.
- GINO, F.; SHANG, J.; CROSON, R. The impact of information from similar or different advisors on judgment. *Organizational behavior and human decision processes*, v. 108, p. 287-302, 2009.
- GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, p. 201-210, 2006.

- HAMMOND, K. R. Human judgment and social policy: irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice. New York: Oxford University Press, 1996.
- HARRIES, C.; YANIV, I.; HARVEY, N. Combining advice: the weight of a dissenting opinion in the consensus. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 17, p. 333-348, 2004.
- HARVEY, N.; FISCHER, I. Taking advice: Accepting help, improving judgment, and sharing responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 7, p. 117-134, 1997.
- KRUEGER, J. L. Return of the ego – self-referent information as a filter for social prediction: comment on Karniol. *Psychological Review*, v. 110, p. 585-590, 2003.
- MARKUS, H. Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 35, p. 63-78, 1977.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 709-734, 1995.
- MOSTAGHIMI, M. Information collection strategic design in experts-assisted decision making paradigm. *Group Decision and Negotiation*, v. 10, p. 375-388, 2001.
- MUMPOWER, J. L.; STEWART, T. R. Expert judgement and expert disagreement. *Thinking and Reasoning*, v. 2, p. 191-211, 1996.
- PEREIRA, L. T. K.; GODOY, D. M. A.; TERÇARIOL, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, p. 422-429, 2009.
- REY J. N.; WIESENFELD, B. M.; TROPE, Y. Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 135, p. 22-31, 2016.
- SHANTEAU, J. The psychology of experts: An alternative view. In: WRIGHT, G.; BOLGER, F. (Ed.). *Expertise and decision support*, p. 11-23, New York: Plenum Press, 1992.
- SIMON, H. A racionalidade do processo decisório em empresas. Rio de Janeiro: *Multipl.* v. 1, n. 1, 1980.
- SNIEZEK, J. A.; BUCKLEY, T. Cueing and cognitive conflict in judge–advisor decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 62, p. 159–174, 1995.
- SNIEZEK, J. A.; SCHRAH, G. E.; DALAL, R. S. Improving Judgement with Prepaid Expert Advice, *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 17, p. 173–190, 2004.
- SULS, J.; WHEELER, L. *Handbook of social comparison: theory and research*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- SWOL, L. M. V.; SNIEZEK, J. A. Factors affecting the acceptance of expert advice. *British Journal of Social Psychology*, v. 44, p. 443–461, 2005.
- YANIV, I.; KLEINBERGER, E. Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 83, p. 260-281, 2003.