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

LYZANDRA MARTHYELLY CAVALCANTE LIMA

VIÉS DE ENQUADRAMENTO NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO POR PARTE DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

MACEIÓ
2024

LYZANDRA MARTHYELLY CAVALCANTE LIMA

VIÉS DE ENQUADRAMENTO NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO POR PARTE DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

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

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Vicente dos Prazeres.

MACEIÓ
2024

Catalogação na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

L732v Lima, Lyzandra Marthyelly Cavalcante.
Viés de enquadramento no setor público : evidências sobre a avaliação das informações de desempenho por parte dos servidores na Universidade Federal de Alagoas / Lyzandra Marthyelly Cavalcante Lima. – 2024.
99 f. : il.

Orientador: Rodrigo Vicente dos Prazeres.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 70-85.
Apêndices: f. 86-99.

1. Tomada de decisão. 2 Desempenho - Avaliação. I. Título.

CDU: 658.015.25

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

FOLHA DE APROVAÇÃO

LYZANDRA MARTHYELLY CAVALCANTE LIMA

VIÉS DE ENQUADRAMENTO NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO POR PARTE DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

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

Aprovada em:

Maceió, 18 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br RODRIGO VICENTE DOS PRAZERES
Data: 09/07/2024 10:13:11-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

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

Documento assinado digitalmente
gov.br DAIANE PIAS MACHADO
Data: 08/07/2024 10:57:19-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª Daiane Pias Machado
(PROFIAP/FEACC/UFAL)

Documento assinado digitalmente
gov.br ALVARO FABIANO PEREIRA DE MACEDO
Data: 09/07/2024 10:10:06-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Alvaro Fabiano Pereira de Macêdo
(PROFIAP/UFERSA)

Documento assinado digitalmente
gov.br POLYANDRA ZAMPIERE PESSOA DA SILVA
Data: 08/07/2024 10:27:31-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. Polyandra Zampiere Pessoa da Silva
(UFCA)

“Os mais belos pensamentos nada são sem as obras”.

Santa Terezinha

RESUMO

O viés de enquadramento está embasado na ciência comportamental e lida com os desvios cognitivos diante das escolhas racionais dos indivíduos. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a influência do viés de enquadramento sobre o processo de avaliação de informações de desempenho por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), para identificar como a apresentação de informações impacta nas escolhas e nas estratégias institucionais sob a perspectiva da teoria dos prospectos. A pesquisa utilizou um *design* experimental com a aplicação de um questionário para analisar se os servidores manifestavam o viés de enquadramento ao julgarem cenários hipotéticos com valências positivas e negativas. Por meio da análise dos resultados, pôde-se constatar que, os indivíduos, de maneira geral apresentaram maior suscetibilidade ao viés de enquadramento, baseados no efeito certeza, principalmente nos cenários positivos. Através deste estudou, buscou-se fomentar a discussão acadêmica sobre a possibilidade de ajudar profissionais a evitar a suscetibilidade ao viés de enquadramento. Além de incentivar os servidores a repensar seus processos de tomada de decisão na administração pública, levando em conta a racionalidade limitada dos indivíduos e a suscetibilidade aos desvios nos julgamentos.

Palavras-chave: viés de enquadramento; tomada de decisão; informações de desempenho.

ABSTRACT

The framing bias is based on behavioral science and deals with cognitive deviations in the face of individuals rational choices. Thus, this study aims to analyze the influence of framing bias on the process of evaluating performance information by public servants at the Federal University of Alagoas (UFAL), seeking to identify how the presentation of information impacts institutional choices and strategies from the perspective of Prospect Theory. The research utilized an experimental design with the application of a questionnaire to verify if the servants exhibited framing bias when judging hypothetical scenarios with positive and negative valences. Through the analysis of the results, it was found that individuals, in general, showed greater susceptibility to framing bias, based on the certainty effect, especially in positive scenarios. Through this study, we sought to encourage academic discussion about the possibility of helping professionals avoid susceptibility to framing bias. In addition to encouraging civil servants to rethink their decision-making processes in public administration, taking into account the limited rationality of individuals and susceptibility to deviations in judgments decision-making.

Keywords: framing bias; decision making; performance information.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de servidores ativos na UFAL por lotação em fevereiro de 2024 41
Tabela 2 – Cenários experimentais 46
Tabela 3 - Estatísticas descritivas das características sociodemográficas 52
Tabela 4 - Análise das Respostas do Primeiro Cenário 55
Tabela 5 - Análise das Respostas do Segundo Cenário 57
Tabela 6 - Análise das Respostas do Terceiro Cenário 58
Tabela 7 - Análise da Suscetibilidade ao Viés de Enquadramento nos Três Cenário 60
Tabela 8 - Análise dos Testes de Checagem 63

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

Abr	Abril
A. C. Simões	Aristóteles Calazans Simões
Ago	Agosto
Anova	Análise de Variância
CECA	*Campus* Engenharia Ciências Agrárias
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
Dez	Dezembro
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
Fev	Fevereiro
GRH	Gerência de Recursos Humanos
Jan	Janeiro
Jul	Julho
Jun	Junho
Mai	Maio
Nov	Novembro
NPM	*New Public Management*
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
Out	Outubro
Set	Setembro
TCU	Tribunal de Contas da União
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
1.1. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES PRETENDIDAS DA PESQUISA 15
2. REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1. TEORIA DOS PROSPECTOS 17
2.2. VIESES COGNITIVOS 21
2.3. VIÉS DE ENQUADRAMENTO 23
2.3.1. Suscetibilidade ao viés de enquadramento na Administração Pública 26
2.3.2. Viés de enquadramento e suas influências na tomada de decisão 31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 38
3.1. DESENHO DA PESQUISA 38
3.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS 40
3.3. ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA 43
3.3.1. Cenários de viés de enquadramento positivo e negativo 44
3.3.2. Testes de Checagem 49
3.4. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS 50
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 52
4.1. APRESENTAÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO 52
4.2. APRESENTAÇÃO DOS CENÁRIOS DA PESQUISA 54
4.3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA DA PESQUISA 59
4.4. TESTES DE CHECAGEM 62
5. CONCLUSÃO 64
REFERÊNCIAS 66
APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA 82
APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO 87

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, a Nova Gestão Pública (ou *New Public Management* - NPM) emergiu como um paradigma de administração pública que trouxe consigo o redesenho da estrutura, procedimentos e práticas do setor privado para o âmbito governamental, com o objetivo primordial de otimizar a eficiência, a transparência e a prestação de contas acerca da alocação dos recursos financeiros (Grossi; Argento, 2022; Poór *et al*., 2021; Oliveira; De Paula, 2014; Mello, 2006; Bresser-Pereira, 1998).

A NPM introduziu características que enfatizavam valores e normas econômicas, com um foco gerencial mais acentuado. Isso resultou em uma maior autonomia e responsabilidade no gerenciamento e na execução das políticas e ações governamentais. Por meio da desregulamentação e da adoção de sistemas de gestão baseados em resultados, a NPM buscou fortalecer e aprimorar os alcances institucionais na oferta de políticas públicas e prestação de serviços de qualidade aos cidadãos (Kroll; Vogel, 2014; Hatry, 2006; Abrucio, 1997).

Essa abordagem teve por finalidade proporcionar à administração pública uma maior flexibilidade para identificar as demandas da sociedade, e por sua vez, contribuir para uma atuação mais eficiente, efetiva e responsável no gerenciamento dos recursos públicos e na implementação de políticas e programas governamentais com o fim de obter a satisfação das necessidades coletivas (Santos *et al.*, 2023; Vidal, 2020; Oliveira; De Paula, 2014; Aragão, 2004).

No entanto, devido à vasta atuação e complexidade da administração pública, na década de 1990, surge o interesse em mitigar as insatisfações decorrentes da modernização até então implementada. Como resposta a essa necessidade, a governança pública emerge como uma abordagem mais holística (Teixeira; Gomes, 2019), capaz de responder de maneira ágil e eficaz às demandas da comunidade.

Essa capacidade promove uma gestão mais participativa e orientada para resultados, com foco na promoção de redes e *networks* (Mariani; Lassance, 2020; Silvestre, 2019). A integração dos princípios de governança na administração pública moderniza suas práticas e fortalece a sua capacidade de atender às necessidades da sociedade que está em constante evolução.

Dentre os princípios da governança pública, a prática de *accountability* se destaca como a obrigação e responsabilidade dos indivíduos e organizações de prestarem contas por ações, decisões e resultados. Essa transparência nas ações é fundamental para garantir a integridade, a eficácia e a responsabilidade na gestão pública, fortalecendo a confiança entre governos,

instituições e demais *stakeholders*. Portanto, uma gestão alinhada aos princípios da governança não promove apenas a eficiência, mas também assegura maior clareza e responsabilidade nas decisões administrativas (Silvestre, 2019; Teixeira; Gomes, 2019; Bresser-Pereira, 2007; Aragão, 2004; Hood, 1991).

Contudo, essas mudanças implicaram diversos desafios e adaptações para os servidores públicos encarregados na condução das atividades governamentais, especialmente pela necessidade de equilibrar as novas orientações às decisões públicas. A busca por este equilíbrio exigiu dos servidores públicos ajustes em suas práticas de gestão, visando promover tanto a integridade quanto a estabilidade dos procedimentos burocráticos previstos em leis (Poór *et al*., 2021; Kouzmin *et al*., 1999).

A implementação de sistemas de incentivos e a promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados, frequentemente envolvendo a introdução de medidas de avaliação de desempenho, demandando uma reavaliação dos métodos de trabalho tradicionais e a adoção de novas estratégias de gestão (Xiong *et al*., 2022; Akhmad; Chang; Deguchi, 2021; Taylor, 2011).

Especialmente quando é considerada o reflexo dos resultados da instituição, a avaliação de desempenho é executada mediante indicadores e possui uma relação entre o planejamento, a execução e o controle. Essa técnica não é útil apenas para fins de acompanhamento e correção, mas sim como parâmetro para apoiar a tomada de decisão, como também é capaz de aumentar a transparência e a responsabilidade, ajudando no planejamento estratégico e facilitando a melhoria contínua (Siluk, 2007).

Além dos dados quantitativos com sua dimensão econômico-financeira é importante incluir a análise de dados qualitativos com a adoção de outras escalas de valores, para permitir uma maior compreensão dos aspectos intangíveis do desempenho (Oliveira; De Paula, 2014). As informações servem até mesmo para contextualizar os números, revelar tendências ocultas e proporcionar um *feedback* abrangente para decisões mais equilibradas, considerando, assim, tantos os números quanto as nuances do ambiente organizacional.

Essas informações, fruto da avaliação ou a geradora da tomada de decisão, são influenciadas por diversos fatores, dentre eles os de ordem individual, por exemplo, fatores psicológicos, socioeconômicos, pessoais e de formação, e os de ordem corporativa, por exemplo, reflexos do ambiente organizacional, as normas, as atividades coletivas, tamanho da equipe ou áreas de trabalho (Simon, 1982; Kahneman; Tversky, 2003; Mallard, 2016).

Desse modo, a tomada de decisão não é apenas uma habilidade individual, mas uma parte intrínseca da natureza humana e os indivíduos estão constantemente envolvidos em

processos de escolha, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021).

No entanto, quando essa tomada de decisão ocorre em contextos institucionais, como questões financeiras, de imagem institucional ou relacionadas a colaboradores, a responsabilidade associada torna-se crucial. A necessidade de seguir protocolos específicos é constante e imperativa, buscando garantir resultados eficientes e eficazes, ao mesmo tempo em que se busca minimizar custos, tempo e esforço (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021).

Apesar disso, tanto sob a égide da NPM quanto da governança pública, não foi levado em consideração que a racionalidade do ser humano é limitada para coletar, formular e processar informações, bem como a percepção da ocorrência de vieses comportamentais que afetam a tomada de decisão.

Desse modo, considerando as emergências e as várias frentes em que a máquina pública atua, é possível identificar que ela é suscetível a diversos conflitos de interesse que geram desvios cognitivos, limitando a racionalidade do indivíduo (Fagundes; Braga Júnior, 2023; Hinson *et al.*, 2019; Tabak; Amaral, 2018). Com um conhecimento fragmentado, com falta de tempo, de informações completas, de recursos materiais e humanos (Carvalho; Pedrozo, 2011), o indivíduo, na condição de representante do Estado, é incapaz de encontrar decisões ótimas, e, portanto, direciona seus esforços para encontrar a decisão satisfatória entre as opções disponíveis (Simon, 1991).

Idealiza-se que os indivíduos ajam de maneira lógica para maximizar a utilidade das escolhas e adotem padrões de comportamento previsíveis (Gerstenberger Junior, 2023; Caldas, 2017; Faveri; Valentim; Kroetz, 2013). Mas, a realidade é que devido às limitações cognitivas, os seres humanos não possuem capacidade plena de coleta de dados e de processamento de informações (Hansen; Nielsen, 2022; Battaglio *et al*., 2019; Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018; Balestrin, 2002; Simon, 1950; 1979).

Essa compreensão das limitações cognitivas dos tomadores de decisão, leva a explorar ainda mais as influências psicológicas que moldam as escolhas (Kahneman; Tversky, 1979). A teoria dos prospectos, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979), aborda como os indivíduos tomam decisões sob condições de risco e explica como as escolhas podem ser influenciadas pela forma com que as informações são apresentadas (Roberts; Wernstedt, 2019). Ao invés de realizarem escolhas em termos absolutos, os indivíduos avaliam as situações em relação a um ponto de referência e decidem entre ganhos e perdas (Fabre *et al*., 2022; Mikkesen, 2021; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Mcelroy; Seta, 2003).

Assim, este estudo aborda especificamente o viés de enquadramento de atributos, que se refere à tendência de os indivíduos serem influenciados pela forma como as informações são apresentadas (Jugnandan; Willows, 2023; Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Camargo, 2021; Tabak; Amaral, 2018). Esse fenômeno pode levar a mudanças de preferências nos julgamentos e decisões com tendências de "aproximação" ou "evitação" (Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Paulus *et al.*, 2022; Camargo, 2021; Gosling; Caparos; Moutier, 2020; Olsen, 2015a; Xu *et al*., 2013; Choi *et al*., 2011). Desse modo, compreender a ocorrência e os efeitos desse viés é relevante para analisar a tomada de decisão entre servidores públicos (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020; Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2017).

Esse viés tende a se manifestar em situações em que as alternativas de escolha podem ser apresentadas tanto por valência positivas quanto negativas, mesmo quando essas alternativas são logicamente equivalentes, mas que devido às limitações cognitivas dos indivíduos, podem resultar em erros sistemáticos em seu processo de seleção e avaliação (Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018; Olsen, 2015a; Levin; Schneider; Gaeth, 1998).

O viés de enquadramento pode moldar como os gestores públicos e outros avaliadores percebem o desempenho de indivíduos ou organizações, considerando o contexto da avaliação das informações. Por exemplo, expor informações de desempenho como "acima da média" versus "abaixo da média" pode levar a avaliações diferentes, mesmo quando os dados subjacentes são os mesmos (Ballard, 2019; Olsen, 2015a).

Deste modo, qualquer distorção decorrente do viés de enquadramento pode ter implicações significativas na percepção da eficácia da administração pública, como também na comunicação da cultura de alcance de objetivos como um todo. Portanto, é relevante que as organizações reconheçam o risco decorrente das escolhas enviesadas (Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018; Ammons; Rivenbark, 2008). Isso implica não apenas considerar dados objetivos, mas também compreender as influências exercidas pelo modo como as alternativas de decisão são apresentadas, moldando, portanto, a perspectiva e as escolhas dos tomadores de decisão (Kwak; Huettel, 2018; Brailey; Vasterling; Franks, 2001; Edwards *et al*., 2001).

A partir do exame da literatura, foi possível identificar uma maior incidência de estudos sobre vieses e heurísticas relacionadas aos cidadãos, tais como os estudos de Jugnandan e Willows (2023), Baekgaard e Serritzlew (2020), Olsen (2015a, 2015b), James (2011) e Fountain (2001), que abordam os desvios na tomada de decisão. No entanto, já existe um interesse na aplicação desses conceitos ao contexto dos gestores no setor público, como o estudo de Belardinelli *et al*. (2018) que afirmou que, mesmo quando os gestores públicos foram

convidados a justificar as decisões, eles permaneceram suscetíveis ao viés de enquadramento nas informações de desempenho.

Como também o estudo de Dias (2022) identificou que o excesso de alternativas, as concepções pré-estabelecidas e a busca por benefícios imediatos exerceram influência na tomada de decisão de gestores de alto nível de uma autarquia pública federal do Brasil. Já a pesquisa de Santos *et al.* (2023) identificou evidências de que os servidores de uma instituição pública federal brasileira manifestaram heurísticas e vieses comportamentais ao tomar decisões sob condições de risco.

Além da pesquisa de Fuenzalida, Van Ryzin e Olsen (2020) que investigou se os profissionais do serviço público dos Estados Unidos são suscetíveis ao viés de enquadramento, como demonstrado em estudos anteriores envolvendo cidadãos. Os resultados mostraram que as evidências atuais também foram positivas. Ou seja, mesmos com experiência profissional, os servidores públicos apresentaram propensão ao viés de enquadramento, principalmente diante de cenários negativos.

Desse modo, considerando as proposições teóricas e as evidências empíricas que indicam que o viés de enquadramento pode influenciar a tomada de decisão na gestão pública, e reconhecendo que este tema ainda não foi amplamente investigado, demonstra a lacuna de pesquisa que é a investigação do viés de enquadramento sobre a percepção dos servidores públicos em relação à avaliação das informações de desempenho. Esta investigação é relevante devido à sua influência na percepção da eficácia da gestão e no atingimento dos objetivos organizacionais, contribuindo para melhorar a comunicação interna, aumentar a transparência e confiança nas avaliações de desempenho.

