

RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO EM JOGOS DE EMPRESAS

Adriana Vinholi Rampazo – docente da FACESI - drica.rampazzo@gmail.com

Paulo Lopes – docente do mestrado em Administração da UEL - plopes@sercomtel.com.br

RESUMO

Espera-se que os participantes de Jogos de Empresas tomem decisões racionais materialistas, deixando os padrões inconscientes de ação internalizados para trás. No entanto, será esta a realidade nos Jogos de Empresas? Por mais que pensemos ao contrário, a racionalidade não se reduz apenas a materialista, que calcula os meios e os fins. Muitas vezes o indivíduo age baseado nos seus desejos, valores e emoções, o que, para os que estão de fora, pode significar ações irracionais. Assim, neste artigo, buscamos analisar a racionalidade no processo de tomada de decisão entre os jogadores do Jogo de Empresas SEE, aplicado a duas turmas, uma de Especialização em Ciências Contábeis e outra de Administração, ambas da Universidade Estadual de Londrina. Buscando entender o que norteia suas decisões durante o jogo foi possível verificar que os alunos participantes desta pesquisa nem sempre agem de forma racional materialista porque avaliaram os meios e os fins, mas, sobretudo, porque estes valores estão internalizados. Seus valores e desejos, então, acabam sendo suprimidos em nome daquilo que se espera deles, ou seja, que tomem decisões visando o melhor para a empresa.

Palavras-chave: Racionalidade; Jogos de Empresas; Decisão.

1. INTRODUÇÃO

A racionalidade é um dos temas mais estudados na história mundial. Desde a Grécia antiga filósofos debatem na esperança de encontrar respostas para o assunto. Suas respostas filosóficas foram capazes de marcar “a ruptura entre mito e razão” (SOUZA et al., 2003, p.3). Hoje, os estudos sobre a racionalidade dos indivíduos parte de dois pressupostos fundamentais: racionalidade instrumental e racionalidade substantiva.

A primeira, a racionalidade instrumental, arte da concepção utilitarista que privilegia o cálculo e a relação custo/benefício. No entanto, a empresa é constituída por indivíduos. Será que, devido a isso, as decisões devem ser consideradas mais complexas do que simplesmente

a relação entre meios e fins? Além dos objetivos individuais de cada sujeito existe o desconhecimento dos elementos totais que compõe a situação. Deste modo, decisões podem estar impregnadas de outras decisões invisíveis. Assim, a auto-realização, os valores emancipatórios, a autonomia e o julgamento ético se tornam mais importantes para o indivíduo que a racionalidade materialista. Esta segunda orientação, mais humana, é conhecida como racionalidade substantiva.

As perguntas que norteiam este artigo são: o que está por trás da decisão dos indivíduos? Será que agimos confrontando nossas preferências com os interesses dos outros jogadores? As opções estratégicas são mesmo racionais? Assim, o objetivo deste artigo é analisar a racionalidade dos participantes do Jogo de Empresas SEE durante o processo de tomada de decisão.

2. RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

Os fatores que interferem na tomada de decisão têm sido discutidos há muitos anos na Administração. Inicialmente se discutia, principalmente, a relação entre decisão e racionalidade dentro de uma perspectiva materialista, onde os indivíduos “estariam interessados na maximização da riqueza, de votos, ou de outras dimensões mais ou menos mensuráveis em termos de quantidades e sujeitas a constrangimentos de recursos materiais” (FEREJOHN; PASQUINO, 2000, p.1).

Portanto, na Teoria Clássica da Administração, a razão instrumental prevalece nas decisões dentro das organizações, devido o paradigma capitalista dominante (SOUZA et al., 2003). Aqui, o conceito de utilidade máxima, ou seja, os indivíduos sempre escolhem a ação que resulta no maior somatório de bens (RAMSEY apud PIMENTEL, 2005). Um pouco mais tarde, Simon (1965) reconhece as limitações humanas de conhecimentos e propõe que o indivíduo não consegue visualizar e processar todas as possibilidades de ação, visto a impossibilidade de se conseguir todas as informações. Assim, o indivíduo se contenta em adquirir algumas informações em um nível satisfatório, que permitam identificar e solucionar os problemas.

