O ACONSELHAMENTO DE UMA AUTORIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO NO VAREJO

Resumo:
A tomada de decisão este presente no dia a dia das pessoas, sendo de extrema importância estudos que verifiquem este processo de escolha no varejo, devido ao ser humano ser influenciado por diversos fatores tanto objetivos quanto subjetivos. Torna-se relevante investigar o papel que o aconselhamento de uma autoridade política (CEO) exerce na escolha de uma decisão pelo tomador de decisões no varejo, se é possível influenciar a comportamentos mais arriscados. Para realização da pesquisa foi realizado um experimento single fator através do software Mechanical Turk, de corte transversal, entre sujeitos com distribuição aleatória. Os resultados da pesquisa demonstram que o aconselhamento da autoridade no varejo gera um aumento no senso de poder do tomador de decisões, faz com que o mesmo perceba a decisão como mais importante e acate ao aconselhamento da decisão mais arriscada. O estudo contribui ao verificar o papel mediador do senso de poder na decisão mais arriscada.

Palavras chave:
Tomada de decisão arriscada. Autoridade. Aconselhamento

1. INTRODUÇÃO

A partir da Teoria da Firma, o processo decisório tem feito parte de diferentes estudos, abordando as variáveis que influenciam o comportamento dos gerentes, a delegação de atividades no meio organizacional (Singh, 1986; Maccrimmon, Wehrung, 1990) e, também, demonstrando as variáveis tendenciosas existentes nesse processo (March, Shapira, 1987).

Ao tomador de decisões organizacionais, o processo decisório pode ser considerado uma das alternativas, diante de tantas outras (Bazerman, Moore, 2008). Nesse contexto, a opção escolhida busca alcançar o resultado pretendido pelo tomador de decisões. Porém, durante alguns anos, este processo de escolhas passou a ser debatido por meio da teoria prospectiva (Kahneman, Tversky, 1979) e da teoria da utilidade esperada (Bernoulli, 1738). Atualmente, ambas contam com defensores e opositores.

Essas teorias demonstram que o tomador de decisões organizacionais sofre algumas influências durante o processo de tomada de decisão. Estas influências podem advir de fatores externos ou, até mesmo, de fatores internos, momentâneos. Desta forma, o processo decisório envolve, ainda, fatores cognitivos e uma certa subjetividade do tomador de decisões. Devido à racionalidade limitada do ser humano (Simon, 1957), o tomador de decisões, a fim de economizar tempo na análise dos dados e operações de julgamento, utiliza as heurísticas com o propósito de simplificar o processo decisório, tendo em vista, a incerteza no julgamento.

Principalmente no varejo os funcionários são coordenados e orientados pela alta direção da empresa para atingir objetivos previamente delimitados (MATTAR, 2011). Porém, a grande maioria empresas varejistas não tem um amplo corpo diretivo, segmentando assim grande parte das tarefas para seus respectivos *experts* que compõem a empresa. Nesse sentido, essa segregação pode resultar em uma tomada de decisão imprecisa.

Dessa forma, a autoridade pode influenciar nas decisões empresariais, pois ela é considerada como o indivíduo que soluciona problemas, muitas vezes caracterizado como um

tomador de decisões legitimado pelos demais. Essa autoridade está ligada, através do cargo de ocupação (Rosen, 1982) e também como forma de poder e dominância (Foucault, 1979).

Diante disso, o presente artigo se propõe a investigar o processo de tomada de decisão arriscada, buscando responder ao seguinte questionamento: o aconselhamento de uma autoridade pode influenciar o tomador de decisões na aceitação de um risco eminente? Dessa forma, irá discutir o aspecto cognitivo existente no âmbito da autoridade, visto que o tomador de decisões pode sofrer influências de variáveis externas no processo decisório. Após a sustentação teórica e a formulação das hipóteses, os procedimentos de pesquisa adotados serão apresentados, seguidos pela exposição dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de decisão

Dado a relevância da tomada de decisão no dia a dia, o mesmo passou a ser investigado com o passar dos anos tanto no meio pessoal (Janis, Mann, 1977; Plous, Ford, 1993; Richardson, 2013) quanto no organizacional (Singh, 1986; Maccrimmon, Wehrung, 1990; Huber, 2000; Bazerman, Moore, 2008). Ela é considerada uma escolha dentre um leque de possibilidades existentes com resultados incertos. A fim de se aproximar do resultado pretendido, é necessário que o tomador de decisões controle os processos envolvidos a essa escolha. Existe um componente extremo que os tomadores de decisões tentam controlar, que é o risco envolvido na tomada de decisão. O mesmo pode ser conceituado como; a propensão para selecionar uma ação com potencial para um resultado benéfico adverso grande, bem como uma ação alternativa que resulte em um resultado benéfico relativamente pequeno (Mellers *et al*., 1997).