Para analisar como a apresentação de informações pode impactar as escolhas e estratégias institucionais quando expostos a informações de desempenho com valências, positiva e negativa, surge a conveniência de uma pesquisa que aborde a perspectiva dos servidores públicos de uma instituição de ensino federal brasileira (Dalazen *et al*., 2022; Santos *et al.*, 2023).

A referida lacuna de pesquisa pode ser relevante por considerar que na governança pública, as ações governamentais são frequentemente avaliadas sob a ótica dos resultados quantitativos, com a ênfase exclusiva no atingimento das metas em termos numéricos e legais. Isso muitas vezes resulta numa análise rasa da eficiência e economicidade no alcance das ações planejadas sem considerar totalmente o bem-estar social. Portanto, é válido que as discussões teóricas sobre a influência dos vieses cognitivos nos diversos julgamentos pelos tomadores de

decisão considerem também a perspectiva qualitativa das ações governamentais. Dessa forma, pode-se garantir uma avaliação mais precisa e abrangente da *accountability* e *compliance* na governança pública.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **Qual a influência do viés de enquadramento sob o processo de avaliação de informações de desempenho por parte dos servidores públicos na Universidade Federal de Alagoas?** A partir disso, busca-se contribuir para o avanço na compreensão das limitações cognitivas dos servidores públicos dentro da esfera da NPM e da governança pública.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência do viés de enquadramento sobre o processo de avaliação de informações de desempenho por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas, em função do modo como as informações são apresentadas. E para isso, faz-se necessário avaliar a influência do viés de enquadramento a partir das valências, positiva e negativa, em cenários hipotéticos de tomada de decisão por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas.

Diante do exposto, os resultados da presente pesquisa podem contribuir com a ampliação do conhecimento dos servidores sobre a temática para que sejam capazes de reconhecer os riscos e efeitos do viés de enquadramento no processo de tomada de decisão. Além de sugerir uma cartilha com diretrizes e procedimentos que promovam a conscientização sobre o viés de enquadramento na tomada de decisão, bem como orientações para a apresentação imparcial de informações em documentos oficiais e comunicações internas.

Espera-se que as contribuições teóricas e empíricas resultem em impactos na percepção do governo, servidores, instituições e demais *stakeholders* acerca de uma cultura baseada em evidências objetivas, evitando decisões rasas e intuitivas. Nesse sentido, quando os indivíduos compreendem o viés de enquadramento, podem utilizar as informações disponíveis de maneira mais produtiva, reduzindo desvios, prejuízos e decisões equivocadas na gestão (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020; James; Moseley, 2014; Joyce, 2011). Com essa conscientização, os servidores poderão buscar os meios necessários para alocar os recursos públicos de forma eficiente, econômica e efetiva (Webeck; Nicholson-Crotty, 2020; Hatry, 2006) promovendo uma boa governança (Clatworthy; Mellett; Peel, 2000).

1.1. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES PRETENDIDAS DA PESQUISA

A administração pública é caracterizada pela exigência de cumprimento legislativo e pela obrigação de seguir estritamente o previsto em lei, apresentando uma estrutura burocrática

com atuação rígida e objetiva (Grossi; Argento, 2022; Poór *et al*., 2021). No entanto, mesmo dentro desses parâmetros, ainda assim há um nível de liberdade de escolha dentro dos critérios definidos (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020).

Esta flexibilidade na disposição das informações aos servidores públicos e cidadãos pode resultar em interpretações diversas, especialmente em situações que seja necessário escolher entre maior margem de risco ou benefício (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020) devido ao caráter de urgência e eventualidades encontradas nas diversas atividades na governança pública.

Diante disso, a investigação e compreensão do impacto do viés de enquadramento nas decisões dos servidores públicos pode influenciar significativamente na qualidade dos serviços prestados, na eficácia das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado (Webeck; Nicholson-Crotty, 2020) e na formulação de estratégias eficazes para lidar com a complexidade inerente às escolhas humanas.

A contribuição deste estudo para o meio acadêmico se destaca como uma adição à literatura no campo das ciências comportamentais na administração pública. Ao abordar a visão sobre o viés de enquadramento no contexto do setor público, a pesquisa busca ampliar o conhecimento sobre seus efeitos nas decisões dos servidores públicos, como o encontrado nos estudos de Santos *et al.* (2023), Camargo (2021) e Kroll e Vogel (2014).

Após a análise dos dados, pretende-se fornecer informações sobre e para os servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), para contribuir com o desenvolvimento de medidas para uma tomada de decisão mais consciente, visando um uso produtivo e eficiente dos recursos financeiros e de pessoal no ambiente público. Isso, por sua vez, busca reduzir os excessos e os desvios no processo de escolha nas decisões públicas.

Quanto à colaboração para o meio profissional, a contribuição do estudo recai sobre a possibilidade de fornecer *insights* para as boas práticas na governança pública e na gestão de pessoas a partir do desenvolvimento de estratégias, treinamentos e capacitações específicas, que colaborem para a compreensão sobre a influência das questões cognitivas nas decisões dos servidores públicos.

Assim, a partir dos resultados, reforça-se a viabilidade de desenvolver esta pesquisa pela perspectiva de evolução para o meio acadêmico e profissional, bem como a possibilidade de replicação deste experimento por outras instituições para verificar a ocorrências dos efeitos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEORIA DOS PROSPECTOS

A teoria dos prospectos, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979) se contrapõe ao modelo padrão de maximização da escolha racional (Caldas, 2017), destacando que, muitas vezes, os indivíduos desviam-se do modelo de tomada de decisão completamente racional (Simon, 1950; 1955). Em vez disso, eles tendem a fazer escolhas baseadas em avaliações subjetivas, que são influenciadas por diversas variáveis, como fatores psicológicos, emocionais ou contextuais. Isso ocorre mesmo em situações em que é necessário escolher entre ganhos e perdas (Gosling; Caparos; Moutier, 2020; Roberts; Wernstedt, 2019; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Saad, 2015; Kahneman; Tversky, 1979).

Nesse caso, os indivíduos tendem a evitar riscos e preferir opções que garantem ganhos certos, em vez de arriscarem em ganhos prováveis, porém, quando as opções apresentam possíveis perdas, observa-se uma maior propensão ao risco (Paulus *et al*., 2022; Ferreira, 2022; Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020; Roberts; Wernstedt, 2019; Ávila; Figueiredo, 2009; Levin; Schneider; Gaeth, 1998; Kahneman; Tversky, 1984).

A pesquisa experimental de Barreto, Macedo e Alves (2012) investigou a tomada de decisão dos profissionais da área de contabilidade e constatou que, de maneira geral, os participantes preferiram opções que envolvessem certeza no campo de ganhos, demonstrando a ocorrência do enquadramento. No entanto, no campo das perdas, os resultados divergiram do previsto na teoria dos prospectos. Diante de grandes diferenças de valores esperados, os respondentes não foram propensos ao risco e preferiram a perda certa, que mostrava um valor esperado melhor que a opção arriscada.

Diante disso, a percepção de valor é prejudicada quando os indivíduos são expostos a ambientes complexos e apresentam dificuldades cognitivas no processo decisório em condições de risco, especialmente quando confrontados com cenários que envolvem eventos opostos (Cantarelli; Bellé; Belardinelli, 2020; Kroll; Vogel, 2014; Ávila; Figueiredo, 2009; Balestrin, 2002).

Para simplificar a complexidade existente na tomada de decisão, Tversky e Kahneman (1974) defendem que a percepção de uma escolha como ganho ou perda está relacionada ao ponto de referência neutro inicial (Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Kahneman, 1992). Comumente, observa-se que os indivíduos tendem a escolher alternativas que ofereçam um

nível de segurança, mesmo que isso implique em uma porcentagem menor de ganhos em comparação com opções mais arriscadas, em consonância com a teoria dos prospectos (Paulus *et al*., 2022; Hinson *et al.*, 2019).

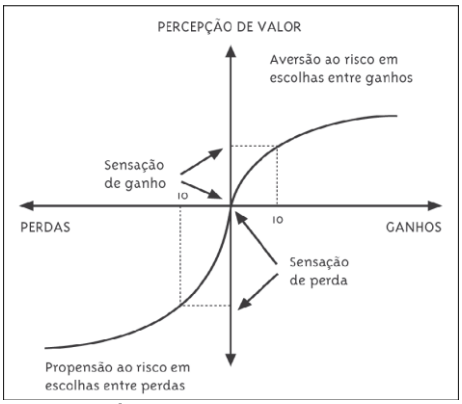
Essa tendência de escolher opções mais seguras, mesmo quando os ganhos são menores, reflete o conceito de racionalidade limitada, defendido por Simon (2000; 1979; 1955). Os tomadores de decisão enfrentam restrições em sua capacidade racional para avaliar as opções disponíveis (Balestrin, 2002), devido às limitações cognitivas, de tempo, de recursos e incertezas. Isso frequentemente leva à adoção de escolhas satisfatórias, previsíveis, em vez de decisões ótimas (Dias, 2022; Cantarelli; Bellé; Belardinelli, 2020; Matjasko, 2016; Balestrin, 2002; Simon, 1979; 1991).

Desta forma, é possível perceber que mesmo com abordagens diferentes entre Simon (1979) e Kahneman e Tversky (1979), em conjunto contribuem para a evolução do entendimento das ciências comportamentais sobre os vieses cognitivos e os atalhos mentais (heurísticas) que buscam simplificar as decisões com o processamento de informações com rapidez que podem induzir a erros sistemáticos na tomada de decisão (Cantarelli; Bellé; Belardinelli, 2020; Ávila; Bianchi, 2015; Sbicca, 2014; Kahneman, 2012; Barreto; Macedo; Alves, 2012).

Outros fatores que podem exercer influência na tomada de decisões, afastando-se dos pressupostos da escolha racional, incluem: a força de vontade limitada, que tende a atribuir maior peso às situações atuais do que às futuras; o autointeresse limitado, que se manifesta na valorização dos resultados dos outros; e a atenção limitada (Campos Filho; Paiva, 2018).

A Figura 1 ilustra a função de valor em forma de S, que exemplifica as propostas da teoria dos prospectos em relação à noção de ponto de referência, de acordo com Thaler (1999). Nesse gráfico, o eixo horizontal representa o resultado objetivo da decisão, enquanto o eixo vertical lida com o valor subjetivo atribuído a cada implicação.

Figura 1 - Representação gráfica da teoria dos prospectos



Fonte: (Ávila; Figueiredo, 2009, p.59).

O formato em S revela que a curva é côncava para ganhos, refletindo, dessa forma, a aversão ao risco no enquadramento positivo, por outro lado, a curva é convexa para perdas, indicando, portanto, uma busca pelo risco no enquadramento negativo (Ferreira, 2022; Battaglio *et al*., 2019; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Kahneman, 2012; Ávila; Figueiredo, 2009; Levin; Schneider; Gaeth, 1998; Kahneman; Tversky, 1979; 1984). A percepção de valor não é linear e reflete como a utilidade de ganhos e de perdas diminui à medida que se afasta do ponto de referência, mesmo assim é possível identificar que as perdas são sentidas com maior intensidade (Sbicca, 2014; Ávila; Figueiredo, 2009; Mcelroy; Seta, 2003).

À medida que uma informação é enquadrada entre ganhos e perdas, ela pode impactar na forma como o indivíduo categoriza as informações de acordo com o seu nível de prioridades. A partir de direcionamentos ou *feedbacks* é possível perceber uma maior propensão a seletividade de informações apresentadas como mais valiosas em contrapartida de outras de menor destaque (Murphy; Knowlton, 2022).

O conhecimento prévio também pode interferir na capacidade de reaplicação de uma ação para alcançar um objetivo semelhante, tendo em vista que a relação de ganho e perda depende da memória cognitiva do indivíduo e da reação as emoções. Ou seja, uma mesma situação, quando enquadrada como perda, os indivíduos tendem a interpretá-la como mais negativa do que quando é apresentada como ganho (Murphy; Knowlton, 2022). Como resultado, os indivíduos podem se esforçar muito mais para evitar uma perda decorrente de um esquecimento do que para alcançar um ganho proveniente de uma lembrança.

A teoria dos prospectos permite que seja examinada a tomada de decisão de forma sistemática a partir de um ponto de referência para medir decisões e vieses cognitivos (Ferreira, 2022; Kahneman, 2012; Edwards *et al.*, 2001). Essa teoria é fundamentada em dois princípios, o primeiro deles é o da satisfação marginal decrescente, que se manifesta quando há maiores variações em relação ao ponto de referência (Ávila; Figueiredo, 2009), ou seja, os indivíduos são mais propensos a perceber a utilidade atribuída à relação de ganho ou perda quando os valores são próximos aos de referência, sendo, portanto, mais fácil perceber a diferença entre R$ 10,00 e R$ 20,00 do que entre R$ 110,00 e R$ 120,00 (Thaler, 1999).

O segundo princípio se refere as perdas, uma vez que são sentidas mais intensamente do que os ganhos. Nesse caso, as pessoas tendem a experimentar emoções mais intensas e negativas quando confrontadas com a possibilidade de perdas do que quando se deparam com ganhos de magnitude equivalentes. Logo, essa assimetria emocional pode levar os indivíduos a

evitarem riscos quando as escolhas envolvem possíveis perdas (Ávila; Figueiredo, 2009; Thaler, 1999).

Diante disso, os indivíduos experimentam maior intensidade da sensação associada à perda do que ao ganho similar, chegando a ser 2,5 vezes maior a sensação negativa de perda do que a sensação positiva de ganho, conforme representado na Figura 1. Desse modo, a satisfação em relação aos ganhos e perdas nos resultados objetivos da tomada de decisão é vista pelos indivíduos como um valor subjetivo e pessoal, criado a partir da noção de utilidade (Ávila; Bianchi, 2015; Ávila; Figueiredo, 2009).

O estudo de Faveri, Valentim e Kroetz (2013) realizado com acadêmicos, aplicou um questionário sobre maximização da utilidade esperada em dois momentos, um antes e outro após algumas aulas de estatística. Os resultados encontrados mostraram que alguns alunos modificaram suas respostas, revelando a ocorrência dos efeitos certeza, reflexão e isolamento na tomada de decisão dos alunos.

Essa utilidade influencia diretamente a forma como as pessoas avaliam e escolhem entre as diversas alternativas disponíveis. A aversão ao risco, por exemplo, é a tendência de os indivíduos reduzirem ou evitarem a exposição a situações de risco ou incerteza, optando por condições que ofereçam maior segurança ou menor probabilidade de perdas (Hansen; Nielsen, 2022; Ávila; Figueiredo, 2009; Kahneman; Tversky, 1979; 1984). Contudo, não necessariamente essa aversão leva a escolhas mais prudentes ou vantajosas, podendo em muitos casos, levar os indivíduos a perderem oportunidades devido ao medo do desconhecido ou à relutância em assumir riscos calculados.

O estudo de Roberts e Wernstedt (2019) analisou experimentalmente se os gestores de emergência dos Estados Unidos apresentavam os mesmos vieses de decisão e heurísticas encontrados em um grupo de não especialistas. Os resultados demonstraram que os gestores apresentaram uma maior aversão ao risco quando as situações foram enquadradas como ganhos, em comparação com situações em que resultados equivalentes foram descritos como perdas, em contraponto ao estudo realizado com prestadores de cuidados de saúde iranianos em tomada de decisão diante de múltiplos cenários. Os resultados mostram que o enquadramento exerce uma influência forte nas escolhas dos especialistas iranianos, especialmente com a propensão a assumir riscos (Tabesh; Tabesh; Moghaddam, 2019).

Segundo a teoria dos prospectos, pode ocorrer ainda o fenômeno denominado efeito certeza, que são as situações em que os indivíduos subestimam resultados meramente prováveis em comparação com resultados certos (Kahneman; Tversky, 1979; Barreto; Macedo; Alves,

2012). Isso acontece ainda que o efeito certeza não cause prejuízos imediatos nas escolhas, podendo influenciar de maneira negativa ao limitar a abertura para novos aprendizados, interpretações e decisões.

Um dos principais erros decorrentes é a crença de que, se algo sempre aconteceu de uma certa maneira, não será diferente no futuro, ou ainda a supervalorização dos ganhos certos. Como também a possibilidade de ocorrência do princípio da disponibilidade que acontece quando o indivíduo julga baseado na facilidade com que informações com dados parecidos vêm à mente (Ferrarezi, 2020; Kahneman, 2012; Barreto; Macedo; Alves, 2012; Kahneman; Tversky, 1979).

Entre as suas principais características estão: a função valor – dependência intuitiva do ponto de referência para decisão; a aversão à perda – situação que os indivíduos são mais sensíveis a perdas do que a ganhos ainda que os valores sejam absolutamente proporcionais; e o efeito certeza – atribuição de maior importância a resultados garantidos em comparação a resultados potenciais. Além do efeito de disposição – onde os indivíduos são mais propensos a assumir riscos diante de perdas e mais avessos ao risco diante de ganhos; da curva de valorização e desvalorização – conhecida como curva da utilidade; e do efeito de isolamento – decisão a partir de eventos isolados, sem analisar as informações de forma conjunta (Oliveira; Krauter, 2015; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Ávila; Figueiredo, 2009).

Em resumo, a crescente aplicação da teoria dos prospectos tem sido utilizada para explicar as falhas cognitivas dos padrões tradicionais por indivíduos considerados racionais no processo de tomada de decisão. As características têm se mostrado relevantes para compreender as variações das escolhas humanas e dos desvios cognitivos associados, destacando a importância da teoria dos prospectos no estudo da economia comportamental.

2.2. VIESES COGNITIVOS

Os vieses cognitivos são atalhos mentais que ocorrem em situações particulares de forma previsível e recorrente, influenciando as decisões. Esses vieses são resultado da interação entre dois sistemas cognitivos interconectados: o sistema 1 e o sistema 2 (Kahneman, 2012).