Na Teoria dos Jogos, desenvolvida inicialmente no final da década de 1920 por John Von Neumann, “um jogo nada mais seria do que a representação formal que permitiria a análise de situações em que agentes interagem entre si, agindo racionalmente” (FIANI, 2004, p.2). A teoria formulada por Newmann era limitada, pois o jogo era de soma zero, o que

definia que um ganho para um agente significava perda para o outro. Desta forma, na década de 1950, John F. Nash elaborou uma ferramenta de interação estratégica que resolvia a limitação na teoria de Newmann (FIANI, 2004).

Assim, Nash criou a noção de equilíbrio – Equilíbrio de Nash – onde a estratégia de cada jogador é a melhor resposta a estratégia dos demais. Aqui, a interdependência faz com que os agentes ao tomarem decisões levem em consideração as decisões dos outros agentes. A Teoria dos Jogos, apos a agregação do Equilíbrio de Nash, continua seguindo a concepção de maximização dos recursos, mas agora, também leva em consideração a ação dos outros participantes do jogo (BIN; CASTOR, 2007). A partir de então, a Teoria dos Jogos possui as seguintes características:

- a) um jogo é um modelos formal: existem regras constitutivas que permite seu estudo;
- b) interações: as ações entre os agentes afeta todos os participantes do jogo;
- c) agentes: individuo ou grupo de indivíduos que têm capacidade de tomar decisões;
- d) racionalidade: os agentes escolhem a melhor ação de forma a maximizar os recursos;
- e) comportamento estratégico: os agentes levam em consideração que suas ações afetam os demais participantes, assim como as ações dos outros agentes afetam suas próprias decisões.

Apesar deste tipo de pensamento materialista ter por muito tempo norteado os estudos sobre a racionalidade e a tomada de decisão, hoje, ninguém acredita que o comportamento das pessoas seja totalmente orientado pelo calculo utilitário (FIANI, 2004; FERREJOHN; PASQUINO, 2000). De acordo com Ferejohn e Pasquino (2000, p.1), pesquisas empíricas mostram que, normalmente, os indivíduos se desviam das “predições da teoria da escolha racional”. Isso porque, cada individuo é orientado por crenças, valores e desejos particulares.

Assim, o desejo pode distorcer as hipóteses que o indivíduo levanta, mesmo tendo ele informações necessárias. Se estas informações, então, são diferentes da forma que o indivíduo vê o mundo, elas tendem a ser deixadas de lado durante o processo de decisão. O desejo ainda distorce as informações quando predispõe o indivíduo a buscar somente informações que o confirmem.

As emoções, também, influenciam o indivíduo na tomada de decisão, o fazendo agir **sem pensar**, somente baseado em padrões inconscientes de comportamento. Estes padrões inconscientes são modelos mentais já pré-definidos que se formam durante toda a vida, decorrentes dos processos de aprendizagem. Assim, o agir **sem pensar** não pode ser relacionado a falta de reflexividade, mas sim a comportamentos interiorizados e naturalizados (LAHIRE, 2002).

Os valores que o indivíduo internalizou durante sua vida interferem nas suas escolhas. De acordo com Fiani (2004, p.10), “quando nossas ações são motivadas por valores, conhecemos as alternativas possíveis e as conseqüências de nossas escolhas (ao contrário de quando agimos emocionalmente), mas deliberadamente deixamos de levar isso em consideração para fazermos ‘o que tem de ser feito’”.

Para Ramsey (apud PIMENTEL, 2005, p.15), ser racional é ter a capacidade de implementar seus objetivos, “dada suas crenças”. Como as crenças fazem parte do *habitus* do indivíduo, é composta pelas tradições do meio onde estão inseridas, e também pelos valores, desejos e emoções. Desta forma, podemos aceitar que todas as ações humanas estão ancoradas nos processos de racionalidade, mesmo que para aqueles que olham de fora, assim não o pareçam.

Verifica-se, então, que a escolha está fortemente sustentada sobre a suposição de racionalidade dada a crença e o desejo individual (FEREJOHN; PASQUINO, 2000). As ações humanas são racionais, no entanto, nem sempre da forma materialista, que leva em conta o cálculo e a relação custo/benefício. Em alguns momentos, a razão pode estar fundamentada em valores éticos (SOUZA et al., 2003).

3. JOGOS DE EMPRESAS

O Jogo de Empresas é uma metodologia de ensino que tem como uma de suas principais vantagens proporcionar meios para que os alunos possam aprender lidando com atividades práticas do processo de gestão empresarial. As situações simuladas nos jogos põe os participantes perante situações em que devem constantemente tomar decisões. Para isto, através da interação com as outras empresas e com o mercado, são confrontados por diferentes situações e devem, portanto, tomar decisões sobre qual ação seguir, com base nas informações obtidas.