O risco presente na tomada de decisão é importante no processo decisório, sendo considerado uma variável de inúmeras investigações acadêmicas, como as já citadas anteriormente. Isso porque, o risco na tomada de decisão é sensitivo de acordo com o contexto que o tomador de decisão faz parte, desde o número de possibilidades existentes para a escolha da decisão, e do número de alternativas para os resultados finais e do risco envolvido (Weber *et al*., 1992). As escolhas adotadas podem ser vantajosas ou não (Bechara, 2001). Na teoria econômica, as organizações industriais explicam o relacionamento existente entre o risco e o retorno, isto é, as organizações são avessas a tomar decisões arriscadas, a menos que estas tragam um retorno compensador (Armour, Teece, 1978).

Nesse sentido, em sua obra, Bernoulli (1738) delimita que o processo decisório não é puramente matemático. O seu paradoxo nomeado de São Petersburgo, é considerado o marco inicial da teoria da utilidade esperada. O processo decisório é definido que não é instituído o valor monetário, mas o valor moral e também da utilidade. Demonstrando assim, que no processo decisório está presente a subjetividade do tomador de decisões, a qual varia conforme o contexto e as circunstâncias que o mesmo enfrenta.

Em contrapartida, para Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979), criadores da teoria prospectiva, o tomador de decisão não toma decisões em níveis absolutos da utilidade esperada, pois age como um ser imperfeito que toma decisões em base da perspectiva do valor superior. Para os mesmos autores, as pessoas demonstram maior aversão às perdas, quando comparado a ganhos de igual magnitude. Ambas as teorias contam com defensores e opositores dessas prerrogativas teóricas.

Hayashi e Wada (2007), examinaram as atitudes das pessoas em relação à informação imprecisa, a qual incorpora restrições objetivas de distribuição durante a tomada de decisão. A imprecisão da informação está relacionada à aversão à incerteza, a qual é oferece ao tomador de decisões nenhuma probabilidade de resultado. Já o risco, oferece probabilidades de

resultados finais. Neste artigo será considerado o indivíduo (tomador de decisões) que deve tomar uma decisão de risco com dois possíveis resultados diferentes.

O tempo de espera para o resultado pretendido é tido como o ponto mais angustiante no conceito da decisão arriscada. Como no estudo de Gardner e Steinberg (2005), os autores investigaram comportamentos arriscados no coito. O ato sexual desprotegido foi considerado como comportamentos mais tendenciosos (arriscados), diferente a comportamentos menos propensos ao risco, como no estudo, o ato sexual com proteção. Para isso, é necessário que pesquisadores que investigam o risco no processo decisório tomem alguns cuidados iniciais como, a própria validade e percepção que o comportamento é o mais arriscado. A percepção do risco deve ocorrer tanto pelo indivíduo quanto pela aceitação da sociedade em geral (Furby, Beyth- Marom, 1992).

Para Simon (1957) no processo decisório, os tomadores de decisões têm limitação na análise e tratamento dos dados, e os mesmos não decidem de maneira inteiramente racional devido a racionalidade limitada do ser humano. Desta forma para Kahneman e Tversky (1979), o processo decisório é baseado em três heurísticas para que assim o tomador de decisões não se preocupe com a qualidade da decisão e economize tempo. A primeira delas, à disponibilidade: o reconhecimento de um acontecimento em base do conhecimento prévio; à representatividade: são avaliados o representativo do evento para a população e não baseado nas probabilidades; o ajustamento: utiliza uma referência ou ancoragem para tomar determinado rumo. Estas são utilizadas como estratégias simplificadoras, no processo decisório e no ambiente complexo existente para o tomador da decisão (Kahneman, Tversky, 1979).

As teorias explicam que os tomadores de decisões em momentos de decisão são influenciados por momentos particulares. Os mesmos acreditam que possam tomar a decisão mais satisfatória, pelas expectativas e o valor de sucesso criado pelo momento que passam. Considerando este processo seja um modelo multifator, através de valores e expectativas e na formulação.