O sistema 1 (um) é responsável por decisões rápidas, automáticas, intuitivas, emocional e com pouco ou nenhum esforço, baseando-se no contexto e na associação para simplificar o processo de tomada de decisão. Por outro lado, o sistema 2 (dois) é responsável por análises mais lentas, reflexivas e obedece a regras, lidando com atividades complexas que exigem

esforço consciente (Peeters; Werff; Tromp, 2022; Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Camargo, 2021; Nagtegaal *et al.*, 2020; Battaglio *et al.*, 2019; Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018; Andersen; Hjortskov, 2016; Kahneman, 2012).

Desse modo, quando os indivíduos optam por ignorar informações relevantes e recorrem a estratégias rápidas para simplificar o processo de decisão (Vuori; Laamanen; Zollo, 2022), muitas vezes deixam de fazer uma pausa para analisar e julgar uma situação, o que os leva a utilizar constantemente atalhos mentais, conhecidos como heurísticas. Essas heurísticas se baseiam na capacidade de visualizar rapidamente a situação posta à sua frente, resultando em uma ação predominantemente intuitiva (Kahneman, 2003; Libby; Bloomfield; Nelson, 2002).

É importante ressaltar que a questão não reside na incapacidade do indivíduo de racionar corretamente, mas sim constantemente agir de forma desordenada, podendo levar a erros recorrentes que se transformam em padrões sistemáticos no processo de tomada de decisão, comprometendo assim a racionalidade das escolhas (Nagtegaal *et al*., 2020; Battaglio *et al*., 2019; Hinson *et al*., 2019; Sütterlin *et al*., 2013; Kahneman, 2003).

Além de que os vieses cognitivos não se manifestam apenas em pessoas leigas, eles podem afetar qualquer cidadão ou tomador de decisão que se permita influenciar pelo pensamento intuitivo (Roberts; Wernstedt, 2019; Tversky; Kahneman, 1974), mediante suas tendências, crenças e decisões (Kahneman; Tversky, 1979). Esses vieses consistentes influenciam de maneira sólida as escolhas e avaliações nos mais diversos contextos (Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018).

Por exemplo, o estudo de Kroll (2015) encontrou evidências de que os fatores cognitivos e comportamentais interferem no uso de informações de desempenho na tomada de decisão dos gestores públicos alemães. Por outro lado, o estudo conduzido por Olsen (2015b), observou que os cidadãos apresentam uma tendência mais forte para o viés de enquadramento de valência negativa. Já o estudo de Ballard (2019), descobriu-se que, para minimizar a ocorrência do viés de enquadramento de equivalência em profissionais de saúde estadunidense, considerados especialistas, é necessário contextualizar antecipadamente os dados apresentados no processo de tomada de decisão.

Em outras palavras, os vieses cognitivos são desvios sistemáticos e não aleatórios de escolhas consideradas ótimas, que podem resultar em erros na tomada de decisão e prejudicar as ações tomadas em situações que podem ser evitadas (Santos *et al.*, 2023; Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018; Tversky; Kahneman, 1974).

2.3. VIÉS DE ENQUADRAMENTO

Dentro da economia comportamental o conceito do viés de enquadramento tem despertado interesse em várias áreas (Fabre *et al.*, 2022; Holford; Juanchich; Sirota, 2022; Qu; Daniel, 2021; Tversky; Kahneman, 1981), como na educação (Marshak; Heracleous, 2023), saúde (Choi *et al*., 2011), mídia (Fišar *et al.*, 2022), setor público (Perrin *et al.*, 2001) e até mesmo em jogos (Perez *et al.*, 2018).

Esse fenômeno demonstra como as preferências dos tomadores de decisão podem ser influenciadas pela maneira com que as informações ou problemas são apresentados, seja com uma conotação positiva ou negativa (Zhu; Feldman, 2023; Wong, 2023; Wyszynski; Diederich, 2022; Chong; Druckman, 2007). Essa tendência pode impactar significativamente o comportamento e as decisões das pessoas.

O viés de enquadramento surge da assimetria nos valores atribuídos a perdas e ganhos (Tversky; Kahneman, 1981; Hinson *et al*., 2019; Tabak; Amaral, 2018), alimentado por reações automáticas distintas. As respostas negativas e a aversão a perdas certas levam à propensão a assumir riscos diante de perspectivas de perda, enquanto as respostas positivas e a propensão a evitar riscos são observadas diante de ganhos certos, associadas a uma reação positiva e atrativa (Hinson *et al*., 2019; Faveri; Valentim; Kroetz, 2013; Kahneman, 2012; Stanovich; West, 1998).

Essa preferência pode variar entre valências positiva e negativa, dependendo se o foco está nos benefícios ou nos custos. No entanto, em ambas as situações, a valência pode exercer forças persuasivas (Pleger; Lutz; Sager, 2018). Esse fenômeno é especialmente evidente quando a valência apresentada é negativa, resultando em um impacto mais expressivo (Inbar; Evers, 2022). Alinhando-se com a ideia de que os indivíduos são mais fortemente motivados a evitar perdas do que a buscar ganhos (Pleger; Lutz; Sager, 2018).

O estudo de Kwak e Huettel (2018) examinou como a disposição visual das opções de escolha (segura ou arriscada) pode influenciar a percepção de ganho e perda. Os resultados indicam que as variações na posição das opções, especialmente quando apresentadas no lado esquerdo, pode influenciar a preferência pela opção correta. Isso sugere que fatores visuais desempenham um papel significativo na tomada de decisão.

Sabe-se que o viés de enquadramento se desdobra em vários tipos, sendo os mais comuns o de escolha arriscada, o de metas e o de atributos (Levin; Schneider; Gaeth, 1998). O primeiro, conceituado como o enquadramento de escolha arriscada (Tversky; Kahneman,

1981), pode interferir na preferência entre as alternativas dependendo da maneira como o problema é apresentado (Bellé *et al*., 2022; Paulus *et al*., 2022; Ávila; Figueiredo, 2009; Levin; Schneider; Gaeth, 1998).

O segundo tipo, o enquadramento de metas, refere-se à forma como os indivíduos percebem e buscam alcançar metas com base na maneira como essas metas são apresentadas. O terceiro tipo, objeto deste estudo, é o enquadramento de atributos, que consiste na apresentação de frases equivalentes para uma mesma demanda (Holford; Juanchich; Sirota, 2022; Qu; Daniel, 2021; Caamaño-Alegre, 2021; Levin; Schneider; Gaeth, 1998).

Essas frases equivalentes incluem a valência de dois rótulos, positivo ou negativo. Isso significa que, mesmo sem alterar a essência do conteúdo, as características de um objeto, setor ou evento são descritas de forma a chamar a atenção para si (Wong, 2023; Iotzov *et al.*, 2023; Murphy; Knowlton, 2022; Holleman; Kamoen; Struiksma, 2021) e podem provocar modificações nas opiniões e respostas dos indivíduos (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020; Cantarelli; Bellé; Belardinelli, 2020; Belardinelli *et al*., 2018; Chong; Druckman, 2007; Olsen, 2015a; Levin; Schneider; Gaeth, 1998).

O estudo de Kuvaas e Selart (2004) ao analisar os efeitos do enquadramento de atributos no processamento cognitivo e avaliação, revelou uma relação intrínseca entre os efeitos observados e o processamento associativo baseado em valência. Apesar da dependência total dessa aparência, destaca-se uma distinção notável entre o enquadramento negativo e o positivo. Tendo em vista que no contexto negativo, observou-se um processamento de informações mais minucioso e abrangente em comparação com o enquadramento positivo.

Se um atributo negativo é apresentado inicialmente em um cenário, a atenção geralmente se concentra no aspecto negativo da informação, enquanto o aspecto positivo equivalente é negligenciado (Wong, 2023). Mas, vale ressaltar que os indivíduos demonstram uma maior predisposição a responderem de maneira mais positiva a informações de atributos positivos do que negativos. Uma justificativa para esta ocorrência é a associação afetiva ao cenário positivo (Janiszewski; Silk; Cooke, 2003; Levin; Schneider; Gaeth, 1998).

Esse tipo de enquadramento é construído com frases em oposição, mas com proporções equivalentes (Holford; Juanchich; Sirota, 2022), como por exemplo 75% concluintes versus 25% não concluintes do curso de graduação de uma instituição de ensino superior. Levin, Schneider e Gaeth (1998) destacam que esse modelo de enquadramento não se refere à informação entre escolhas arriscadas, mas sim a atributos ou características que afetam a avaliação dos indivíduos.

Outro exemplo ainda adaptado ao contexto educacional é a apresentação do cenário positivo no início do ano letivo, afirmando que se alcançou um índice de matrículas institucionais de 83%. Enquanto apenas 17% dos aprovados não compareceram para efetuar suas matrículas, configurando, assim, o cenário negativo. Quando tais dados são divulgados pela mídia, os indivíduos podem ser influenciados pela valência de um dos cenários e interpretar de forma tendenciosa acerca do ingresso das pessoas no ensino superior, demonstrando como o comportamento do indivíduo pode ser impactado pela maneira como a informação é apresentada.

No referido contexto, é evidente que diversas medidas podem ser expressas com rótulos variáveis em sua valência, descrevendo o mesmo atributo numérico subjacente (Olsen, 2015a). Essa variação na apresentação dos dados, pode, por exemplo, utilizar frases opostas, como “satisfeito” versus “insatisfeito” ou “bom” versus “ruim”. Quando associadas a números percentuais e valências positivas ou negativas, essas variações podem influenciar significativamente a maneira como as pessoas percebem e avaliam a informação, mesmo que o conteúdo permaneça inalterado (Wong, 2023; Sparks, 2020; Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020; Chong; Druckman, 2007).

Um exemplo dessas influências é o estudo realizado por Jin, Zhang e Chen (2017), revelou que mensagens enquadradas de maneira positiva tendem a resultar em avaliações mais favoráveis do produto, além de minimizar conflitos e dificuldades durante o processo de tomada de decisão. Em contrapartida, mensagens com enquadramento negativo atraem mais atenção no estágio cognitivo inicial, demandando mais tempo para a decisão. Isso ocorre porque destacam os aspectos desfavoráveis dos produtos, gerando não apenas mais demora, mas também mais conflitos na decisão de compra.

Essa dicotomia também se torna aparente na exposição de temas complexos e problemáticos, como ocorre em debates. Nestes cenários, um indivíduo pode apresentar uma perspectiva positiva para atenuar o problema, enquanto o oponente pode destacar uma visão negativa para evidenciar e intensificar a questão. Isso pode resultar em um enquadramento sequencial, no qual os ouvintes são desafiados não apenas a avaliar a valência das informações apresentadas, mas também a discernir em relação às informações anteriores (Sparks, 2020).

Deste modo é possível compreender que no enquadramento de atributos, os julgamentos podem ser conduzidos através dos itens categorizados como positivos ou negativos, das análises de desempenho expressas em taxas de sucesso e fracasso, ou ainda por meio de jogos de azar que envolvem termos de probabilidade relacionados a ganhos ou perdas (Janiszewski; Silk;

Cooke, 2003).

2.3.1. Suscetibilidade ao viés de enquadramento na Administração Pública

A administração perpassou por três momentos importantes que ainda se interconectam nos dias atuais: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial (Ramos, 2016; Marins, 2013; Brulon; Ohayon; Rosenberg, 2012; Borges-Andrade, 2010; Mello, 2006). No entanto, a partir da década de 1980, a administração pública incluiu uma significativa transformação ao incorporar diversas técnicas e ferramentas oriundas do setor privado (Grossi; Argento, 2022, Knafo, 2020; Clatworthy; Mellett; Peel, 2000).

O propósito principal era reduzir os excessos comumente encontrados no setor público. Tradicionalmente, a identidade da administração pública está associada à burocracia, caracterizada por valores como formalidade, hierarquia funcional, responsabilidade e probidade (Kroll, 2014). No entanto, essa imagem muitas vezes se confunde com rigidez e lentidão. Um exemplo significativo dessa mudança foi a incorporação do princípio da eficiência, que passou a ser previsto no ordenamento jurídico brasileiro por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1988) com vistas a garantir uma maior qualidade e adequação dos meios e fins na atividade administrativa (Oliveira; De Paula, 2014).

Em vista disso, houve uma transição na cultura das instituições, movendo-se de um contexto em que o cumprimento de regras era o foco principal para um contexto mais orientado para o desempenho com estímulos à inovação, a estruturas mais enxutas e ágeis, além de incentivos à competição no setor público (Fita; Keco, 2023; Mautla; Mazenda; Mushayanyama, 2022; Tran; Nguyen; Hoang, 2022; ENAP, 2021; Ter Bogt; Scapens, 2012; Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Kouzmin *et al*., 1999).

A *New Public Management* (NPM) desempenhou um papel relevante na reforma do setor público e na reforma administrativa, influenciando a transformação na estrutura de oferta dos serviços públicos (Silvestre, 2019; Mello, 2006; Bresser-Pereira, 1998). A abordagem da NPM tem modificado as práticas e os objetivos das organizações públicas, prezando pela eficiência e redução de gastos públicos.

Com ênfase na alocação de recursos e na prestação de serviços de qualidade, a NPM se destaca por ser estruturada por um conjunto de princípios e práticas que podem ser adaptados de diversas maneiras, dependendo dos contextos, social e político, nos quais são implementados (ENAP, 2021; Knafo, 2020; Bresser-Pereira, 1998). Essa flexibilidade permite que a NPM

responda às demandas de diversos grupos sociais que pleiteiam benefícios e soluções para problemas individuais e coletivos (Poór *et al*., 2021; Kroll, 2014; Kouzmin *et al*., 1999). Dessa forma, reforça-se a importância do engajamento e da colaboração das partes interessadas (*stakeholders)* para alcançar melhorias e atender aos fins institucionais (Knies *et al*., 2022; Vermeeren, 2017).

Essas mudanças trouxeram mais ênfase para a especialização das funções de governo, permitindo uma gestão descentralizada e ativa, com foco na avaliação e na efetividade. Ao mesmo tempo, as práticas da impessoalidade, profissionalização, mérito e seguimento de normas que continuam sendo consideradas positivas para o desenvolvimento institucional (Grossi; Argento, 2022; ENAP, 2021; Kouzmin *et al*., 1999).

Como resultado, houve a adoção de práticas como a gestão da qualidade total, gestão de riscos, *benchmarking*, estabelecimento de metas, parcerias com organizações, terceirização de serviços e avaliação dos resultados (ENAP, 2021; Baekgaard; Serritzlew, 2020; Dattakumar; Jagadeesh, 2003; Kouzmin *et al*., 1999). Essa mudança teve como objetivo primordial melhorar o desempenho organizacional e o uso de informações adequadas para a tomada de decisões (Webeck; Nicholson-Crotty, 2020; Moynihan, 2008; Latham; Borgogni; Petitta, 2008).

Mas, no processo evolutivo da gestão pública, além da adoção da NPM, observou-se também a incorporação do modelo de governança, proveniente do setor privado, mas adaptado à natureza das atividades públicas (Tribunal de Contas da União, 2014). Esse modelo desempenha um papel de destaque no ambiente organizacional, caracterizando-se por sua abertura nos mecanismos de atuação, impulsionada por sua natureza participativa e inclusiva (Webeck; Nicholson-Crotty, 2020; Moynihan; Pandey, 2010).

A governança pública pode ser representada em três dimensões essenciais. Primeiramente, a governança em rede destaca a interação entre organizações, proporcionando sistemas de cooperação entre diversos atores. Em segundo lugar, a governança colaborativa destaca a interação do governo com a participação ativa dos cidadãos na tomada de decisões relacionadas às necessidades e à prestação de serviços públicos, visando melhorar a qualidade desses serviços. Por fim, a governança digital destaca a urgência da digitalização e adoção de práticas que reforcem e aproximem o acesso dos cidadãos a prestação de serviços de forma eficiente e transparente (Grossi; Argento, 2022; Silvestre, 2019).

Deste modo, a governança direciona os esforços de diversos atores para a resolução de desafios, permitindo a participação de agentes privados na prestação dos serviços públicos (Vidal, 2020). No entanto, é importante ressaltar que essa abertura não compromete a

consideração da perspectiva estratégica, ética e legal na tomada de decisões (Vieira; Barreto, 2019). Entre suas principais funções, a governança engloba a orientação e gerenciamento de riscos estratégicos, a busca pelo envolvimento das partes interessadas, a avaliação e o controle de gestão, bem como a prestação de contas e a transparência, tudo isso com vistas a alinhar os propósitos institucionais ao interesse público (Morais, 2021; Tribunal de Contas da União, 2014).

Um exemplo prático da busca pela adequação dos interesses públicos à adoção de práticas da governança pública foi o estudo conduzido por Lima, Abdalla e Oliveira (2020), que analisou se as universidades públicas federais brasileiras estavam alinhadas ao pilar da transparência na governança pública. Os resultados revelaram que, entre as 63 instituições analisadas, apenas 07 atenderam ao critério de transparência ativa, disponibilizando informações em seus próprios sites institucionais. Já quanto à transparência passiva, apenas 05 universidades ignoraram à solicitação de informações, conforme previsto na Lei de Acesso à Informação (nº 12.527/2011).

Diante disso, é possível interpretar que, no contexto da NPM, os esforços são direcionados primariamente para melhorias em programas dentro do governo, mantendo práticas contratuais consolidadas. Por outro lado, na governança pública, há uma priorização nos processos que melhoram o diálogo com setores externos ao governo, proporcionando autonomia nas decisões aos diversos atores envolvidos. Vale ressaltar que ambas as abordagens não apenas coexistem harmoniosamente, mas também se complementam entre si (Vidal, 2020; Silvestre, 2019).