Uma pesquisa efetuada com 210 participantes de um Jogo de Empresas mostrou que 34% deles citam a habilidade de tomar decisões a que mais conseguiram desenvolver durante o jogo (JOHNSSON, 2002). Desta forma, Jogos de Empresas “podem ser definidos como um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar uma empresa simulada (TORELLI; GRAVES, 1964 apud BUENO; PEREZ, 2004, p.1).

Fica claro, então, que há uma orientação materialista dos Jogos de Empresas, tratando a tomada de decisão de forma que seja relacionada somente ao cálculo, levando em consideração as ações dos outros jogadores. Fato este totalmente alinhado ao papel de simulador da realidade empresarial que os Jogos de Empresas assumem. Se nas empresas a racionalidade instrumental é a mais valorizada, no jogo, isto tende a ser replicado.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa, com relação aos seus objetivos, é exploratória e descritiva, com uma abordagem quantitativa. Conforme Selltiz et al. (1974), na pesquisa exploratória o foco está em aprimorar as idéias e intuições, aumentando o conhecimento do pesquisador sobre um determinado fenômeno. E descritiva, por se propor a descrever e relacionar o fenômeno sem, entretanto, haver preocupação em explicá-lo. Foi utilizado o procedimento técnico de levantamento, através da aplicação de questionários com Escala Likert aos alunos de duas turmas que participaram do Jogo de Empresas na Universidade Estadual de Londrina. Uma das turmas é de Graduação em Administração, composta por 36 alunos, e a outra é de Especialização em Ciências Contábeis, formada por 39 alunos.

Deste modo, o universo da pesquisa é de 75 alunos de Graduação e Especialização. O instrumento de pesquisa foi enviado a todos os alunos, sendo que 43 deles foram respondidos e devolvidos aos pesquisadores, o que equivale a 57% do total. Dos respondentes, 24 (62% do total enviado) são da Especialização e 19 (53% do total pesquisado) da Graduação, conforme explicitado na Tabela 1.

Por último, é importante dizer que os resultados obtidos neste estudo são limitados ao grupo analisado, não sendo, portanto, passíveis de caracterizar a racionalidade durante a tomada de decisão de todos os participantes de Jogos de Empresas.

Tabela 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa.

Gênero	Curso					
	Especialização		Graduação		Total	
	f	%	f	%	f	%
Feminino	3	13	9	47	12	28
Masculino	21	88	10	53	31	72
Total	24	100	19	100	43	100

Fonte: Autores.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Defende-se neste estudo que a racionalidade nem sempre está relacionada com a escolha materialista de custo/benefício. Muitas vezes, ações racionais estão embasadas nos desejos, emoções e valores de cada indivíduo. Desta forma, esta pesquisa mostra que, em alguns momentos, os alunos participantes do Jogo de Empresas SEE assumem a racionalidade instrumental e, em outros, a racionalidade substantiva.

O comportamento estratégico e a interação entre os agentes é determinante para que durante as decisões os indivíduos levem em conta que suas ações afetam os demais participantes do jogo, assim como as ações dos outros participantes afetam suas próprias decisões. Assim, 93% dos pesquisados afirmam que sempre e muitas vezes as decisões tomadas levaram em conta as ações dos outros sujeitos (Tabela 2). Trata-se, portanto, de uma racionalidade na forma do Equilíbrio de Nash, onde a estratégia de cada jogador pode ser a melhor resposta frente a estratégia dos demais participantes do jogo.

Tabela 2 – As decisões tomadas durante o jogo levaram em consideração as ações das outras equipes participantes?

	Especialização		Graduação		Total	
	f	%	f	%	f	%

Muitas vezes	14	58	14	74	28	65
Raramente	3	13	-	-	3	7
Sempre	7	29	5	26	12	28
Total	24	100	19	100	43	100

Fonte: Autores.

Uma parcela dos pesquisados (21%) nunca teve que ir contra seus próprios valores para tomar uma decisão que fosse considerada a melhor para a empresa. O que chama a atenção é o fato de que 19% destes alunos sempre e muitas vezes tomaram decisões que poderiam ser a melhor para a empresa mas que, ao mesmo tempo, iam contra seus próprios valores. Além disso, 60% deles assumem que já tiveram que tomar decisões que iam contra seus valores, apesar de raramente, isto ter acontecido (Tabela 3).