2.2 Autoridade

Na teoria da firma, a autoridade advém de cargos que possuem uma capacidade compensatória, e estão relacionados à produtividade (Rosen, 1982), a figura que tem o direito de definir ações que afetarão o resto de uma organização (Simon, 1957; Mayer, 1960; Williamson, 1967). Este construto está diretamente relacionado ao tomador de decisões organizacional (Hurrelmann *et al.*,2007; Zürn *et al.*, 2012), podendo-se afirmar que quanto maior a posição na hierarquia, maior sua autoridade. Para outros pesquisadores (Burt, 2009; Anderson & Berdahl, 2002; Galinsky *et al.*, 2003) um indivíduo que tenha senso de poder, o qual está relacionado ao controle de recursos, ao dinheiro e ao poder decisório, é capaz de influenciar psicologicamente outras pessoas (Galinsky *et al.*, 2003). Dentre as conceituações formadas sobre autoridade, não existe diferença entre indivíduos que têm poder para àqueles que têm autoridade (Rose, 1993).

A autoridade pode ser dividida em duas classificações: política e epistêmica (Zürn *et al*, 2012). A autoridade política abrange nomeações, regras e outras obrigações coletivas. Este tipo de autoridade é exercido por indivíduos que agem em nome de uma instituição, credenciados e intitulados para tomar decisões autoritárias, em busca de evitar resultados maléficos para agir pelo bem comum (Zürn *et al*, 2012). Necessita a utilização de poderes persuasivos e de coesão, pois como uma organização composta por níveis hierárquicos, as decisões são tomadas em base das relações de subordinação (Mirrlees, 1976; Weber, 2009), as quais podem ser compreendidas como o controle das pessoas dos demais níveis hierárquicos (Hart; Moore, 1990).

A autoridade epistêmica pode ser considerada o conhecimento específico ou a expertise moral que o indivíduo possui, cujos valores são expressos pelo indivíduo (Zürn *et al*, 2012). Esta autoridade é importante devido à sua distribuição desigual, mas convém a cada indivíduo julgar essa desigualdade. Ainda, de acordo com os mesmos autores, não é necessário uma autoridade epistêmica persuadir a todo o momento, pois a reputação do indivíduo é decisiva neste processo de percepção, é critério da sociedade decidir quem será considerada uma autoridade epistêmica. Conforme as opiniões e os valores acatados pelos demais, a autoridade epistêmica se torna mais aparente (Mailath *et al.*, 2007). Quando há a interação próxima de uma autoridade política, esse processo de percepção é facilitado. Características como respeito, experiência e inteligência, por exemplo, podem fazer parte do indivíduo com autoridade epistêmica. Não sendo necessário o mesmo possuir todas ao mesmo tempo. (Hurrelmann *et al.*, 2007; Zürn *et al.*, 2012).

A autoridade do indivíduo está altamente relacionada ao *status* adquirido, sendo elemento crítico nas interações sociais através do respeito recebido e da proeminência aparente (Anderson *et al.*, 2001). O *status* quando aparente, pode ser decisivo por meio da vestimenta do indivíduo, o que por consequência pode implicar em uma maior conformidade e obediência (Bushman, 1984; Bushman, 1988), pois o status tem como resultado um maior ganho de atenção, maior influência social (Bacharach & Lawler, 1981; Fiske, 1993; Anderson *et al*., 2001) e dominância de personalidade (Anderson *et al.*, 2002). Para Magee e Galinsky (2008) quanto maior o *status* aparente, maior é o poder do indivíduo, sendo então, o *status* uma característica presente na autoridade.

Pode-se afirmar que a autoridade transcende a singularidade do mercado, indo além da interação com as estruturas do processo decisório, com a capacidade de prever resultados finais em âmbitos gerais (Rosen, 1982), e, também, influenciando as posições pessoais e a atenção adquirida através do *status* gerado (Anderson *et al*., 2001). Este estudo busca investigar a autoridade política (CEO). Para os autores Cialdini e Trost (1998), através da influência social gerada pela autoridade, a mesma pode ser considerada uma forma persuasiva capaz de mudar comportamentos, sendo considera um elemento importante nas relações e, por isso, pode ser uma variável influente na confiança das mesmas.

Por meio do exposto, a influência social que a autoridade remete as estruturas existente do processo de resultados (ROSEN, 1982), uma das consequências é que o poder gerado acaba influenciando o psicológico dos outros, pelo comportamento, pensamentos ou emoções (Anderson *et al*., 2002). Nesse sentido, o aconselhamento do CEO da empresa varejista, fará com que o tomador de decisões se sinta mais poderoso e perceba a decisão a ser tomada como mais importante pela pré-disposição do CEO na decisão a ser tomada. Assim apresenta-se as hipóteses:

H1: O aconselhamento recebido de uma autoridade, fará com que o tomador de decisões perceba a decisão a ser tomada como mais importante.

H2: O aconselhamento de uma autoridade aumentara o senso de poder do tomador de decisões.