Conforme as transformações apresentadas, surgiu a necessidade de adaptação dos servidores públicos a essas mudanças (Maia *et al*., 2012; Moynihan; Pandey, 2010), especialmente porque mesmo dentro das organizações públicas, há diferentes necessidades de ajustes. Tendo em vista que as instituições não são homogêneas e que não existe um único modelo de gestão, torna-se útil buscar a incorporação de modelos já validados. Isso reduz riscos, custos e o tempo de testagem necessário para testar e ajustar novas práticas (Clatworthy; Mellett; Peel, 2000).

Essas práticas mercadológicas, antes presentes apenas no setor privado, com o propósito de melhorar a gestão de carreiras, enfatizando reconhecimento e benefícios para o atingimento dos objetivos institucionais (Knies *et al*., 2022; Taylor, 2011) passaram a ser incorporadas no setor público. Isso se deu através da prestação de contas responsável, avaliando os impactos dos resultados alcançados em comparação aos programados, incluindo relatórios detalhados e

medição de desempenho, associados à incorporação de inovações tecnológicas (Grossi; Argento, 2022; Morais, 2021; Maia *et al*., 2012).

No entanto, considerando que naturalmente o indivíduo é exposto constantemente a muitas informações, principalmente com o mundo globalizado e o acesso à Internet cada vez mais presente em toda e qualquer ação, há uma tendência natural de concentrar e selecionar a captação do que é necessário e importante para o momento (Murphy; Knowlton, 2022; Wyszynski; Diederich, 2022). Contudo, essa seleção pode levar a sobrecargas, especialmente considerando que os indivíduos são atores com responsabilidades diferentes dependendo do contexto.

O ambiente profissional, requer escolhas produtivas para o bem maior da instituição, o que pode gerar conflitos entre os envolvidos ou nos sistemas de cessão e colaboração. Com a globalização dos meios de comunicação e as variações linguísticas ou culturais, é necessário ter precaução ao utilizar mensagens padronizadas, porque até mesmo a escolha de palavras positivas ou negativas podem apresentar impactos diferentes na tomada de decisões (Cheon *et al*., 2021; Edwards *et al.*, 2001).

Por exemplo, o estudo de Cheon *et al*. (2021) investigou como diferentes culturas, especificamente sul-coreanos e norte-americanos, responderam ao viés de enquadramento, revelando que os participantes sul-coreanos foram mais sensíveis à valência do enquadramento do que os norte-americanos. Essa diferença pode ser explicada pela orientação regulatória, pois os primeiros mostram uma tendência mais acentuada para a prevenção, enquanto os últimos exibem uma orientação mais forte para a promoção.

No processo de comunicação, o enquadramento é capaz de influenciar as atitudes, comportamentos e opiniões dos indivíduos quando expostos a um tópico específico. Entretanto, diante de diferentes perspectivas, eles tendem a escolher a alternativa que mais se alinha com seus princípios, valores ou conhecimentos prévios (Bellé *et al*., 2022; Olsen, 2015a; Moynihan; Pandey; Wright, 2012; Chong; Druckman, 2007).

As informações podem ser comunicadas através de apelos persuasivos em prol de benefícios ou em relação a consequências e custos. Nesse contexto, a eficácia das mensagens, seja por meio do enquadramento de ganho ou perda, está intimamente relacionada à disposição apresentada ao destinatário. Assim, a habilidade de adaptar a mensagem ao perfil individual do receptor emerge como um fator determinante para potencializar a persuasão da mensagem (Covey, 2014).

Quando os gestores de uma instituição pública reconhecem a importância do processo

de tomada de decisão, começam a buscar melhores práticas. Isso ocorre porque a gestão do setor público é complexa e as decisões dos servidores podem gerar erros significativos no uso dos recursos públicos, afetando a formulação e implementação de políticas públicas ou outros processos administrativos (Santos *et al.*, 2023).

Desse modo, acredita-se que os gestores públicos, devido à sua experiência cotidiana com situações semelhantes e aos treinamentos realizados, possam se tornar especialistas em suas decisões e adotar abordagens mais racionais e estratégicas e isso pode ajudar a mitigar o viés de enquadramento, diferentemente do que geralmente ocorre com o público em geral (Roberts; Wernstedt, 2019).

No experimento conduzido por Belardinelli *et al*. (2018), foi identificado que, ao utilizar informações *ex ante* para decisões futuras, os gestores avaliam cuidadosamente todas as informações disponíveis, tornando-se menos propensos ao viés de enquadramento. No entanto, quando utilizam informações *ex post* para avaliar e fornecer *feedbacks*, os participantes tendem a confiar mais fortemente em heurísticas simples, o que os torna mais suscetíveis à influência do viés de enquadramento.

Já o experimento de Perrin *et al.* (2001) investigou se as decisões tomadas por oficiais mais experientes e treinados da Marinha dos EUA tenderiam a agir de modo semelhante devido ao processo de correspondência de padrões e se sofreriam menos variações e influências dependendo da forma como a informação é apresentada. E os resultados foram que, apesar de não evidenciar o viés de enquadramento, foi identificado que a ordem com que as informações eram repassadas geraram impactos significativos no julgamento.

O estudo de Mikkesen (2021) investigou a importância dos pontos de referência no julgamento das estratégias governamentais no combate à pandemia da Covid-19 pelos cidadãos dinamarqueses. Foram analisadas diferenças no uso de informações de desempenho sobre eficácia, custo e igualdade em cenários com e sem pontos de referência. Os resultados mostraram que, embora os cidadãos tendam a ignorar informações complexas sobre eficácia e custo, as medidas relacionadas à igualdade são mais facilmente interpretadas, mesmo sem uma base de comparação clara.

É necessário que os indivíduos não se deixem influenciar por fatores irrelevantes, como variações na redação das opções disponíveis. Isso ocorre porque os indivíduos frequentemente apresentam preferências sistemáticas com base nas disposições apresentadas nos cenários (Holleman; Kamoen; Struiksma, 2021; Kahneman, 2003). Em processos de tomada de decisão em condições de risco ou incerteza, há uma tendência maior para escolhas que não são apenas

baseadas em avaliações cognitivas, mas também nos estados emocionais do decisor (Holleman; Kamoen; Struiksma, 2021).

Esse fenômeno é evidenciado pelo estudo de Marshak e Heracleous (2023), que investigou o impacto do viés de enquadramento na tomada de decisões estratégicas. Os resultados revelaram efeitos substanciais nas decisões, principalmente devido a fatores implícitos, como considerações morais e reações emocionais dos indivíduos. A partir disso, os indivíduos podem agir intuitivamente de acordo com a decisão tomada ou até mesmo ficar mais propensos a se envolverem em atribuições de responsabilidade para justificar a opinião escolhida (Olsen, 2015b).

Com base em estudos empíricos sobre heurísticas e a ocorrência de vieses cognitivos por servidores públicos brasileiros, a pesquisa de Santos *et al.* (2023) examinou como os servidores tomam decisões em condições de risco. Os resultados sugerem que os participantes são influenciados por viés de enquadramento, de ancoragem, dominância proporcional e dominância assimétrica, porém não foi possível evidenciar estatisticamente o viés do *status quo*. Foi identificado que parte das limitações nesse processo é atribuída ao modelo de governança adotado, que é estruturado com base em uma abordagem prescritiva e racional, desconsiderando fatores comportamentais na tomada de decisão.

Em síntese, esses estudos indicam que os indivíduos demonstram uma propensão ao viés de enquadramento. Em virtude das interações complexas e globais presentes na NPM e na governança, que envolve a interconexão de diversos setores e atores sociais, é possível perceber que ambos exercem um papel significativo. E para promover uma administração pública eficaz, é necessário minimizar ou impedir a manifestação dos vieses cognitivos para alcançar resultados positivos através da gestão de desempenho do setor público (Moynihan; Pandey, 2010).

2.3.2. Viés de enquadramento e suas influências na tomada de decisão

O estudo da economia comportamental e das ciências comportamentais aplicadas à esfera pública tem ganhado destaque nas últimas décadas. Isso reflete no interesse por pesquisas sobre o uso das informações de desempenho e pelos fatores que podem influenciar os julgamentos na tomada de decisão (Dias, 2022; Camargo, 2021; Kroll; Vogel, 2014).

Algumas dessas situações que podem influenciar o processo decisório são: o excesso de confiança e seletividade de informações, a manutenção de ações predefinidas, o uso de regras

práticas, os comprometimentos públicos, a aversão à perda, a resposta a incentivos e a preferência por benefícios imediatos em detrimento de futuros, além da própria pressão social (Courtney; Spivey; Daniel, 2014; Paulus *et al.*, 2022; Hodgkinson; Sadler-Smith, 2018; Kahneman; Tversky, 1984).

A pesquisa de Cantarelli, Bellé e Belardinelli (2020) investigou o impacto do enquadramento das alternativas de decisão na gestão dos recursos humanos públicos, especificamente na prestação de serviço de saúde. Os resultados indicaram que, em certas circunstâncias, os julgamentos são tendenciosos, principalmente quando as decisões são influenciadas por pressões sociais. Nessas situações, as decisões tendem a ser menos racionais, principalmente diante de cenários negativos.

Então à medida que a compreensão desse processo evolui, torna-se evidente o envolvimento de fatores subjetivos que dificultam a tomada de decisões, devido à limitação da racionalidade humana e à significativa influência das emoções e do ambiente (Gosling; Caparos; Moutier, 2020; Saad, 2015). Nesse contexto, o conceito de viés cognitivo destaca a complexidade dos fatores que podem interferir na tomada de decisão, especialmente quando há pressão por decisões rápidas com graus de urgência ou imprevisibilidade na busca para fazer a melhor escolha (Perez *et al.*, 2018; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013) levando, por vezes, a resultados subótimos (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021; Camargo, 2021; Kroll; Vogel, 2014).

Sabe-se que a tomada de decisão é parte intrínseca da vida cotidiana, afetando cada indivíduo desde a infância, com escolhas pequenas e pessoais, como decidir o que fazer ou vestir, até à fase adulta, marcada por responsabilidades mais substanciais, como estabelecer uma família e tomar decisões no mercado de trabalho (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021; Mcelroy; Seta, 2003). Essa noção de responsabilidade, portanto, passa a ser mais evidente no serviço público, tendo em vista que envolve interesses em prol da maioria e com imperativa necessidade de seguir protocolos específicos.

Essas responsabilidades exigem planejamento, esforço e dedicação para minimizar as chances de falhas operacionais e garantir, assim, resultados ótimos por meio de decisões eficientes e eficazes. Ao mesmo tempo em que se busca reduzir custos, tempo e esforço (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021; Wyszynski; Diederich, 2022). Pode-se dizer que, essa busca pela eficiência está associada à transparência das informações na governança, que impacta diretamente na percepção dos cidadãos sobre o desempenho das organizações e na satisfação sobre os serviços prestados, pois são capazes de visualizar a relação existente entre a

expectativa de desempenho esperado e o resultado alcançado (Silva; Parente Junior, 2020; Andersen; Hjortskov, 2016).

O estudo de James (2011) pesquisou sobre o gerenciamento das expectativas dos cidadãos e identificou que quando as informações de desempenho são apresentadas como excelentes, as avaliações tendem a ser influenciadas positivamente e quando essas informações são expostas como ruins, as estimativas costumam diminuir. Logo, é possível identificar a ocorrência de enquadramento nas informações pelos cidadãos.

No entanto, o estudo conduzido por Roberts e Wernstedt (2019) revela que, apesar de lidarem diariamente com processos de tomada de decisão, os servidores públicos, são suscetíveis aos vieses cognitivos em suas escolhas administrativas. Isso ressalta a importância de estarem atentos ao modo e ao meio pelos quais as informações são apresentadas, uma vez que pequenas variações podem afetar seu comportamento e impactar o processo decisório (Bellé *et al.*, 2022; Qu; Daniel, 2021; Olsen, 2015a).

Quando o viés de enquadramento influencia os processos de tomada de decisão, isso pode representar uma significativa ameaça à qualidade das decisões tomadas, acarretando custos substanciais para as instituições e para a sociedade como um todo (Tabesh; Tabesh; Moghaddam, 2019). Posto que essa distorção pode acarretar escolhas que não refletem completamente a realidade ou que favorecem determinadas alternativas em detrimento de outras, comprometendo assim, a integridade do processo decisório.

Neste contexto, onde se busca evitar decisões baseadas na intuição, torna-se necessário compreender como a apresentação das informações influencia a interpretação dos dados de desempenho no setor público, tanto por parte dos servidores públicos quanto dos cidadãos. Esse processo geralmente envolve a comparação do desempenho alcançado com algum padrão previamente definido (Carvalho; Pedrozo, 2011). Contudo, nem sempre essa definição é claramente compreendida por todos os envolvidos, já que as percepções de desempenho e satisfação estão intrinsecamente ligadas à forma como as informações são processadas pelos indivíduos (Andersen; Hjortskov, 2016).

Desse modo, é possível melhorar esse processo por meio da incorporação de técnicas e estímulos destinados a reconhecer e minimizar as chances de vieses cognitivos, direcionando assim, o uso das informações de desempenho de forma mais eficaz (Moynihan; Pandey; Wright, 2012; Taylor, 2011; Hatry, 2006). Isso requer o desenvolvimento de um conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos ou procedimentos que sejam justos, transparentes, imparciais e livres de arbitrariedades ou vieses de julgamentos subjetivos.

Essas diretrizes devem ser baseadas em parâmetros objetivos, alinhados com as responsabilidades e funções de cada cargo (Orozco; Peralta; Salinas, 2022). As decisões são influenciadas por uma variedade de aspectos, incluindo características pessoais e hábitos, mas que são moldadas principalmente pelas normas e pelo contexto em que são tomadas, juntamente com a transparência e a apresentação das informações (Jugnandan; Willows, 2023; Iotzov *et al.*, 2023).

Por isso, a gestão de desempenho tem ganhado destaque nos governos como parte essencial para melhorar a governança pública (Webeck; Nicholson-Crotty, 2020; Moynihan; Pandey, 2010), abrangendo desde a definição de metas claras até o acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados (Liu; Xu, 2022; Abdul Ghani Azmi; Hashim, 2022). Essa prática é influenciada por variáveis que podem impactar seus resultados (Latham; Borgogni; Petitta, 2008).

Diante deste cenário, para o controle eficaz da NPM, é relevante estabelecer padrões de desempenho e medidas de avaliação, especialmente em termos qualitativos, visando analisar o desempenho organizacional de forma abrangente. Cumprir as normativas legais permite que a administração pública não só garanta a conformidade normativa, mas também busque atingir seus objetivos com um controle adequado dos resultados. Assim, a definição de metas e indicadores torna-se essencial para mensurar as ações e garantir a efetividade das operações (Silvestre, 2019; Mello, 2006; Hood, 1991).

O uso eficaz das informações e a análise adequada dos dados de desempenho pode ser a solução para a melhoria da tomada decisão (Belardinelli *et al*., 2018). Além de que, influenciam diretamente na comunicação entre gestores e subordinados, na motivação do serviço público e, consequentemente, na satisfação e na cultura organizacional (Andersen; Hjortskov, 2016; Maia *et al.*, 2012; Moynihan; Pandey; Wright, 2012; Moynihan; Pandey, 2010; Ammons; Rivenbark, 2008; Moynihan, 2008; Hatry, 2006).

A avaliação de desempenho representa a parte mais palpável deste processo, uma vez que as informações são captadas através de testes avaliativos e transformados em resultados mensuráveis para identificar as competências dos colaboradores, orientar acerca das carências e instruir sobre os meios necessários para adquirir mais conhecimentos e habilidades dos servidores.

Serve também para analisar se os objetivos estipulados estão sendo alcançados e, com base nessa avaliação, propor estratégias para aumentar a produtividade no ambiente de trabalho (Sampaio, 2023; Siluk, 2007). Desse modo, apesar da avaliação de desempenho geralmente

apresentar dados mais específicos e detalhados, é necessário que sejam claros, simples e objetivos na apresentação destas informações para facilitar a análise entre o desempenho passado, atual e direcionar o futuro, além de subsidiar até mesmo a elaboração de relatórios mais complexos (Lemos, 2009; Siluk, 2007).

Contudo, a medição e avaliação de desempenho varia dependendo do contexto, do público-alvo (Kouzmin *et al*., 1999) e das análises individuais e grupais (Kidron; Vinarski-Peretz, 2022), mas quando a organização tem clareza sobre a sua importância, ela se destaca e consegue melhorar a qualidade da gestão dos serviços, alinhando-a à gestão financeira, que muitas vezes é limitada (Tomorri *et al*., 2020). Os autores Bellé, Cantarelli e Belardinelli (2017) conduziram dois experimentos com gerentes e funcionários públicos italianos para testar os efeitos de ancoragem e *halo* na avaliação de desempenho. Os resultados indicaram uma tendência de enviesamento sistemático das avaliações de desempenho pelos gestores e funcionários públicos quando expostos a efeitos de ancoragem, sendo o *halo* mais evidente quando a avaliação era feita por mulheres.

Vale ressaltar que o efeito *halo* acontece quando o tomador de decisão permite que uma impressão positiva ou negativa de uma característica ou critério interfira em toda a avaliação. Isso impacta a percepção de todos os outros aspectos do objeto ou pessoa avaliada, tendo como consequência a necessidade de o supervisor sustentar a sua posição inicial para manter a coerência avaliativa (Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2017). O efeito de ancoragem ocorre quando o indivíduo utiliza um valor específico apresentado ou recordado previamente que servirá como âncora para estimar as avaliações subsequentes (Kahneman, 2012).

Dessa forma, as medidas de desempenho devem atender a critérios importantes, sendo realizáveis, replicáveis, objetivas, fáceis, completas, imparciais, oportunas, comparáveis e passíveis de serem conferidas externamente, ou seja, auditadas. Elas devem abranger a avaliação da economia financeira, de recursos humanos e de tempo, buscando a otimização dos custos com a máxima qualidade e eficiência possíveis (Mello, 2006).