Tabela 3 – Em algum momento a equipe teve que ir contra seus próprios valores para tomar uma decisão que fosse considerada a melhor para a empresa?

	Especialização		Graduação		Total	
	f	%	f	%	f	%
Muitas vezes	2	8	3	16	5	12
Nunca	5	21	4	21	9	21
Raramente	14	58	12	63	26	60
Sempre	3	13	-	-	3	7
Total	24	100	19	100	43	100

Fonte: Autores.

62% dos pesquisados assumiram, pelo menos uma vez no jogo, ter agido “sem pensar”. Aqui, o termo “sem pensar” pode estar mais relacionado ao uso de padrões inconscientes de ação irracional. Em contrapartida, 37% dos alunos pesquisados afirmaram categoricamente nunca ter agido “sem pensar”.

Ao serem perguntados se o conhecimento em Administração foi suficiente para que a empresa se desse bem no jogo, 72% afirmaram que muitas vezes e sempre este conhecimento foi importante para a equipe (Tabela 4). No entanto, 28% disseram que nunca ou raramente o conhecimento em Administração foi suficiente para a tomada de decisão durante o jogo. O mais interessante é que não houve uma diferença substancial neste quesito entre os alunos de Administração e especialização em Ciências Contábeis.

Tabela 4 – O conhecimento técnico em Administração dos membros da equipe foi suficiente para que ela fosse bem no jogo?

	Especialização		Graduação		Total	
	f	%	f	%	f	%
Muitas vezes	14	58	11	58	25	58
Nunca	2	8	-	-	2	5
Raramente	5	21	5	26	10	23
Sempre	3	13	3	16	6	14
Total	24	100	19	100	43	100

Fonte: Autores.

A questão sobre se a equipe decidiu com base no bom senso mais do que na técnica administrativa deixou claro que somente 5% dos alunos nunca agiram assim. A maioria dos alunos pesquisados (53%) afirmou que raramente o bom senso foi mais importante do que a técnica administrativa, e isto pode significar que em algum momento isto ocorreu. Ademais, 42% dos alunos afirmaram que muitas vezes e sempre decidiu mais com base no bom senso do que na técnica.

As perguntas sobre o meio mais utilizado pelos pesquisados para tomar uma decisão durante o jogo mostrou que, na maioria das vezes, os alunos afirmaram ter utilizado mais a Teoria e a Análise das Informações do que o bom senso (Tabela 5). No entanto, em quatro decisões – sobre investimentos em propaganda e na qualidade dos produtos, como se daria a distribuição dos produtos, como seria a formação da equipe de vendas e as aplicações financeiras – o bom senso aparece como um valor alto (mais de 26%), quando comparados as

porcentagens obtidas em outras decisões. Em contrapartida, as decisões sobre o preço de venda, a capacidade produtiva e a compra de matéria-prima, o bom senso quase não foi o meio utilizado, sobressaindo a análise das informações e a teoria.

Tabela 5 – Meios utilizados como apoio à tomada de decisão

Decisão	Informações	Bom senso	Teoria
		%	
Mercado a atuar	69	12	19
Localização da empresa	55	12	33
Preço de venda do produto	51	5	44
Investimentos na qualidade	37	21	42
Investimentos em propaganda	35	23	42
Equipe de vendas	54	23	23
Capacidade produtiva	53	5	37
Compra de matéria-prima	51	9	40
Política de estoques	35	19	46
Empréstimos	28	19	49
Aplicações financeiras	23	26	51
Preservação/Aumento do Patrimônio Líquido	21	19	58
Aquisição de informações	44	16	38
Determinação de objetivos	26	12	62

Fonte: Autores.

Além disso, as decisões sobre os investimentos em propaganda no jogo foram baseadas em diferentes meios para as turmas de Graduação e de Especialização. Metade dos

alunos de Especialização toma decisão sobre propaganda com base na Teoria. O restante destes alunos utiliza o bom senso (29%) e a análise das informações obtidas (21%). Já os alunos da Graduação tomam as decisões sobre propaganda, na sua maioria (53%), com base nas informações recebidas. Diferentemente dos alunos de Especialização, os graduandos em Administração, deixaram a opção “bom senso” em último lugar (16%).

Ao se decidir sobre a formação e distribuição da equipe de vendas os alunos da Graduação e da Especialização concordam que a análise das informações obtidas como o meio mais utilizado. Assim, 53% deles afirmam que as informações ofereceram subsídios para as decisões sobre a equipe de vendas. No entanto, houve empate entre as decisões baseadas no bom senso e na teoria quando analisado as duas turmas (23% cada).