Devido a racionalidade limitada do ser humano, o tomador de decisões é influenciado pelas heurísticas citadas anteriormente, onde estas facilitam a tomada de decisão. Nesse sentido, o aconselhamento de uma autoridade irá influenciar o tomador de decisões nas heurísticas do ajustamento como ancoragem do tomador de decisões e da representatividade pelo resultado benéfico, através da legitimidade adquirida no cargo ocupado como CEO da empresa varejista (Hurrelmann *et al*.,2007) e expertise moral adquirida (Zürn *et al.*, 2012). Sendo proposta assim a hipótese 3:

H3: O aconselhamento recebido de um indivíduo com alta autoridade política, irá influenciar o tomador de decisões para a decisão mais arriscada.

O senso de poder do indivíduo pode ser considerado uma propriedade psicológica do mesmo (Anderson, John, Keltner, 2005) influenciando também no otimismo e independência (Anderson, Galinsky, 2006). Nesse sentido, após o aconselhamento recebido de uma autoridade, o tomador de decisões será mais otimista o que explica a escolha da decisão mais arriscada, sendo proposta a hipótese 4:

H4: O Senso de poder do indivíduo atua como variável mediadora da decisão mais arriscada.

3. MÉTODO

3.1 Desenho e Participantes

Para a elaboração do estudo e para verificar as hipóteses propostas do estudo, investigando a interação existente entre o aconselhamento de uma autoridade na tomada de decisão arriscada no varejo, foi realizado um experimento single factor, com dois níveis manipulados: alta autoridade (*CEO*) e baixa autoridade (*assistant*). Para garantir uma homogeneidade da pesquisa, foi realizado desenho entre sujeitos, com distribuição aleatória dos mesmos.

A operacionalização do estudo se sucedeu no software de pesquisa online Mechanical Turk, sendo transcrito para a língua inglesa e estipulado o valor de $ 0,25 centavos de dólares por participante.

Participaram da pesquisa 90 respondentes, estes foram randomizados nos cenários (como sugerido por Hair et al. (2005) mais de 30 casos por grupo experimental tendem a evidenciar uma distribuição normal). A idade média dos participantes foi de 31 anos de idade, com desvio padrão de 7,9. A maioria dos participantes foi de gênero masculino representando 62% da amostra. Em sua maioria 56% dos participantes eram americanos, 38% Indianos sendo os demais europeus, romenos e búlgaros.

3.2 Procedimentos

O experimento foi realizado com auxílio do software de pesquisa Qualtrics, sendo realizado de maneira online. Para aplicação do experimento, foi realizado uma adaptação do estudo de Tversky e Kahneman´s (1981) "*Asian Disease Problem*", especificamente foi demonstrado cenários com diferentes riscos para os participantes. Para a aplicação do experimento foi solicitado aos participantes para se imaginarem na situação descrita, e se colocar no papel do tomado de decisões organizacional. Foi apresentado o cenário com duas opções de decisões, devendo ser escolhida uma das decisões. Os exemplos dos cenários são apresentados à seguir:

> *Imagine that you work for a large car manufacturer that has recently been hit with a number of economic difficulties. It appears as if three plants need to be closed and 6000 employees laid off. As vice president of production, you have been exploring alternative ways to avoid this crisis.*
>
> *-Plan A will save one of the three plants and 2000 jobs.*

-Plan B has a 1/3 probability of saving all three plants and all 6000 jobs, but has a 2/3 probability of saving no plants and no jobs.

In the loss frame, participants were told. Plan A will result in the loss of two of the three plants and 4000 jobs. Plan B has a 1/3 probability of losing no plants and no jobs, but has a 2/3 probability of resulting in the loss of all three plants and 6000 jobs.

Logo após a apresentação das alternativas de escolha, os participantes eram manipulados de forma randômica, para pedir um aconselhamento da melhor decisão a ser tomada. Os participantes pediriam um aconselhamento do CEO da empresa (ou no cenário de baixa autoridade do seu assistente). Esse aconselhamento serviria de apoio para tomar a decisão final. Logo após a apresentação dos cenários os participantes responderam a questão da variável dependente (plano escolhido), em seguida as questões referentes às checagens da manipulação para após responderem as variáveis de controle.

Manipulação (Baixa autoridade entre parênteses):

You go to speak with (your assistant) the CEO about the decision that will be take, but a decision about the way of the company is by own responsability. So after spoke with him, the better decision elected by the CEO is the plan B and suggest that you take that plan.