O estudo realizado no setor público australiano por Taylor (2011) observou que as instituições que adotam uma orientação organizacional racional, com foco na produtividade, cumprimento de metas e desempenho, tendem a apresentar um maior uso das informações de desempenho em seus processos decisórios. Isso decorre devido à percepção de valor que a medição de desempenho pode gerar para a instituição. Assim, a compreensão do papel da medição de desempenho não afeta apenas a gestão em si, mas também influencia positivamente a qualidade das decisões tomadas.

A determinação entre explorar uma opção conhecida ou uma nova alternativa no processo de tomada de decisão é reflexo das decisões diárias e das experiências prévias. Já que a busca pelo melhor resultado pode levar a uma série de escolhas subsequentes, seja descobrindo algo melhor ou decidindo entre persistir com a opção atual ou retornar à inicial (Cooper; Blanco; Maddox, 2017; Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013).

Os tomadores de decisão, muitas vezes, podem não estar plenamente conscientes das consequências de suas escolhas (Hansen; Nielsen, 2022; Belardinelli *et al*., 2018), o que pode levar a decisões baseadas em aspectos subjetivos, sem plena consciência disso (Simon, 1979). Isso ocorre devido às influências do ambiente, das experiências prévias, do humor e das crenças existentes (Campos Filho; Paiva, 2018; Perez *et al.*, 2018; Melo; Fucidji, 2016; Carvalho; Pedrozo, 2011; Balestrin, 2002).

Dentre essas influências, é relevante considerar o perfil disposicional do indivíduo em relação ao risco. Já que indivíduos mais inclinados ao comportamento aventureiro, tendem a assumir riscos e perceber ganhos ou perdas de maneira mais elástica. Em contrapartida, os considerados conservadores adotam uma abordagem mais cautelosa, redefinindo o ponto de referência de forma para minimizar a percepção de perdas (Tabesh; Tabesh; Moghaddam, 2019).

Como também essa complexidade das informações para a tomada de decisões pode ser evidenciada também pela idade. Na idade adulta mais jovem, há uma tendência a buscar ganhos, enquanto na idade mais avançada, predomina a busca pela prevenção de perdas (Cooper; Blanco; Maddox, 2017; Mata *et al.*, 2011; Depping; Freund, 2012). Essa diferença também pode ser percebida entre um adulto que ainda não foi inserido no mercado de trabalho, e outro que já se encontra trabalhando, logo, o último está mais propenso a correr riscos em busca de ganhos maiores (Perez *et al*., 2018; Depping; Freund, 2012).

No estudo de Perez *et al*. (2018) observou-se que adultos mais velhos apresentaram maior suscetibilidade ao viés de enquadramento em cenários envolvendo dinheiro em jogo, juntamente com um desempenho inferior em algumas medidas cognitivas e memória em comparação aos mais jovens. Já no estudo de Badham e Hamilton (2020) esperava-se inicialmente que os adultos mais velhos, comparados aos adultos mais jovens, se beneficiassem na tomada de decisão com a simplificação das informações. No entanto, ao final do experimento, percebeu-se o oposto, que a tomada de decisão dos idosos foi prejudicada pela apresentação simplificada das informações, especialmente pela exclusão de trechos das informações.

Do mesmo modo, o estudo de Paulus *et al*. (2022) investigou as hipóteses de que os vieses cognitivos podem influenciar na tomada de decisões, tanto por pessoas especialistas quanto não especialistas. Como também o estudo de Brailey, Vasterling e Franks (2001) examinou os vieses e os efeitos da especialização em novatos e especialistas na área da saúde em decisões clínicas e no atendimento ao paciente. Os resultados indicaram diferenças significativas, já que enquanto os especialistas demonstraram maior confiança nos julgamentos, também apresentaram mais vieses de memória. Por outro lado, os novatos mostraram uma memória mais aprimorada para informações relevantes, porém, foram mais suscetíveis a serem influenciados por informações irrelevantes.

Portanto, com este embasamento teórico e os resultados desta pesquisa é possível perceber a importância de mitigar a ocorrência desses vieses cognitivos dentro das organizações. Uma vez que esses vieses não afetam apenas as avaliações individuais, mas também podem distorcer a percepção do desempenho global de uma equipe ou setor. Isso, por sua vez, impacta a imparcialidade das decisões relacionadas a promoções, desenvolvimento e sistemas de recompensas (Cerqueira, 2017; Pereira, 2022).

Por fim, espera-se confirmar a presença do viés de enquadramento (Tversky; Kahneman, 1981) na forma como os servidores públicos, técnicos-administrativos e docentes, interpretam as informações de desempenho (Depping; Freund, 2012), mesmo considerando suas experiências e familiaridade com as normativas legais e administrativas que compõem as atribuições a qual estão inseridos.

Diante do exposto, tem-se a seguinte hipótese:

H: Os servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas são suscetíveis ao viés de enquadramento em suas valências positivas e negativas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. DESENHO DA PESQUISA

Para orientar o desenvolvimento deste estudo, optou-se por adotar um *design* experimental, com a finalidade de viabilizar a verificação e análise das relações causais entre variáveis, incorporando a manipulação de variáveis independentes e a análise de seus efeitos sobre as variáveis dependentes (Aguiar; Mucci; Lima, 2023; Ballard, 2019; Dean; Voss; Draguljic, 2017; Hernandez; Basso; Brandão, 2014; Babbie, 2010; Shadish; Cook; Campbell, 2002; Reis; Judd, 2000).

Essa abordagem possibilita a condução de uma investigação analítica dos participantes, ao mesmo tempo em que oferece a oportunidade de quantificar as variáveis necessárias para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa (Gil, 2002). Desse modo, busca-se compreender os fatores que influenciam as mudanças comportamentais com base em dados quantitativos (Aguiar, 2017; Creswell, 2007; Cozby, 2003). O embasamento teórico desempenha um papel relevante ao permitir a formulação da hipótese, que foi testada mediante a coleta de dados amostrais (Hernandez; Basso; Brandão, 2014).

Nesta pesquisa, a validade de tais procedimentos experimentais é assegurada pela manipulação intencional das variáveis independentes, que são os cenários positivos e negativos do experimento (Libby; Bloomfield; Nelson, 2002). Isso é feito mediante randomização dos cenários, com o objetivo de alterar condições específicas para investigar os impactos das valências positiva e negativa do enquadramento nas variáveis dependentes, que são as respostas dos participantes (Aguiar, 2017).

A validade interna, vinculada à segurança e qualidade do experimento, está relacionada à aplicação do questionário, que foi elaborado a partir do embasamento teórico necessário para capturar os efeitos do viés de enquadramento. Além disso, essa validação é assegurada pelo controle das manipulações do ambiente experimental, garantindo a homogeneidade das características dos respondentes entre os grupos de valência positiva e negativa. Isso é alcançado por meio da atribuição aleatória dos respondentes (Lima, 2023; Dalazen *et al*., 2022; Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Libby; Bloomfield; Nelson, 2002).

A validade externa da pesquisa está relacionada aos respondentes, que foram obtidos mediante uma amostra não probabilística limitada. Embora o experimento possa ser replicado, a generalização dos resultados para outras populações ou situações não é possível devido à

natureza não aleatória da amostra, que foi escolhida com base na acessibilidade e conveniência dos respondentes. Isso limita a representatividade dos resultados e constitui uma limitação inerente à pesquisa (Aguiar; Mucci; Lima, 2022; Shadish; Cook; Campbell, 2002). No entanto, a validade externa também foi fortalecida pela análise dos testes de checagem.

Essa abordagem visa controlar variáveis independentes que possam influenciar os resultados (Machado; Almeida; Tavares, 2022; Aguiar, 2017; Cozby, 2003; Gil, 2002), assegurando, assim, uma equivalência inicial entre os participantes. Ou seja, espera-se que em decorrência dessas manipulações das variáveis independentes, haja variações na variável dependente (Libby; Bloomfield; Nelson, 2002). Dessa forma, este estudo concentra-se numa abordagem *between-participants*, com o propósito de comparar as respostas dentro de dois grupos experimentais, sem um grupo não manipulado, avaliando as nuances de preferências e julgamentos frente aos estímulos, positivo e negativo, apresentados (Aguiar, 2017; Leary, 2001), diante de todo o rigor científico que garante a validade dos resultados, apesar das limitações de validade externa encontradas.

A não consideração de um grupo de controle se justifica pela natureza específica do *design* experimental, que consistiu em apenas dois grupos: um de valência positiva e outro de valência negativa. O objetivo foi explorar a influência das variáveis independentes na resposta dos participantes diante de diferentes situações. Assim, os participantes foram expostos à avaliação de diversos cenários, introduzidos de maneira aleatória, que variavam entre valências positivas e negativas (Mikkesen, 2021; Nagtegaal *et al*., 2020; Shadish; Cook; Campbell, 2002).

A utilização do *design* experimental, amplamente empregada em pesquisas nas ciências comportamentais, tem se mostrado instrumental para a investigação de fenômenos complexos. Destacam-se notáveis exemplos, como os estudos conduzidos por Santos *et al.* (2023), Mikkesen (2021), Costa *et al.* (2020), Bellé, Cantarelli e Belardinelli (2018), Olsen (2015a), Perrin *et al*. (2001), Barreto, Macedo e Alves (2012), além das contribuições pioneiras de renomados pesquisadores como Kahneman e Tversky (1979) e Tversky e Kahneman (1974). Deste modo, o *design* experimental tem o intuito de obter evidências para descrever como os servidores públicos da UFAL manifestam o viés de enquadramento na tomada de decisões.

3.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A UFAL, instituição federal de ensino superior fundada em 1961, apresenta, segundo dados coletados em 08 de março de 2024, referentes a fevereiro de 2024, um total de 3.432 servidores ativos, sendo 1.761 docentes e 1.671 técnicos-administrativos. Conforme previsto no Portal Público do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH do Departamento de Administração de Pessoal – DAP.

Contudo, para a participação no experimento, foi considerado o quantitativo total de servidores ativos da UFAL lotados nos prédios destinados a atividades educacionais. Não foram incluídos os servidores lotados no Hospital Universitário, Museu de História Natural, Museu Theo Brandão de Antropologia e Folclore, Escola Técnica de Artes e Espaço Cultural, uma vez que as atividades realizadas nesses locais podem apresentar realidades e objetivos institucionais distintos da atividade fim da gestão universitária.

Desse modo, todos os docentes e técnicos-administrativos dos *Campi* e Unidades Educacionais, que desempenham suas atribuições nesses espaços da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), estavam aptos a participar do experimento, dada a natureza intrínseca do processo de tomada de decisão do indivíduo, especialmente na condição de servidor público. Sendo possível devido à abordagem do teste, que envolve a apresentação de cenários relacionados à tomada de decisão, abrangendo situações comuns aos setores e às atribuições básicas dos cargos dos participantes (Lima, 2023). Abaixo, na Tabela 1 são evidenciados o quantitativo de servidores ativos por *Campus* de lotação.

Tabela 1 - Quantitativo de servidores ativos na UFAL por lotação em fevereiro de 2024

Lotação	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
***Campus* Aristóteles Calazans Simões (A. C. Simões)**			
Reitoria (26), Arquivo Central (05), Assessoria de Comunicação (15), Auditoria Geral (09), Biblioteca Central (57), Biotério Central (06), Corregedoria Seccional da UFAL (05), Departamento de Administração de Pessoal (46), Departamento de Contabilidade e Finanças (25), Departamento de Registro e Controle Acadêmico (13), Editora Universitária (06) e Coordenadoria Institucional de Educação à Distância (CIED) (08)	0	221	221
Ouvidoria-Geral (03), Procuradoria Geral Federal da UFAL (03), Secretaria Executiva dos Conselhos Superiores (02) e Superintendência de Infraestrutura (42)	0	50	50
Pró-reitoria de Extensão e Cultura (31), Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (52), Pró-reitoria de Gestão Institucional (33), Pró-reitoria de Graduação (20), Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (18) e Pró-reitoria Estudantil (24)	0	178	178
Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) (05; 04), Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros Indígenas (02) Núcleo de Tecnologia da Informação (30) e Núcleo Executivo de Processo Seletivo (06)	05	42	47
Diversos Cursos de Graduação que compõem a Cidade Universitária (A. C. Simões)	1.197	384	1581
Total do *Campus* A. C. Simões	**1.202**	**875**	**2.077**
Campus Arapiraca – Sede	225	105	330
Campus Arapiraca – Unidade Educacional Palmeira dos Índios	24	11	35
Campus Arapiraca – Unidade Educacional de Penedo	58	22	80
Total do *Campus* Arapiraca	**307**	**138**	**445**
Campus Engenharia Ciências Agrárias (CECA) **–** Sede	119	71	190
Campus CECA – Unidade Educacional Viçosa	16	27	43
Total do *Campus* CECA	**135**	**98**	**233**
Campus do SERTÃO	73	30	103
Campus do SERTÃO – Unidade Educacional Santana do Ipanema	25	11	36
Total do *Campus* SERTÃO	**98**	**41**	**139**
TOTAL DE SERVIDORES ATIVOS OBJETO DE ANÁLISE	**1.742**	**1.152**	**2.894**

Fonte: elaboração própria, baseado no relatório da Universidade Federal de Alagoas, 2024.

A amostra foi definida como não-probabilística, utilizando o critério de acessibilidade e conveniência. Essa escolha decorreu da impossibilidade de estipular uma taxa mínima de respostas, o que resulta na impossibilidade de generalização dos resultados (Aguiar, 2017; Gil, 2002). Portanto, a amostra foi constituída por uma representação proporcional dos servidores que optaram por participar, dentro da totalidade de efetivos (Frezatti *et al*., 2021; Freitas *et al*., 2000; Creswell, 2007; Lakatos; Marconi, 2003; Cozby, 2003).

Após a definição do público-alvo e a aprovação da estrutura do questionário na qualificação da pesquisa, foi realizado o pré-teste para verificar a eficácia da coleta de dados e identificar possíveis problemas na captação das informações que a pesquisa se propõe a aferir (Lakatos; Marconi, 2003; Freitas *et al*., 2000; Gil, 2002). O pré-teste assegurou a compreensão adequada das informações contidas no questionário e foi aplicado a sete servidores públicos da UFAL com o objetivo de analisar a clareza, validade, fidedignidade e operatividade do questionário, além de contabilizar o tempo médio necessário para respondê-lo.

O pré-teste ocorreu entre os dias 21 e 23 de março de 2024, e o tempo médio para responder ao questionário foi de cinco minutos. Os resultados do pré-teste não contiveram informações identificadoras dos participantes e foram utilizados exclusivamente para aprimorar o questionário. Isso garantiu a qualidade da coleta de dados na amostra de servidores, evitando duplicidade nas respostas (Cozby, 2003; Hill; Hill, 1998).

A coleta dos dados foi operacionalizada e armazenada na plataforma de pesquisa *SurveyMonkey*, escolhida pela possibilidade de utilização do teste A/B para a atribuição aleatória dos cenários objeto de estudo, o que permitiu a aplicação da técnica da randomização de perguntas para obter os dados de forma válida e coesa. Essa abordagem visou apresentar os cenários com diferentes percentuais numerários, reduzindo ou evitando a presença de viés (Shadish; Cook; Campbell, 2002).

Após a realização do pré-teste, os participantes receberam o convite de forma eletrônica para participação da pesquisa (Lakatos; Marconi, 2003), que permaneceu disponível para captar respostas por um período de 35 dias, de 25 de março até 28 de abril de 2024. A utilização do formato digital ofereceu a vantagem de enviar o questionário de maneira ágil e econômica ao público-alvo. No entanto, não garantiu a adesão dos participantes e pôde enfrentar desafios relacionados à disponibilidade para responder às perguntas, em especial pela dificuldade de coletar os e-mails institucionais dos servidores disponíveis no Portal Público no sistema SIGRH da UFAL, utilizando o filtro de busca de cada lotação descrita na Tabela 1 (Frezatti *et al*., 2021; Carneiro; Dib, 2011; Fan; Yan, 2010).

Ao acessarem o questionário, os participantes foram apresentados ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado para garantir o anonimato e a confidencialidade dos respondentes (Lima, 2023; Brasil, 2012; Babbie, 2010; Creswell, 2007; Cozby, 2003). Como o questionário não identificou os participantes, isso pôde representar uma limitação ao controle interno da pesquisa devido ao acesso público ao endereço eletrônico do questionário.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido também reforçava a garantia de que todos os resultados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo acessados apenas pela pesquisadora e seu orientador. Foi enfatizada a importância de manter a atenção ao responder às perguntas. Além de ser explicitado que não existem respostas certas ou erradas, uma vez que as escolhas dependem das preferências individuais dos participantes.

Foi explicado na apresentação que o questionário só seria validado se o participante respondesse todas as perguntas até o final. Na página de apresentação, havia uma pergunta para que o servidor confirmasse o seu consentimento em participar da pesquisa. Em caso de resposta positiva, a pesquisa era aplicada, sendo considerada como pergunta 1; em caso de recusa, o participante era desqualificado e direcionado para o final do questionário.

Durante o período em que o questionário esteve aberto para coleta de dados, dos 2.894 servidores públicos ativos da UFAL que exercem suas atribuições nos quatro *campi*, 300 pessoas se dispuseram a participar da pesquisa, o equivalente a 10,37% do público-alvo. No entanto, apenas 299 servidores concordaram em participar da pesquisa. Dentre esses, apenas 260 completaram o questionário na integralidade, equivalente a 86,67% da amostra que permitiu considerar suas respostas válidas para a pesquisa. Ao total, a amostra da pesquisa foi de 8,98% da população total descriminada na Tabela 1.