6. CONCLUSÃO

Os alunos das duas turmas pesquisadas, apesar de serem constantemente incentivados a usarem a racionalidade materialista para a tomada de decisão, analisando as informações e confrontando o problema com a teoria, nem sempre agem assim. Algumas vezes, a tomada de decisão está ancorada nas ações internalizadas, parecendo, aos olhos de terceiros, que a decisão é irracional.

Nesta pesquisa, verificou-se que grande parte dos entrevistados (62%) afirmou ter, em pelo menos um momento durante o jogo, agido **sem pensar**. Isso, mais do que uma irracionalidade, significa que as práticas internalizadas no indivíduo norteiam parte de suas ações. Assim, o indivíduo não busca sempre na Teoria e nas informações obtidas no mercado a solução dos problemas administrativos. A decisão, assim, envolve mais do que a busca da melhor opção dentre as alternativas conhecidas, como afirma Simon (1965).

É importante lembrar que as práticas racionais materialistas, em algum momento, se chocam com os valores dos indivíduos. É por isto que 79% dos alunos pesquisados afirmaram que, em algum momento durante o jogo, agiram de forma que ia contra seus próprios valores a fim de alcançar os objetivos da empresa. Aqui, podemos encontrar a materialização do próprio indivíduo, que age conforme é esperado dele, ou seja, espera-se que o administrador ou o contador tomem decisões visando o melhor para a empresa.

Aqui temos um problema. Se a maioria dos pesquisados, em algum momento do jogo, age sem pensar e, ao mesmo tempo, grande parte deles toma decisões que vão contra seus

valores individuais, quer dizer que as práticas materialistas estão mais enraizadas do que seus próprios valores? Se as decisões materialistas e utilitárias aparecem mais constantemente não é porque elas se alinham aos valores dos indivíduos, mas, sobretudo, porque são elas que foram mais internalizadas, talvez durante sua formação educacional. Desta forma, parece que muito daquilo que é ensinado nos cursos de Administração e Ciências Contábeis são práticas capitalistas que vão de encontro com os valores construídos nos indivíduos antes da sua entrada na universidade.

Quando o indivíduo age sem pensar o bom senso toma as rédeas da situação. Assim, deliberadamente, o sujeito escolhe agir da forma como deve ser feito, sendo isto o que espera os que estão a sua volta. No meio empresarial o bom senso direciona as ações para que a empresa tenha maiores lucros, seja financeiro ou simbólico. É por isto que 42% dos pesquisados terem tomado pelo menos uma decisão com base no bom senso sem se preocupar com a Teoria. Apesar de a maioria dos alunos terem afirmado que usam mais a Teoria e a análise das informações para a tomada de decisão, verificou-se que, para 28% deles o conhecimento em Administração não foi suficiente para a resolução dos problemas. Neste momento, na falta da teoria, o indivíduo pode buscar respostas no bom senso. Assim, o Jogo de Empresas se torna um verdadeiro jogo de azar, onde uma parte dos participantes apostam nos padrões inconscientes de ação que já estão internalizados, sejam eles científicos ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIN, D.; CASTOR, B.V.J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, p.35-55, jul./set. 2007.

BUENO, L.A.; PEREZ, L.R. Jogos de Empresa: ensinando os alunos a pensar estrategicamente. **Artigos e Ensaios [da] Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, jun. 2004.

FEREJOHN, J.; PASQUALE, P. A teoria da escolha racional na ciência política: conceitos de racionalidade em teoria política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.16, n.45, p.5-24, fev. 2001.

JOHNSSON, M.E. A importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos: jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão. **Revista FAE Business**, n.2, p.47-49, jun.2002.

LAHIRE, b. **O homem plural**: os determinantes da ação. Petrópolis: Vozes, 2002.

PIMENTEL, E.L.A. **O conceito de racionalidade e os paradoxos da teoria da decisão**: a proposta de Robert Nozick para o dilema do prisioneiro. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, W.J.; TEIXEIRA, R.M.; FERREIRA, L.A.; WELLEN, H.A.R. Between the functional rationality and the substantive rationality: a study about the central conflict of the co-operative. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL [DE] EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO, MOVIMENTOS SOCIAIS, IDENTIDADE, DIFERENÇA, MEDIAÇÕES, 2., Florianópolis, 2003.