Para uma validação do cenário apresentado foi realizado dois pré-testes. O primeiro foi realizado com 10 estudantes, para verificar a clareza, entendimento, ambiguidade dos cenários propostos e também as escalas aplicadas no experimento. Desta forma os estudantes foram abordados de forma individual, manifestando assim suas dúvidas ou entendimento de questões ambíguas, realizando ao final uma pergunta para determinar se houve algum viés (*demand effect*). Após a coleta de informações e ajustes previamente realizados foi realizado o segundo pré-teste com mais 20 participantes aleatórios, onde após aplicação não houve nenhuma discrepância identificada e a finalidade do estudo, para assim dar início a tradução para dar início a aplicação do experimento.

3.3 Medidas

A mensuração da variável dependente, ou seja, a decisão a ser tomada foi realizada através de uma escala likert bipolar de 7 pontos (*Very much prefer plan a – Very much prefer plan b*). O plano A era descrito como o plano mais seguro, este plano salvaria uma empresa e 2000 empregos, já o plano b, continha a descrição de alto risco, 2/3 de chance de salvar todas as 3 empresas e todos os 6000 empregos. Para mensuração da escala do senso de poder foi adaptada do estudo de (Rucker, Galinsky, Dubois, 2012) (2002, α= .88) com 3 itens para mensuração. Para a checagem de importância da decisão a ser tomada, foi utilizado uma escala likert bipolar de 7 pontos (*unimportant – importante)*. Para a checagem da manipulação foram utilizadas duas checagens. Uma das questões foi composta pelo questionamento referente a quem foi solicitado o aconselhamento (CEO / assistente), já na outra, foi utilizado a escala de expertise adaptado do estudo de Ohanian (1990, α= .96) com 4 itens de mensurações.

Para a análise e o tratamento dos dados foi utilizado o software estatístico IBM® SPSS® Statistics 20. Para verificar a confiabilidade das escalas foi realizado o alfa de cronbach, sendo encontrado valores superiores a 0,7 como descrito nas medidas.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas para as hipóteses da pesquisa, sendo realizado a análise de variância (ANOVA) para verificar as hipóteses 1, 2 e 3 e para a hipótese 4 através de uma análise de mediação, para verificar o efeito do senso de poder na decisão arriscada. Sendo demonstrado os efeitos da variável independente sobre a dependente.

4.1 Checagem da manipulação

Para verificação da checagem da manipulação os participantes tiveram de responder à duas questões. Inicialmente uma questão dicotômica referente a autoridade política (*In the situation presented, you spoke with...*), foi realizado o teste do Qui-Quadrado, e os resultados obtidos demonstram que a manipulação foi eficaz (X^2=32,1257; df=1; p<0,05), com resultados significativos para a percepção de manipulação. No cenário de baixa autoridade, 71,05% alegaram que o assistente lhe deu o aconselhamento, enquanto no cenário de alta autoridade, 88,4% dos participantes alegaram que o CEO lhe deu o aconselhamento.

Já para a mensuração da autoridade epistêmica foi utilizada a escala de Ohanian (1990; α=0,965) para informar o nível de expertise percebida no conselheiro, sendo realizada através da análise de variância (ANOVA) de um fator. Na análise foi inserida a manipulação dos cenários como variável independente e como variável dependente foi utilizada a escala. Os resultados demonstram efeito significativo para a manipulação da autoridade, com médias significativamente menores no cenário de baixa autoridade (M =3,97) quando comparado à condição de alta autoridade (M =6,04; F (1,86) = 69,278, P < 0,05).

4.2 Influência na tomada de decisão e percepção de importância.

Para verificar a Hipótese 1: O aconselhamento da autoridade fez com que o tomador de decisões percebe a decisão como mais importante. Esta hipótese foi analisada através de uma ANCOVA de um fator, demonstrando efeitos positivos, ou seja, que o aconselhamento ou opinião de uma pessoa com mais autoridade é capaz de influenciar a percepção de importância da decisão. Essa análise demonstrou efeitos positivos, ou seja, que o aconselhamento de uma pessoa com mais autoridade é capaz de fazer com que o tomador de decisões veja a decisão a ser tomada como mais importante. Os resultados demonstraram efeito significativo para a manipulação da autoridade F (1,86) = 7,821, P<0,05. No cenário de alta autoridade (M=6,04) os participantes demonstraram com médias superiores a importância da decisão, já no cenário com baixa autoridade médias menores (M=5,29).