É importante ressaltar que este estudo seguiu as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 (Brasil, 2016), que regulamenta as normas aplicáveis a pesquisas nas áreas de ciências humanas e sociais do Conselho Nacional de Saúde. Conforme especificado, procedimentos metodológicos realizados anonimamente, como pesquisas de opinião pública, são dispensados de registro ou avaliação pelo Comitê e Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

3.3. ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

Para atingir o objetivo delineado nesta pesquisa, os participantes foram submetidos a um questionário estruturado, subdividido em três seções (Lakatos; Marconi, 2003; Gil, 2002),

conforme Apêndice A. Desenvolvido com base no instrumento validado utilizado no estudo conduzido por Fuenzalida, Van Ryzin e Olsen (2020).

A primeira seção do questionário contém nove perguntas relacionadas aos dados sociodemográficos dos respondentes. Essas perguntas foram apresentadas de maneira uniforme a todos os participantes, com a finalidade de conhecer as características da amostra e compreender o perfil social e profissional dos respondentes. Entre os dados coletados estão sexo, idade, escolaridade, categoria, local de trabalho do servidor, tempo de serviço e experiência em cargos de gestão (Santos *et al.*, 2023; Dalazen *et al*., 2022; Smith *et al.*, 2022).

Essas características sociodemográficas dos servidores participantes do experimento são utilizadas para conhecer o perfil dos respondentes, proporcionando uma análise sólida e contextualizada para a análise dos dados. Quando combinadas com as informações obtidas na segunda etapa do questionário, essas características permitem uma compreensão holística dos resultados, garantindo a validade interna e externa dos experimentos.

Na segunda seção, foram elaborados seis cenários hipotéticos de decisão, divididos igualmente entre valências positiva e negativa (Costa *et al.*, 2020). Apenas três desses cenários foram sorteados de forma randomizada e apresentados aos participantes, podendo ser qualquer combinação possível. Espera-se que as respostas variem em função das manipulações experimentais, permitindo uma análise das influências no processo de tomada de decisão.

Por fim, a última seção consiste em testes de checagem das manipulações, também com a finalidade de reforçar a validade externa dos experimentos. Essa seção do questionário contém cinco perguntas, que foram respondidas por todos os participantes, mensurado por meio de uma escala de Likert de 1 a 4. As perguntas avaliaram a disponibilidade e interesse dos participantes em participar da pesquisa, visando evidenciar resultados relacionados à qualidade dos dados coletados e ajudando a verificar a atenção e participação consistente e séria dos respondentes.

3.3.1. Cenários de viés de enquadramento positivo e negativo

A segunda seção do questionário tem o intuito de capturar a presença do viés de enquadramento de atributos, considerando possíveis influências psicológicas (Kahneman; Tversky, 1979) no processo de tomada de decisão.

Para isso, foram utilizadas manipulações experimentais das variáveis independentes que foram apresentadas aos servidores participantes por meio de cenários hipotéticos adaptados à realidade institucional. Esses cenários foram desenvolvidos para aproximar o experimento do

contexto de avaliação de sentenças, mediante escalas de julgamento ou favorabilidade (Levin; Schneider; Gaeth, 1998). Esse método permitiu conciliar a validade interna e externa do experimento, garantindo realismo e credibilidade aos cenários propostos (Lima, 2023; Holford; Juanchich; Sirota, 2022).

Neste estudo o termo cenário refere-se a uma afirmação que inclui uma medida, geralmente uma porcentagem de um atributo específico. Essa medida reflete o sucesso em casos positivos e o insucesso em casos negativos (Fuenzalida; Van Ryzin; Olsen, 2020). Por outro lado, o teste A/B é uma metodologia empregada quando se deseja apresentar diferentes variantes de um mesmo cenário aos usuários, de forma aleatória, para analisar se o comportamento dos participantes é influenciado por vieses cognitivos. Além disso, é realizada uma análise estatística subsequente que determina qual variação apresenta melhor desempenho em relação a uma meta de conversão específica (Libby; Bloomfield; Nelson, 2002).

Desse modo, nos cenários objeto deste estudo havia informações que eram manipuladas e randomizadas, mediante a introdução de termos negativos e positivos, além da alteração dos percentuais numéricos apresentados, enquanto os demais elementos permaneciam constantes, possibilitando a análise da causalidade entre as variáveis.

A randomização ocorreu em um formato 2 x 3, gerando seis cenários distintos e hipotéticos (Lima, 2023; Aguiar, 2017; Dean; Voss; Draguljic, 2017; Gil, 2002), mas os participantes responderam apenas a três desses seis cenários sorteados aleatoriamente, podendo ser do positivo ou negativo. Essa abordagem garantiu que não fosse possível determinar antecipadamente quantas ou quais questões, positivas ou negativas, seriam apresentadas a cada participante, evitando vieses de seleção e assegurando a representatividade e imparcialidade dos resultados do experimento (Lima, 2023; James, 2011; Shadish; Cook; Campbell, 2002).

As questões, conforme detalhado na Tabela 2, exploram a concordância ou discordância dos participantes em relação a afirmações e situações específicas no contexto da tomada de decisão. Esses cenários foram elaborados para envolver três setores da instituição, apresentando situações comuns e representativas das interações diárias dos servidores, docentes e técnicos administrativos, ainda que com pouca frequência no cotidiano dos respondentes.

Tabela 2 – Cenários experimentais

Enquadramento	Texto do Cenário
Positivo	O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A.C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua sobre a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas para o cadastro de dependente para acompanhamento de familiar na ficha funcional. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 77% dos servidores públicos da UFAL estão satisfeitos.** Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?
	O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 83% dos chamados foram resolvidos em quatro dias de espera.** Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?
	A Gerência de Recursos Humanos – GRH, *Campus* Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o *e-mail* do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 92% dos servidores da UFAL conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.** Como você avalia a eficiência e o desempenho da GRH nessa situação?
Negativo	O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A.C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua sobre a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas para o cadastro de dependente para acompanhamento de familiar na ficha funcional. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 23% dos servidores públicos da UFAL estão insatisfeitos.** Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?
	O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 17% de seus chamados não foram resolvidos em quatro dias de espera.** Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?
	A Gerência de Recursos Humanos – GRH, *Campus* Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o *e-mail* do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 8% dos servidores da UFAL não conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.** Como você avalia a eficiência e o desempenho da GRH nessa situação?

Fonte: elaboração própria, baseada em Fuenzalida, Van Ryzin e Olsen (2020).

Diante destes cenários, busca-se testar a hipótese de pesquisa, tendo em vista que com base no arcabouço teórico apresentado, em especial as pesquisas de Iotzov *et al.* (2023), Holford, Juanchich e Sirota (2022), Qu e Daniel (2021), Caamaño-Alegre (2021) e Tabak e Amaral (2018), o viés de enquadramento de atributos é a tendência dos indivíduos fazerem julgamentos com base em atributos ou características específicas quando frases equivalentes

são apresentadas de maneiras diferentes, utilizando rótulos positivos ou negativos. Que pode causar alterações na tomada de decisão, levando os indivíduos a se aproximarem ou se afastarem das informações apresentadas.

Desse modo, percebe-se que os indivíduos têm uma tendência natural de criar rótulos que evocam a memória, mediante a disponibilidade, que facilitam o acesso a associações de valências semelhantes (Cheon et al., 2021; Olsen, 2015a; Kahneman, 2012; Chong; Druckman, 2007; Burkell, 2004; Levin; Schneider; Gaeth, 1998). Direcionando a atenção do indivíduo para recordar situações similares vivenciadas no passado para justificar a decisão presente (Janiszewski; Silk; Cooke, 2003).

Portanto, espera-se que, diante dos cenários positivos, os indivíduos apresentem uma maior propensão a recorrer à memória associativa e às experiências passadas, conforme defendido por Gosling, Caparos e Moutier (2020). Porque isso pode gerar altas expectativas de satisfação e produzir uma percepção mais positiva do que a realidade dos fatos (Kahneman, 2012). Consequentemente, o indivíduo se torna mais suscetível ao viés de enquadramento por apresentar uma resposta comportamental antes mesmo de perceber a que está reagindo (Campos Filho; Paiva, 2018).

Visto que as decisões acontecem de maneira rápida, intuitiva, automática e com menos esforço cognitivo, os indivíduos recorrem a heurísticas, como a disponibilidade e o efeito certeza com aversão ao risco, que acabam ancorando as decisões e podem influenciar, na manifestação do viés. Isso leva os indivíduos a escolherem opções que parecem mais seguras ou familiares. A heurística de disponibilidade faz com que os indivíduos decidam a partir de exemplos específicos que vêm facilmente à mente, enquanto o efeito certeza (aversão ao risco) ocorre quando se subestimam resultados prováveis em comparação com resultados certos (Tabak; Amaral, 2018; Kahneman, 2012; Barreto; Macedo; Alves, 2012; Kahneman; Tversky, 1979).

A concordância com cenário positivo, em decorrência do efeito certeza e da aversão ao risco, pode apresentar a suscetibilidade dos indivíduos a gerar uma cultura de concordância ou de comunicação de informações que aparentam eficiência, mas que não necessariamente são eficientes. Isso pode, por sua vez, afetar negativamente a NPM e a governança, promovendo decisões que priorizam a aparência de eficiência em detrimento de resultados efetivos. A longo prazo, essa dinâmica pode comprometer a qualidade dos serviços públicos e a confiança nas instituições governamentais (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021; Silva; Parente Junior, 2020).

Dessa forma, o enquadramento das escolhas e a recuperação de experiências passadas

desempenham papéis cruciais na forma como as decisões são tomadas, reforçando assim, a teoria dos prospectos. Kahneman e Tversky (1979), os precursores da teoria, defendem que em decorrência da racionalidade do indivíduo não ser perfeita, quando as pessoas tomam decisões em situações de incerteza sofrem influência do efeito certeza e da aversão ao risco.

Por outro lado, diante dos cenários negativos, espera-se que os indivíduos apresentem uma maior propensão ao risco no domínio de custos (Pleger; Lutz; Sager, 2018). Tendo em vista que, conforme apresentado nos estudos de Kuvaas e Selart (2004) e Jin, Zhang e Chen (2017), os indivíduos ao visualizarem as afirmações com valência negativa apresentam um processamento cognitivo e uma avaliação mais analítica, detalhada, concentrada, cautelosa e sistemática para a decisão.

Isso ocorre porque, quando uma informação negativa é apresentada, há uma probabilidade maior de ser reforçada e lembrada (Levin; Schneider; Gaeth, 1998) para evitar possíveis perdas, já que as pessoas sentem mais intensamente a dor de uma perda do que o prazer de um ganho equivalente (Abdellaoui; Bleichrodt; Kammoun, 2013; Kahneman; Tversky, 1984). Mesmo quando o desempenho subjacente é equivalente, a percepção da valência negativa é ampliada (Olsen, 2015b), porque os efeitos negativos são processados mais profundamente no cérebro, tendo em vista que desde os primórdios, o homem precisa detectar as ameaças de maneira rápida para garantir a sobrevivência.

Essa descoberta sugere que, embora a valência seja um fator determinante, o enquadramento negativo desencadeia um processo cognitivo que requer mais esforço e atenção em comparação ao enquadramento positivo (Kuvaas; Selart, 2004). Essa diferença no processamento associativo destaca a complexidade das respostas cognitivas diante de diferentes enquadramentos, fornecendo uma perspectiva mais profunda dos mecanismos subjacentes à avaliação. Assim, é importante considerar não apenas a valência, mas também o enquadramento específico ao analisar o impacto no processamento cognitivo e na avaliação.

Diante disso, os cenários propostos no questionário refletem alguns dos aspectos da governança, como transparência, prestação de contas, eficiência operacional, qualidade na prestação de serviços, avaliação, monitoramento contínuo e responsabilidade (Morais, 2021; Silva; Parente Junior, 2020; Andersen; Hjortskov, 2016). No primeiro cenário, a resposta ao serviço do DAP variou entre “satisfatório” e “insatisfatório” e explorou a satisfação dos servidores em relação ao cadastro de dependentes, buscando mensurar a efetividade das práticas administrativas relacionadas à gestão de pessoas.

Nos dois últimos cenários, as alternativas para julgamento variaram entre “bom” e

“ruim”. No segundo cenário, sobre o NTI, foi avaliado o tempo de espera em chamados para desbloqueio de senha no sistema SIGRH, examinando o desempenho e a transparência do suporte técnico fornecido aos servidores da instituição. No terceiro cenário, referente à GRH, foi analisada a eficiência e o desempenho na marcação de férias, analisando a capacidade do setor em fornecer serviços eficazes aos servidores.

Por fim, diante do exposto, entende-se para fins desse trabalho que, caso os respondentes indiquem concordância com a afirmação do cenário com valência positiva ou negativa, há a manifestação do viés. Por outro lado, caso indique discordância com a afirmação apresentada, considera-se que não houve a ocorrência do viés (Jugnandan; Willows, 2023; Paulus *et al*., 2022). Além de que, espera-se que os participantes não concordem com o cenário apresentado de maneira intuitiva, principalmente diante de cenários positivos, uma vez que as informações fornecidas foram propositalmente superficiais e sem maiores informações para subsidiar o julgamento adequado acerca da concordância ou discordância das sentenças (Matjasko, 2016).

3.3.2. Testes de Checagem

A terceira seção do questionário consistiu em cinco perguntas aplicadas a todos os participantes como parte dos procedimentos de checagem dos cenários e foram mensuradas por meio da escala ordinal do tipo Likert de 1 a 4, em que 1 indicava o menor grau e 4 indicava o maior grau (Camargo, 2021; Hill; Hill, 1998).

Os participantes foram solicitados a indicar o nível de motivação e o esforço empregado para refletir o envolvimento na pesquisa; o grau de clareza das descrições dos cenários para verificar a correta compreensão do material fornecido; a familiaridade com os cenários de julgamento propostos para identificar possíveis vieses ou conhecimentos prévios que possam influenciar as respostas; e, por fim, quão confortáveis se sentiram ao responder as perguntas, que pode afetar a honestidade e a precisão das respostas fornecidas.

Portanto, essas questões foram projetadas para verificar as manipulações, bem como a confiabilidade e fidedignidade das respostas dos participantes (Aguiar, 2017; Meira Junior, 2003), além de avaliar a eficácia das manipulações do estudo (Christ *et al.*, 2016). Em conjunto, isso garante a validade externa do estudo ao determinar se os participantes entenderam e interpretaram corretamente as variáveis independentes, resultando em dados claros, tecnicamente relevantes e aplicáveis (Meira Junior, 2003; Libby; Bloomfield; Nelson, 2002).

3.4. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Esta pesquisa propõe análises estatísticas dos dados coletados após efetiva aplicação dos questionários. As características sociodemográficas foram analisadas por meio de estatísticas descritivas para conhecer as características do conjunto de dados coletados (Cozby, 2003; Lakatos; Marconi, 2003).

Para as variáveis contínuas, mediante os valores de tendência central como média, mediana e moda, além dos valores mínimos e máximos. E medidas de dispersão, mediante o coeficiente de variação e o desvio padrão para avaliar a variabilidade e a dispersão dos dados em torno desses valores centrais. Já para as variáveis ordinais qualitativas, foram realizadas análises por meio das frequências total, absoluta e relativa (Coelho, 2016; Rocha, 2005).

Para a segunda seção do questionário, foram analisados os cenários experimentais com a finalidade de verificar e analisar as relações causais entre as variáveis. Para tanto, a variável dependente, que corresponde às respostas dos participantes, variou entre zero e um, sendo a resposta sem viés (zero) e com viés (um), enquanto as variáveis independentes são as valências, positiva e negativa.

Em vista disso, foram estimadas regressões logísticas univariadas com a finalidade de analisar a chance de ocorrência do viés de enquadramento em função da manipulação da valência em que a informação é apresentada (Wyszynski; Diederich, 2022; Jaeger, 2008; Creswell, 2007; Lakatos; Marconi, 2003).

Adicionalmente, também foi realizado o teste qui-quadrado de *Pearson* com a finalidade de avaliar a relação entre duas variáveis nominais em uma tabela de correlação de contingência, comparando as frequências observadas em uma amostra com as frequências esperadas para determinar as variáveis independentes (Cozby, 2003). Logo, esta ferramenta foi empregada para avaliar a independência entre as diferentes valências, positivas e negativas, e a resposta dos participantes, com e sem viés, (Camargo, 2021) e a partir dessas associações entre as variáveis, validar e garantir uma maior confiabilidade nos resultados encontrados (Costa *et al.*, 2020; Freitas *et al*., 2000; Babbie, 2010).

Por último, os testes de checagem das manipulações foram analisados por meio da técnica de análise de variância (ANOVA) para verificar se houve diferenças entre os grupos a partir das variáveis contínuas e determinar se existem diferenças significativas entre eles (Jaeger, 2008). Sendo, portanto, útil para observar se as variações nos resultados acontecem devido a diferenças reais entre os grupos ou se são resultado da variabilidade natural dos dados.

Essa verificação da disponibilidade em responder aos questionários aplicados, é importante, uma vez que essa disponibilidade pode trazer maior confiabilidade nos resultados. Diversos autores ressaltam a relevância da técnica para as pesquisas científicas, visto que permite realizar testagem de hipóteses complexas (Cobb, 1983) e trazer mais robustez a pesquisas essencialmente quantitativas, o que auxilia pesquisadores a realizarem estudos mais eficientes (David, 1980).

Dessa forma, a expectativa é que a comprovação estatística que foi obtida por meio desses métodos permita inferir que os grupos de servidores expostos aos diferentes cenários sejam independentes e que mudanças nos cenários exerçam influência nas escolhas de viés ou heurística a serem medidas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Esta seção apresenta as estatísticas descritivas com a finalidade de conhecer as características sociodemográficas dos servidores participantes do estudo, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das características sociodemográficas

	Variável	**Percentagem**	**n**
Sexo	Feminino	51%	133
	Masculino	48%	127
Idade	Média	-	43 anos
	Desvio Padrão	-	9 anos
	Coeficiente de Variação	21%	-
	Máximo	-	71 anos
	Mínimo	-	26 anos
	Mediana	-	42 anos
Escolaridade	Ensino médio completo	0,7%	02
	Graduação	4%	12
	Especialização	19%	50
	Mestrado	22%	58
	Doutorado	53%	138
Categoria do Servidor Público	Docente	61%	160
	Técnico-administrativo	38%	100
Lotação	*Campus* A. C. Simões	56%	146
	Campus Arapiraca	23%	60
	Campus CECA	7%	20
	Campus Sertão	13%	34
Tempo de Serviço na UFAL	Média	-	11 anos
	Desvio Padrão	-	7 anos
	Coeficiente de Variação	66%	-
	Máximo	-	41 anos
	Mínimo	-	01 ano
	Mediana	-	10 anos
Tempo de Serviço no Setor Público (incluindo na UFAL)	Média	-	15 anos
	Desvio Padrão	-	9 anos
	Coeficiente de Variação	60%	-
	Máximo	-	44 anos
	Mínimo	-	01 ano
	Mediana	-	14 anos
Atualmente, ocupa cargo em gestão?	Sim	31%	83
	Não	68%	177
Já ocupou cargo de gestão?	Sim	55%	144
	Não	44%	116

Fonte: elaboração própria, baseada em Fuenzalida, Van Ryzin e Olsen (2020).

Dos participantes desta pesquisa, 51% afirmaram ser do sexo feminino e 48% do sexo masculino. Os respondentes possuem entre 26 e 71 anos de idade, sendo a média geral de idade de 43 anos com desvio padrão de 9 anos e coeficiente de variação de 21%. A escolaridade dos participantes varia desde a conclusão do ensino médio até o doutorado. A maioria, 53%, possui doutorado, seguido de 22% que afirmaram possuir mestrado e 19% possuir formação até a especialização.

Vale ressaltar que apenas 5% dos servidores possuem somente o ensino médio ou até a graduação, diferentemente dos 75% que possuem mestrado e doutorado. E se adicionar os servidores que possuem especialização, esse percentual sobe para 94%, o que demonstra um quantitativo de servidores altamente capacitados nas suas respectivas áreas de atuação. Pode-se afirmar que esse resultado expressivo é fruto do quantitativo de servidores docentes que participaram da pesquisa, que consequentemente tem relação com os critérios exigidos para o ingresso na carreira, e do programa de incentivo à progressão por qualificação dos técnicos-administrativos, conforme previsto na Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2016).

Quanto à categoria do servidor, 61% dos respondentes são docentes e 38% são técnicos-administrativos. No que se refere ao *campus* de lotação, o *campus* A. C. Simões apresentou 56% das respostas, tendo em vista que é o maior *campus* da instituição e representa 71% da população analisada, enquanto o *campus* Arapiraca representa 15% da população total e obteve 23% das respostas válidas, o *campus* CECA corresponde a 8% e captou 7% dos seus servidores e o *campus* Sertão que representa 4% do público-alvo total e obteve 13% das respostas válidas. Ou seja, é possível perceber, que mesmo o *campus* Sertão sendo o menor, ainda assim, houve uma participação maior dos seus servidores comparado ao *campus* CECA.

Quanto ao tempo de serviço na UFAL, o máximo relatado foi de 41 anos com uma média de 11 anos, desvio padrão de 7 anos e coeficiente de variação de 66%, refletindo, assim, uma maior variabilidade nos anos de serviço prestado. Comparando com o tempo de serviço público geral, o máximo relatado foi de 44 anos com uma média de 15 anos, desvio padrão de 9 anos e coeficiente de variação de 60%, apresentando uma maior dispersão em relação à sua média e menos previsibilidade em termos de tempo de serviço no setor público.

Além disso, foi perguntado se os servidores atualmente exercem cargos de gestão e o resultado foi que 68% responderam que não, enquanto 31% responderam que ocupam sim cargos de gestão. Diferentemente de quando questionados se já ocuparam cargos de gestão no passado, que o índice de respostas positivas aumentou para 55%, enquanto 44% afirmaram não ter ocupado cargos de gestão.

Portanto, estas características permitiram conhecer o perfil dos respondentes e a maioria da amostra populacional foi composta por indivíduos do sexo feminino, com idade média de 43 anos, servidores docentes, formação acadêmica até o doutorado, e maior participação dos servidores lotados no *campus* A.C. Simões. Além disso, o tempo médio de serviço público geral foi de 15 anos, e a maioria dos respondentes já teve experiência em cargos de gestão.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS CENÁRIOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os resultados individuais das manipulações dos cenários apresentados aos participantes que foram analisados pelo *software* estatístico Stata/MP. O número de respondentes por questão variou de 123 (na primeira questão) a 134 (na última questão).

Realizou-se uma análise quantitativa para investigar possíveis diferenças entre os grupos de comparação que são os cenários de valência positiva e negativa, utilizaram-se testes de regressão logística e teste qui-quadrado para avaliar essas diferenças em características dicotômicas e contínuas, respectivamente. Contudo, os resultados revelaram que, em nenhuma das situações avaliadas, houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Isso sugere que as características analisadas são similares em ambos os grupos de comparação. Esses achados contribuem para uma compreensão mais aprofundada do tema investigado, destacando a consistência ou homogeneidade das variáveis estudadas entre os grupos analisados.

Após a distribuição aleatória dos cenários, a valência positiva do primeiro cenário que continha a seguinte informação: "O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A. C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua sobre a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas para o cadastro de dependente para acompanhamento de familiar na ficha funcional. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 77% dos servidores públicos da UFAL estão satisfeitos.** Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?" foi respondida por 123 participantes, o que corresponde a 47% da amostra total.

Enquanto o cenário de valência negativa que continha a seguinte informação: "O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A. C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua sobre a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas para o cadastro de dependente para acompanhamento de familiar na ficha funcional. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 23% dos servidores**

públicos da UFAL estão insatisfeitos. Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?" foi respondido por 137 participantes, equivalente a 52% da amostra total, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise das Respostas do Primeiro Cenário

Cenário		**1**			
Valência		**POSITIVA**		**NEGATIVA**	
Participantes		123		137	
Resposta		Com Viés	Sem Viés	Com Viés	Sem Viés
		68% (84)	31% (39)	58% (80)	41% (57)
Significância estatística		(p > | z | 0.099)			
Coeficiente positivo		0,4282			
Pearson chi-square		[x^2 = 2,72]			
Sexo Masculino		51% (63)		46% (64)	
Sexo Feminino		48% (60)		59% (73)	
Idade	Média	44 anos		42 anos	
Escolaridade	Doutorado	52% (65)		53% (73)	
	Mestrado	18% (23)		25% (35)	
	Outros	28% (35)		21% (29)	
Cargo	Docente	60% (75)		62% (85)	
	Téc.-Administrativo	39% (48)		37% (52)	
Lotação	*Campus* A. C. Simões	61% (76)		51% (70)	
	Campus Arapiraca	17% (21)		28% (39)	
	Campus CECA	8% (11)		6% (09)	
	Campus Sertão	12% (15)		13% (19)	
Tempo de Serviço na UFAL	Média	10 anos		11 anos	
Tempo de Serviço no Setor Público (incluindo na UFAL)	Média	15 anos		15 anos	
Ocupa cargo de gestão?	Sim	31% (39)		32% (44)	
	Não	68% (84)		67% (93)	
Já ocupou cargo de gestão?	Sim	63% (78)		48% (66)	
	Não	36% (45)		51% (71)	

Fontes: dados da pesquisa.

Diante disso, pode-se afirmar que no cenário positivo o desempenho do DAP foi considerado satisfatório por 84 participantes e rejeitado por 39 deles. Enquanto no cenário negativo, foi considerado insatisfatório por 80 servidores e satisfatório por 57 deles. O índice de 68% no cenário positivo e 58% no cenário negativo, sugere indícios de uma forte predominância do efeito certeza e da aversão ao risco na decisão dos servidores, conforme prevê a teoria dos prospectos. Tendo em vista que à aversão ao risco e efeito certeza ocorre quando o indivíduo busca julgar de maneira rápida intuitiva a partir da memória associativa que resgata situações parecidas ou seguras para a tomada de decisão (Barreto; Macedo; Alves, 2012;

Kahneman; Tversky, 1979).

Para o conjunto de dados analisados, os respondentes do primeiro cenário se mostraram mais propensos a manifestar o viés de enquadramento de valência positiva e negativa, numa significância estatística de 10% (p > | z | 0.099) com um coeficiente positivo de 0,4282, ou seja, quando as valências são manipuladas, tem uma propensão das pessoas que responderam este cenário manifestar o viés de enquadramento. A análise da regressão logística revelou ainda que a razão de chances de os indivíduos manifestarem o viés de enquadramento a partir das suas escolhas a alternativa de aversão ao risco (efeito certeza) em comparação com a propensão ao risco (aversão à perda) foi de 1,53 vezes maior na valência positiva em comparação com a valência negativa.

Para dar maior robustez a estes resultados, foi operacionalizado o teste qui-quadrado com a finalidade de verificar a associação entre o viés e a atitude relacionada ao risco, de tal modo a apresentar os resultados e demonstrar que eles convergem com os da regressão. A análise estatística realizada pelo teste qui-quadrado (*Pearson chi-square*) [$x^2 = 2,72$; $p > 0,099$] indicou que não houve uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis. Ou seja, diante deste cenário, é possível perceber que o viés se manifestou em ambas as valências, o que sugere que pode haver um padrão de respostas enviesadas.

Na sequência, a segunda questão em sua valência positiva que continha a afirmação: "O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 83% dos chamados foram resolvidos em quatro dias de espera.** Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?" foi respondida por 132 pessoas, que corresponde a 50% da amostra total.

Ao passo que o cenário de valência negativa que continha a afirmação: "O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 17% de seus chamados não foram resolvidos em quatro dias de espera.** Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?" foi respondido por 128 pessoas, o equivalente a 49,23% dos participantes, conforme descrito na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise das Respostas do Segundo Cenário

Cenário		**2**			
Valência		**POSITIVA**		**NEGATIVA**	
Participantes		132		128	
Resposta		Com Viés	Sem Viés	Com Viés	Sem Viés
		68% (90)	31% (42)	51% (66)	48% (62)
Significância estatística		(p > 0,007)			
Coeficiente positivo		0,4054			
Pearson chi-square		[x^2 = 7,47]			
Sexo Masculino		52% (69)		45% (58)	
Sexo Feminino		47% (63)		54% (70)	
Idade	Média	42 anos		44 anos	
Escolaridade	Doutorado	54% (72)		51% (66)	
	Mestrado	21% (29)		22% (29)	
	Outros	23% (31)		25% (33)	
Cargo	Docente	64% (85)		58% (75)	
	Téc.-Administrativo	35% (47)		41% (53)	
Lotação	*Campus* A. C. Simões	53% (70)		59% (76)	
	Campus Arapiraca	25% (34)		20% (26)	
	Campus CECA	8% (11)		7% (09)	
	Campus Sertão	12% (17)		13% (17)	
Tempo de Serviço na UFAL	Média	10 anos		11 anos	
Tempo de Serviço no Setor Público (incluindo na UFAL)	Média	14 anos		16 anos	
Ocupa cargo de gestão?	Sim	33% (44)		30% (39)	
	Não	66% (88)		69% (89)	
Já ocupou cargo de gestão?	Sim	53% (70)		57% (74)	
	Não	46% (62)		42% (54)	

Fontes: dados da pesquisa.

Os resultados refletem a influência do efeito certeza no comportamento de aversão ao risco e a partir disso, estarem enviesados, já que dentre os 260 participantes, 156 foram suscetíveis ao viés, que são os 90 participantes no cenário positivo e 66 no cenário negativo. Com isso, os resultados indicam a rejeição da hipótese nula, validando, assim, a existência de uma relação de dependência entre as variáveis, além de constatar que os grupos não são estatisticamente iguais.

Considerando os resultados apresentados, os indivíduos optaram pela aversão ao risco no enquadramento positivo e negativo. Apesar de que a diferença verificada estatisticamente pelo teste qui-quadrado (*Pearson chi-square)* [x^2 = 7,47; p > 0,007], numa significância estatística de 1% com um coeficiente positivo de 0,4054 e a razão de chance de 2.012, indicar que os servidores que responderam este cenário têm 2 vezes mais chances de escolher a

alternativa de aversão ao risco, em comparação com o cenário negativo (p > 0,006).

Por fim, quando os indivíduos foram expostos a valência positiva do terceiro cenário que continha a seguinte informação: "A Gerência de Recursos Humanos – GRH, *Campus* Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o *e-mail* do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 92% dos servidores da UFAL conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.** Como você avalia a eficiência e o desempenho da GRH nessa situação?" foi respondida por 126 participantes, equivalente a 48,46% da amostra total.

Diferentemente do cenário de valência negativa que continha a afirmação: "A Gerência de Recursos Humanos – GRH, *Campus* Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o *e-mail* do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 8% dos servidores da UFAL não conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.** Como você avalia a eficiência e o desempenho da GRH nessa situação?" e foi apresentado a 134 servidores, equivalente a 51,53% da amostra total, conforme descrito na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise das Respostas do Terceiro Cenário

Cenário		**3**			
Valência		**POSITIVA**		**NEGATIVA**	
Participantes		126		134	
Resposta		Com Viés	Sem Viés	Com Viés	Sem Viés
		83% (105)	16% (21)	31% (42)	68% (92)
Significância estatística		(p > 0,000)			
Coeficiente positivo		0,239			
Pearson chi-square		[x^2 = 71,43]			
Sexo Masculino		48% (61)		49% (66)	
Sexo Feminino		51% (65)		50% (68)	
Idade	Média	44 anos		42 anos	
Escolaridade	Doutorado	50% (64)		55% (74)	
	Mestrado	23% (29)		21% (29)	
	Outros	26% (33)		23% (31)	
Cargo	Docente	57% (72)		65% (88)	
	Téc.-Administrativo	42% (54)		34% (46)	
Lotação	*Campus* A. C. Simões	55% (70)		56% (76)	
	Campus Arapiraca	23% (30)		22% (30)	

	Campus CECA	7% (09)	8% (11)
	Campus Sertão	13% (17)	12% (17)
Tempo de Serviço na UFAL	Média	12 anos	10 anos
Tempo de Serviço no Setor Público (incluindo na UFAL)	Média	16 anos	14 anos
Ocupa cargo de gestão?	Sim	33% (42)	30% (41)
	Não	66% (84)	69% (93)
Já ocupou cargo de gestão?	Sim	57% (72)	53% (72)
	Não	42% (54)	46% (62)

Fonte: dados da pesquisa.

Desse modo, pode-se afirmar que, no cenário positivo, 105 respondentes concordaram com o desempenho e eficiência da GRH e 21 participantes discordaram, diferentemente do cenário de valência negativa, que 92 participantes afirmaram que foi bom e 42 que foi ruim. Diante do exposto, no cenário positivo, 83% dos respondentes optaram pela alternativa de aversão ao risco, enquanto 68% não foram suscetíveis ao viés no cenário negativo.

Logo, se aumentar em 10% o número de respostas, haverá a probabilidade de haver quase 23% de chances de as respostas serem enviesadas e a razão de chance é de 10.95 vezes maior no enquadramento positivo em comparação com o enquadramento negativo, optando pela alternativa de aversão ao risco no cenário positivo em comparação com o cenário negativo ($p > 0{,}000$), destacando, assim, a influência do enquadramento positivo no comportamento de aversão ao risco. Essa diferença foi estatisticamente significativa conforme o teste qui-quadrado (*Pearson chi-square)* [$x^2 = 71{,}43$; $p > 0{,}000$], indicando a rejeição da hipótese nula com coeficiente positivo de 0,239.

4.3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA DA PESQUISA

Nesta seção, apresentaremos uma análise detalhada em conjunto dos resultados obtidos nos três cenários investigados neste estudo com o intuito de validar a hipótese proposta e compreender os fenômenos estudados, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise da Suscetibilidade ao Viés de Enquadramento nos Três Cenário

	VALÊNCIA			
Participantes do Primeiro Cenário	**POSITIVA** 123		**NEGATIVA** 137	
	Com Viés 68% (84)	Sem Viés 31% (39)	Com Viés 58% (80)	Sem Viés 41% (57)
Participantes do Segundo Cenário	**POSITIVA** 132		**NEGATIVA** 128	
	Com Viés 68% (90)	Sem Viés 31% (42)	Com Viés 51% (66)	Sem Viés 48% (62)
Participantes do Terceiro Cenário	**POSITIVA** 126		**NEGATIVA** 134	
	Com Viés 83% (105)	Sem Viés 16% (21)	Com Viés 31% (42)	Sem Viés 68% (92)

Fonte: dados da pesquisa.

Diante dos resultados apresentados, pode-se afirmar que a hipótese da pesquisa foi testada e não rejeitada, confirmando, portanto, a suscetibilidade dos servidores ao viés de enquadramento de atributos, mediante a tendência de os indivíduos serem influenciados pelo modo de apresentação das informações, ainda que logicamente equivalentes (Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Bellé; Cantarelli; Belardinelli, 2018).

Apresentaram evidências de ocorrência do viés de enquadramento em cinco dos seis cenários de valências, positivas e negativas, contudo, foi mais expressivo no cenário positivo que expressaram valores acima dos 65% em dois cenários e mais de 80% de concordância com a afirmação no último cenário, conforme também evidenciado nos estudos de Janiszewski, Silk e Cooke (2003), Levin, Schneider e Gaeth (1998), Jin, Zhang e Chen (2017), James (2011).