Para verificar a Hipótese 2: O aconselhamento da autoridade influenciou o senso de poder do tomador de decisões. A análise demonstrou efeitos positivos, ou seja, que o aconselhamento de uma pessoa com mais autoridade é capaz de aumentar o senso de poder do tomador de decisões. Os resultados demonstraram efeito significativo para a manipulação da autoridade F (1,86) = 4,402, P<0,05. No cenário de alta autoridade (M=5,28) os participantes demonstraram com médias superiores a importância da decisão, já no cenário com baixa autoridade médias menores (M=4,70).

4.3 O aconselhamento influencia no poder e seu papel mediador

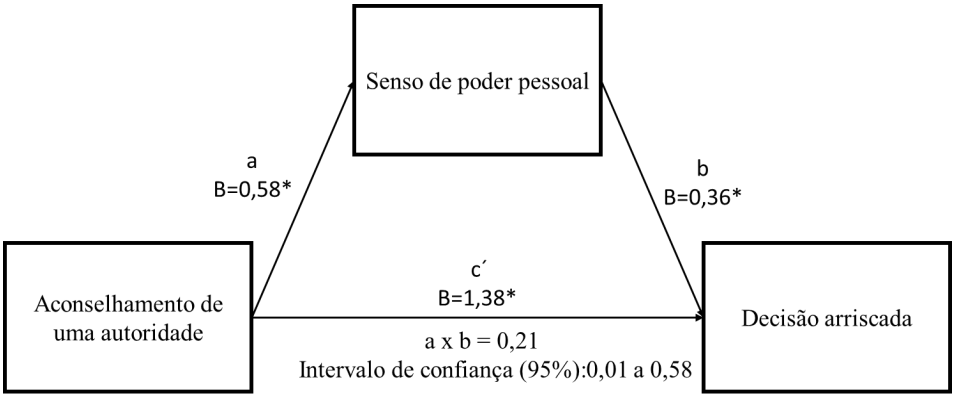
Para verificar a Hipótese 3: O aconselhamento recebido de um indivíduo com alta autoridade política influenciou o tomador de decisões na escolha da decisão mais arriscada.

Esta hipótese foi analisada através de uma ANOVA de um fator, demonstrando efeitos positivos, ou seja, que o aconselhamento ou opinião de uma pessoa com mais autoridade é capaz de influenciar a tomar uma decisão mais arriscada. Os resultados demonstraram efeito significativo para a manipulação da autoridade F (1,86) = 16,266, P<0,05. No cenário de alta autoridade (M=4,82) para o plano b (mais arriscado) os participantes demonstraram médias superiores quando comparado aos do cenário com baixa autoridade (M=3,35).

Para o teste da H4: Conforme apresentado na figura 1, o senso de poder do indivíduo atua como variável mediadora do aconselhamento de uma autoridade e escolha da decisão mais arriscada. O aconselhamento da autoridade foi definida como variável independente ou também nominada como variável manipulável, como variável mediadora o senso de poder do tomador de decisões e como variável dependente a decisão a ser tomada.

Sendo assim o caminho a, ou o efeito da variável independente sobre a variável mediadora, obteve resultado positivo e significativo (a= 0,58; t= 2,28; p< 0,05). No caminho b, do mesmo modo, o efeito da variável mediadora, (senso de poder do indivíduo) sobre a variável dependente (decisão arriscada), também obteve efeito positivo e significativo (b=0,36; t=2,34; p<0,05). No caminho c´ (c´= 1,38; t= 3,63; p<0,05) e c (c= 1,38; t= 3,63; p<0,05), ambos apresentaram valores positivos e significativos, havendo efeito direto. O efeito indireto obteve resultado positivo (axb= 0,21), sendo que o intervalo de confiança não apresentou o valor zero (0,01 e 0,58), o que poderia tornar o efeito nulo. Sendo assim pode ser considerada uma mediação parcial, a análise é apresentada na Figura 1.

Figura 1. Mediação do senso de poder.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Desta forma, a hipótese 4 da pesquisa foi confirmada. O senso de poder atuou como variável mediadora a aceitação do aconselhamento mais arriscado, ou seja, quanto maior for o aumento do senso de poder pessoal do tomador de decisões devido ao aconselhamento da autoridade, maior a influência para tomar a decisão mais arriscada.

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na literatura já é evidente a grande influência social que a autoridade exerce. Esse construto acaba influenciando pessoas ao redor do planeta, afetando o psicológico dos mesmos através do nível cognitivo e comportamental. Para entendermos os efeitos que este construto tem sobre a sociedade e como é capaz de afetar os comportamentos dos indivíduos (Lammers, Stoker, Stapel, 2009), este estudo aborda a tomada de decisão arriscada.

No estudo foi confirmado as hipóteses propostas da pesquisa, sendo que quando o aconselhamento advém de uma autoridade no varejo, este é capaz de influenciar o tomador de decisões a adotar o aconselhamento, mesmo que esta seja a escolha mais arriscada. O estudo

proposto mostra que a autoridade do indivíduo representado por uma autoridade política (CEO), gerou um aumento do senso de poder pessoal do tomador de decisões e também fazendo que o mesmo percebe-se a decisão como mais importante.

O estudo prove um suporte adicional a explicação do porque o tomador de decisões escolhe a decisão mais arriscada, ao evidenciar que o aconselhamento de uma autoridade influencia no senso de poder do tomador de decisões, e este atua como papel mediador da escolha da decisão. Um possível mecanismo que explica esse resultado encontrado, ocorreu pelo tomador de decisões estar se sentindo otimista referente ao aconselhamento recebido agindo nas heurísticas de julgamento como anteriormente citado. Desta forma, como citado estas heurísticas facilitaram o processo de análise buscando almejar o resultado pretendido. Cabe destacar que não foi mensurado o quão otimista os participantes estavam. Mas como demonstrado no estudo de Anderson e Galinsky (2006), o senso de poder tende a aumentar o otimismo dos participantes, levando a comportamentos mais ariscados.

Cabe destacar que através das análises nas checagens da manipulação, a autoridade política, foi percebida pelos participantes também como uma autoridade epistêmica através da escala de expertise de Ohanian (1990). Foi realizada também a análise do gênero dos participantes como em estudos anteriores (Johnson, Powell, 1994; Byrnes, Miller, 1999) com resultados insignificantes, ou seja, não teve diferença dos resultados encontrados.

5.1 Implicações teóricas e gerenciais

Os resultados deste estudo vão em encontro com o estudo de Macedo e Fontes (2009) demonstrando a racionalidade limitada do indivíduo, e como as heurísticas de julgamento influenciam o tomador de decisões organizacional.

Nesse sentido, o estudo corrobora com o avanço dos estudos relacionados a autoridade no varejo e sua influência social. Ao inferir que o aconselhamento de uma autoridade numa empresa varejista pode levar ao indivíduo tomar a decisão mais arriscada. Indo de encontro ao estudo de Anderson e Berdahl (2002), sendo capaz de o influenciar psicologicamente, tanto pelo otimismo e pelo aumento do senso de poder (Anderson e Galinsky, 2006).

O estudo demonstra a influência da autoridade nos relacionamentos empresariais, nesse sentido, nos relacionamentos profissionais é necessário que decisões de alto risco sejam compostas por uma diretoria, para evitar que esse tipo de comportamento mais tendencioso ocorra. Afim de evitar que o tomador de decisões seja influenciado por estas heurísticas de julgamento no processo decisório. Atualmente as organizações contam com softwares estratégicos como o BSC (balanced scorecard) e outros softwares probabilísticos para evitar uma tomada de decisão errônea com um possível final drástico, como a decisão mais arriscada do estudo.

5.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Como limitação do estudo, foi verificado a influência da autoridade no ambiente organizacional, podendo haver resultados dispares em outros contextos investigados. Outra limitação do estudo ponto pode ser compreendido a utilização de apenas uma variável mediadora, o senso de poder. No estudo não foi mensurado o otimismo ou a percepção do risco do participante à decisão escolhida. Nesse sentido, futuros estudos podem mensurar estas variáveis com resultados semelhantes ou não. Ainda, estas variáveis podem explicar uma outra relação a decisão adotada pelos participantes. Outro fator limitante do estudo, foi a baixa amplitude de idade dos participantes. Como demonstrado por Gardner e Steinberg (2005), esta é variável importante para a conclusão dos resultados.

Foi abordado como autoridade o CEO, ou seja, uma autoridade política. Futuros estudos podem trazer manipulações com autoridades epistêmicas em diferentes contextos, ou também verificar como a vestimenta do indivíduo pode impactar a comportamentos mais arriscados.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C.; BERDAHL, J. L. The experience of power: examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. **Journal of personality and social psychology**, v. 83, n. 6, p. 1362, 2002.

ARMOUR, H. O.; TEECE, D. J. Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. **The Bell Journal of Economics**, p. 106-122, 1978.

AVANT, D. D.; FINNEMORE, M.; SELL, S. K. (Ed.). **Who governs the globe?**. Cambridge University Press, 2010.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. A. Judgment in managerial decision making. 2008.

BECHARA, A. Neurobiology of decision-making: risk and reward. In: **Seminars in clinical neuropsychiatry**. p. 205-216, 2001.

BEETHAM, D. **The legitimation of power**. Palgrave Macmillan, 2013.

BERNOULLI, D. Hydrodynamica. **Dulsecker. Consultable en ligne http://imgbase-scd-ulp. u-strasbg. fr/displayimage. php**, 1738.

BURT, R. S. **Structural holes: The social structure of competition**. Harvard university press, 2009.

BYRNES, J. P.; MILLER, D. C.; SCHAFER, William D. Gender differences in risk taking: A meta-analysis. 1999.

FORD, R. C.; RICHARDSON, W. D. Ethical decision making: A review of the empirical literature. In: **Citation classics from the Journal of Business Ethics**. Springer Netherlands, p. 19-44, 2013.

FOUCAULT, Michel et al. A governamentalidade. **Microfísica do poder**, v. 24, p. 278-293, 1979.

FURBY, L.; BEYTH-MAROM, R. Risk taking in adolescence: A decision-making perspective. **Developmental Review**, v. 12, n. 1, p. 1-44, 1992.

GALINSKY, A. D.; GRUENFELD, D. H.; MAGEE, Joe C. From power to action. **Journal of personality and social psychology**, v. 85, n. 3, p. 453, 2003.

GARDNER, M.; STEINBERG, L. Peer influence on risk taking, risk preference, and risky decision making in adolescence and adulthood: an experimental study. **Developmental psychology**, v. 41, n. 4, p. 625, 2005.

GARDNER, M.; STEINBERG, L. Peer influence on risk taking, risk preference, and risky decision making in adolescence and adulthood: an experimental study. **Developmental psychology**, v. 41, n. 4, p. 625, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & Black, W. C. Análise multivariada de dados, (2005).

HUBER, G. P. A Theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. In: **Knowledge, Groupware and the Internet**. p. 221-254, 2000.

HURRELMANN, A.; SCHNEIDER, S.; STEFFEK, J. (Ed.). **Legitimacy in an age of global politics**. Springer, 2007.

JANIS, I. L.; MANN, L. **Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. free press, 1977.

JOHNSON, J. EV; POWELL, P. L. Decision making, risk and gender: Are managers different?. **British Journal of Management**, v. 5, n. 2, p. 123-138, 1994.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: **HANDBOOK OF THE FUNDAMENTALS OF FINANCIAL DECISION MAKING: Part I**. p. 99-127, 2013.

LAMMERS, J.; STOKER, J. I.; STAPEL, D. A. Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. **Psychological Science**, v. 20, n. 12, p. 1543-1548, 2009.

MACCRIMMON, K. R.; WEHRUNG, D. A. Characteristics of risk taking executives. **Management science**, v. 36, n. 4, p. 422-435, 1990.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Elsevier Brasil, 2011.

MAYER, T. The distribution of ability and earnings. **The Review of Economics and Statistics**, p. 189-195, 1960.

MELLERS, B. A. SCHWARTZ, A., HO, K., & RITOV, I. Decision affect theory: Emotional reactions to the outcomes of risky options. **Psychological Science**, v. 8, n. 6, p. 423-429, 1997.

PLOUS, S. **The psychology of judgment and decision making**. Mcgraw-Hill Book Company, 1993.

PORNPITAKPAN, C. Validation of the celebrity endorsers' credibility scale: Evidence from Asians. **Journal of Marketing Management**, v. 19, n. 1-2, p. 179-195, 2003.

ROSEN, S. Authority, control, and the distribution of earnings. **The Bell Journal of Economics**, p. 311-323, 1982.

RUCKER, D. D.; GALINSKY, A. D.; DUBOIS, D. Power and consumer behavior: How power shapes who and what consumers value. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 352-368, 2012.

SARTORIUS, R. Political authority and political obligation. **Virginia Law Review**, p. 3-17, 1981.

SILVA MACEDO, M. A. da; VIVAS DA SILVA FONTES, P. Análise do comportamento decisório de analistas contábil-financeiros: um estudo com base na Teoria da Racionalidade Limitada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, 2009.

SIMON, H. A. **Models of Man**. New York: John Wiley and Sons, 1957.

SINGH, J. V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. **Academy of management Journal**, v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986.

WEBER, Elke U.; ANDERSON, Carolyn J.; BIRNBAUM, Michael H. A theory of perceived risk and attractiveness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 52, n. 3, p. 492-523, 1992.

WILLIAMSON, O. E. Hierarchical control and optimum firm size. **Journal of political economy**, v. 75, n. 2, p. 123-138, 1967.

ZÜRN, M.; BINDER, M.; ECKER-EHRHARDT, M. International authority and its politicization. **International Theory**, v. 4, n. 1, p. 69-106, 2012.