Na apresentação do questionário nos procedimentos metodológicos foi detalhado que nos cenários de valência positiva, esperava-se que os indivíduos demonstrassem a concordância com a afirmação apresentada em decorrência da aversão ao risco e do efeito certeza, tendo em vista que os indivíduos processam a tomada de decisão de maneira rápida e associativa, baseada nas experiências prévias, conforme reforça os estudos abaixo.

Desse modo, pode-se afirmar que os indivíduos tendem a buscar o efeito certeza, manifestando uma preferência por resultados com ganhos certos em detrimento de resultados prováveis (Perez *et al.*, 2018; Oliveira; Krauter, 2015; Kahneman; Tversky, 1979), conforme previsto na teoria dos prospectos. Essa preferência por opções seguras é reflexo da racionalidade limitada defendida por Simon (1955). Balestrin (2002) afirma que os indivíduos possuem dificuldade em sua capacidade racional para decidir entre as alternativas disponíveis.

Contudo, esse efeito envolve a superestimação de resultados certos ou altamente prováveis, fazendo o indivíduo confiar na essência geral das opções, em vez de examinar com calma o verdadeiro valor, sendo, portanto, suscetível ao viés de enquadramento (Gosling; Caparos; Moutier, 2020; Seta *et al.*, 2017).

Outro fator que contribui para a suscetibilidade ao viés de enquadramento é a tomada de decisão baseada em ações rápidas e intuitivas. A experiência prévia também desempenha um papel de destaque na propensão ou aversão à tomada de decisão. Quando uma escolha anterior resulta em prejuízo, tende a gerar uma resistência inconsciente a se aventurar novamente, impulsionada pelo medo de perder ainda mais. Por outro lado, se a escolha anterior foi bem-sucedida, isso pode aumentar a disposição para assumir riscos em uma nova situação.

Isso acontece porque, quando o atributo positivo é inicialmente apresentado, os indivíduos tendem a responder de maneira mais positiva a esses atributos do que aos negativos, devido à associação afetiva criada pelo efeito certeza (Janiszewski; Silk; Cooke, 2003; Levin; Schneider; Gaeth, 1998). A pesquisa de Jin, Zhang e Chen (2017), identificou resultados parecidos aos desta pesquisa e reforça que diante de mensagens enquadradas positivamente, os indivíduos tendem a apresentar resultados mais favoráveis. Como também o estudo de James (2011) que foi aplicado com cidadãos para analisar o gerenciamento de expectativas e os resultados mostrou que as avaliações tendem a ser influenciadas pela informação de desempenho apresentada. Se o desempenho for descrito como excelente, a avaliação tende a ser mais positiva; se for descrita como ruim, a avaliação tende a ser mais negativa.

O estudo de Fuenzalida, Van Ryzin e Olsen (2020) identificou que os gestores e profissionais do serviço público são influenciados pelo modo com que as informações de desempenho são apresentadas, especialmente quando as métricas são negativas. Resultado diferente da encontrada nesta pesquisa, uma vez que o grau de suscetibilidade ao viés de enquadramento foi superior nos cenários positivos, consoante com o preconizado por Camargo (2021) que defende que o julgamento e a tomada de decisões são afetados pela forma com que as informações são apresentadas, principalmente na valência positiva.

Ao passo que no cenário de valência negativa, esperava-se que os indivíduos tivessem um processamento cognitivo mais sistemático, pois a noção de perda é sentida de maneira mais forte pelos indivíduos. Alguns dos estudos que reforçam este estudo e os resultados encontrados são as pesquisas realizadas por Olsen (2015b), Wong (2023) e Jin, Zhang e Chen (2017). Pôde-se perceber que nos cenários negativos, mesmo com a ocorrência do viés de enquadramento em dois dos três cenários, os percentuais foram mais equilibrados e no último confirmou-se a não

ocorrência do viés de enquadramento.

Isso pode ser confirmado pela pesquisa de Kuvaas e Selart (2004), que identificou que, ao julgar os cenários, houve um processamento de informações mais cauteloso e detalhado no cenário negativo em comparação com o positivo. Os autores Hansen e Nielsen (2022) e Belardinelli *et al*., (2018) já afirmavam que geralmente, os tomadores de decisão não estão plenamente conscientes das consequências no processo de escolha. Paulus *et al*. (2022) identificaram que a tomada de decisão sofre influência dos vieses cognitivos independente se o indivíduo é especialista ou não na área ou na tomada de decisão. Santos *et al.* (2023) apresentou evidências aos vieses comportamentais, dentre eles o de enquadramento, nas decisões sob condições de risco.

O estudo de Olsen (2015a) reforça que essa influência das expectativas no julgamento das avaliações é evidente, especialmente quando um enquadramento negativo é apresentado, posto que, rapidamente cria-se um rótulo negativo. Isso, por sua vez, gera uma expectativa negativa ao objeto avaliado. Então, para minimizar essa ocorrência, deve-se agir conforme observado no estudo de Ballard (2019), que descobriu que, para reduzir as chances do viés de enquadramento entre especialistas, é necessário apresentar os dados de maneira contextualizada para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Por fim, após a apresentação dos resultados isoladamente, pode-se afirmar que as três perguntas apresentaram estruturas similares para a tomada de decisão dos servidores e gestores da UFAL em relação à concordância ou discordância com os cenários positivos e negativos apresentados. Aqueles que reconhecem a existência do viés tendem a manter suas respostas consistentes diante de ambas as valências ou discordar para evitar incorrer no viés de enquadramento. Isso sugere que o reconhecimento do viés de enquadramento pode influenciar a uniformidade das respostas, demonstrando uma maior conscientização e controle sobre a influência dos cenários na tomada de decisão.

4.4. TESTES DE CHECAGEM

Após a coleta de dados dos cenários hipotéticos, os participantes foram expostos à seção 3, composta por 5 perguntas dos testes de checagem, com notas de 1 a 4, para avaliar sua disponibilidade, interesse e conhecimento ao preencher o questionário, conforme os testes de variância na Tabela 8 que serviram para comparar as médias dos três cenários e verificar se há diferenças estatisticamente significativa entre elas.

Tabela 8 - Análise dos Testes de Checagem

Cenário 1					
	Motivação	Esforço	Clareza	Familiaridade	Conforto
Estatística F	0,09	0,82	0,20	0,51	1,28
Prob > F	0,76	0,36	0,65	0,47	0,25
Cenário 2					
	Motivação	Esforço	Clareza	Familiaridade	Conforto
Estatística F	0,03	1,80	0,31	0,38	0,16
Prob > F	0,87	0,18	0,57	0,53	0,69
Cenário 3					
	Motivação	Esforço	Clareza	Familiaridade	Conforto
Estatística F	0,04	0,76	0,02	5,61	0,19
Prob > F	0,84	0,38	0,87	0,01*	0,66

Fonte: dados da pesquisa.
*Questão que apresentou a significância estatística entre os grupos.

A técnica ANOVA foi utilizada para comparar a diferença entre as médias dos grupos com a variabilidade dentro dos grupos. Os resultados da análise ANOVA indicaram que, na maioria das questões, não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, exceto em uma questão específica, tendo em vista que a maioria das questões não apresentou um "Prob > F" menor que 0,05.

Na primeira pergunta, que tratava da motivação, a média das respostas foi de 3,05 pontos, refletindo que 63% dos respondentes relataram possuir uma motivação razoável para participar. Na segunda pergunta, sobre o esforço empregado, a média foi de 1,93 pontos. Observou-se que dentre os resultados, 29% dos respondentes não empregaram nenhum esforço, enquanto 49% empregaram pouco esforço. Quanto ao grau de clareza na descrição dos cenários, abordado na terceira questão, a média ponderada foi de 3,32 pontos. Isso indica que 51% dos respondentes consideraram a clareza razoável, enquanto 40% identificaram muita clareza.

Na quarta pergunta, sobre o grau de familiaridade com os cenários apresentados, a média das respostas foi de 2,92 pontos. Observou-se que 54% dos respondentes relataram uma familiaridade razoável com os cenários, enquanto 21% afirmaram ter muita familiaridade. Por fim, a quinta pergunta, que tratava do conforto dos indivíduos, teve uma média de 3,37 pontos. Dos respondentes, 47% relataram muito conforto, 42% relataram conforto razoável, 7% afirmaram ter pouco conforto e 1,9% não sentiram nenhum conforto.

A ausência de diferença significativa entre os cenários de valência positiva e negativa reforça a consistência das respostas e a validade do experimento. Os resultados mostram que os participantes entenderam bem as perguntas e responderam de forma plausível, sem grandes variações entre os diferentes cenários propostos.

5. CONCLUSÃO

Considerando que o indivíduo possui uma racionalidade limitada que dificulta o processamento de informações necessárias para fazer escolhas que maximizem a utilidade ou benefício. Percebe-se que a tomada de decisão precisa ser estudada para evitar a ocorrência de heurísticas nos processos avaliativos das informações que podem levar a vieses sistemáticos.

As decisões dos indivíduos podem impactar significativamente sua vida pessoal e quando se trata de ações em nome da administração pública as consequências podem ser ainda mais expressivas, uma vez que afetam diversos indivíduos, setores e organizações. É nesse sentido que se dá a centralidade desse estudo, o qual buscou analisar a influência do viés de enquadramento de atributo.

Nesse contexto, respondeu-se o problema de pesquisa acerca da influência do viés de enquadramento sob o processo de avaliação de informações de desempenho por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas. A pesquisa foi realizada através do *design* experimental e contou com a participação de 260 servidores, distribuídos nos quatro *campi*, que foram submetidos a um questionário com três cenários para julgamento.

Os resultados dos três experimentos, que demonstraram significância estatística tanto na regressão logística univariada quanto no teste qui-quadrado, permitiram não rejeitar a hipótese de pesquisa sobre a suscetibilidade dos servidores da UFAL ao viés de enquadramento. Esse padrão se manteve consistente mesmo diante de análises estatísticas com as características sociodemográficas dos participantes, o que reforçou a teoria dos prospectos, já que os indivíduos tenderam a apresentar uma aversão ao risco devido ao efeito certeza e superestimar resultados considerados certos em comparação com resultados prováveis.

Os indivíduos apresentaram uma tendência a não refletir se a informação apresentada era suficiente para o julgamento, principalmente nos cenários positivos. Isso pode ter gerado processos inconscientes de ancoragem, baseados na experiência ou ponto de partida ao julgarem cenários que envolvam setores do trabalho, contato com serviços ou considerações de número percentual. Essa tendência demonstra uma automatização do pensamento cognitivo, onde a informação é aceita sem questionar.

Contudo, em muitas situações, o fator determinante da escolha não necessariamente é baseado nas crenças e atitudes subjetivas do indivíduo, mas sim naquilo que é destacado no momento da decisão. Portanto, a mudança comportamental não exige necessariamente a alteração de crenças e atitudes, mas sim do direcionamento da atenção no momento da decisão. Logo, as limitações cognitivas precisam ser minimizadas mediante um esforço consciente para

a tomada de decisão e com isso ajudar a evitar erros e fortalecer a criação de uma cultura em prol do alcance efetivo dos objetivos com julgamentos mais cautelosos na busca de uma racionalidade possível para escolhas ótimas ao invés de subótimas.

Entre as limitações da pesquisa, tem-se que foi realizada por meio eletrônico e de forma anônima, através de um *link* na plataforma *SurveyMonkey* que ficou disponível por 35 dias. Como também o fato de ser fruto de um experimento com amostragem não probabilística, limitada aos servidores públicos da UFAL, o que restringe e não permite a generalização da pesquisa. Apesar de que, este estudo entende que as respostas dos participantes podem apresentar as mesmas respostas, independente da instituição aplicada, porque os cenários simularam setores e situações do contexto real da instituição.

As futuras pesquisas podem contribuir com melhorias na compreensão dos fatores cognitivos e suas interferências no processo de tomada de decisão na gestão pública. Com novas investigações com estratégias para conscientizar e aprimorar a percepção dos indivíduos, de tal forma a identificar e direcionar suas ações com vistas a escolher a melhor alternativa, dentro dos critérios da eficiência e eficácia administrativa, por uma ótica comportamental na análise, formulação e implementação das políticas públicas e decisões, em especial aquelas que envolvam o uso dos recursos financeiros para além de atingir o objetivo fim quantitativo, fazer escolhas presando também pelos benefícios qualitativos adequando os interesses diante da aversão e propensão ao risco.

Por fim, é importante destacar que o viés de enquadramento não pode ser rigidamente categorizado como positivo ou negativo em sua totalidade. Sua presença deve ser reconhecida como uma realidade que pode distorcer percepções e influenciar decisões, induzindo a interpretações tendenciosas ou imprecisas.

Portanto, este estudo reforçou a necessidade de considerar a cognição humana no processo de tomada de decisão, demonstrando ser fundamental que os indivíduos tenham ciência e propriedade para evitar registros de enquadramento, sejam eles interferências comportamentais do indivíduo, frutos do subconsciente, de experiências ou incentivos, ou das características no processo decisório. Então, ao divulgar esse conhecimento, podemos capacitar as pessoas a reconhecer e resistir aos potenciais efeitos do viés de enquadramento em suas escolhas, promovendo decisões mais informadas e menos vulneráveis a distorções.

REFERÊNCIAS

ABDELLAOUI, M.; BLEICHRODT, H.; KAMMOUN, H. Do financial professionals behave according to prospect theory? An experimental study. **Theory and Decision**, vol. 74, no. 3, p. 411–429, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/s11238-011-9282-3.

ABDUL GHANI AZMI, I.; HASHIM, J. Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. **Innovation and Management Review**, vol. 19, no. 4, p. 368-381, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1108/INMR-09-2020-0122.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, vol. 10, p. 1-50, 1997.

AGUIAR, A. B. Pesquisa experimental em contabilidade: propósito, desenho e execução. **Avanços em Contabilidade Científica e Aplicada**, vol. 10, no. 2, p. 224–244, 2017. DOI: https://doi.org/10.14392/asaa.2017100206.

AGUIAR, A. B.; MUCCI, D. M.; LIMA, M. M. Pesquisa empírica quantitativa em contabilidade gerencial: uma proposta de tipologia e implicações para validade interna versus validade externa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade-Repec**, vol. 16, no. 3, p. 318-337, 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i3.3155.

AKHMAD, M.; CHANG, S.; DEGUCHI, H. Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil's advocacy as a preventive measure. **Journal of Computational Social Science**, vol. 4, no. 2, p. 455–478, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s42001-020-00083-8.

AMMONS, D. N.; RIVENBARK, W. C. Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: evidence from the North Carolina benchmarking project. **Public Administration Review**, vol. 68, no. 2, p. 304-318, 2008. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00864.x.

ANDERSEN, S. C.; HJORTSKOV, M. Cognitive biases in performance evaluations**. Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 26, no. 4, p. 647-662, 2016. DOI: 10.1093/jopart/muv036.

ARAGÃO, A. S. de. O princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, vol. 237, p. 1-6, 2004.

ÁVILA, F.; BIANCHI, A. M. Guia de economia comportamental e experimental. Tradução Laura Teixeira Motta. 1a ed. São Paulo: **Economia Comportamental.org**, 2015.

ÁVILA, M. G.; FIGUEIREDO, R. B. Contabilidade mental e mudanças em preços: um estudo experimental/Mental accounting and changes in prices: an experimental study. **Revista Economia & Gestão**, vol. 9, no. 21, p. 54-75, 2009.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**, 12a ed. California, Wadsworth Cengage Learning, 2010.

BADHAM, S. P.; HAMILTON, C. A. Influences of complexity on decision making in young and older adults. **Europe's Journal of Psychology**, vol. 16, no. 2, p. 280-299, 2020. DOI: https://doi.org/10.5964/ejop.v16i2.1958.

BAEKGAARD, M.; SERRITZLEW, S. Those who understand it will not be persuaded: a performance information paradox. **International Public Management Journal**, vol. 23, no. 1, p. 138-160, 2020. DOI: 10.1080/10967494.2018.1461152.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais, **Revista Eletrônica de Administração,** vol. 8, no. 4, p. 1-17, 2002.

BALLARD, A. Framing bias in the interpretation of quality improvement data: evidence from an experiment. **International Journal of Health Policy and Management**, vol. 8, no. 5, p. 307-314, 2019. DOI: 10.15171/ijhpm.2019.08.

BARRETO, P. S.; MACEDO, M. A. da S.; ALVES, F. J. Análise do comportamento decisório frente à influência dos efeitos certeza e *framing* no ambiente contábil. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**, 2012. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/217. Acesso em: 3 fev. 2024.

BATTAGLIO, Jr, R. P.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N.; CANTARELLI, P. Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations. **Public Administration Review**, vol. 79, no. 3, p. 304-320, 2019. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12994.

BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N.; SICILIA, M.; STECCOLINI, I. Framing effects under different uses of performance information: an experimental study on public managers. **Public Administration Review**, vol. 78, no. 6, p. 841-851, 2018. DOI: 10.1111/puar12969.

BELLÉ, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Prospect theory goes public: experimental evidence on cognitive biases in public policy and management decisions. **Public Administration Review**, vol. 78, no. 6, p. 828-840, 2018. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12960.

BELLÉ, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive biases in performance appraisal: experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 37, no. 3, p. 275-294, 2017. DOI: 10.1177/0734371X17704891.

BELLÉ, N.; GIACOMELLI, G.; NÚTIA, S.; VAINIERI, M. Factoring in the human factor: experimental evidence on how public managers make sense of performance information. **International Public Management Journal,** vol. 25, no. 2, p. 178-191, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1975856.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação de desempenho humano no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2010.

BRAILEY, K.; VASTERLING, J. J.; FRANKS, J. J. Memory of psychodiagnostic information: Biases and effects of expertise. **The American journal of psychology**, vol. 114, no. 1, p. 55-92, 2001.

BRASIL. Poder Legislative. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 – dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 – dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério de Educação.** Brasil, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 - Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.** Brasil, 2016. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf. Acesso em 15 jan. 2024.

BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 – Aprovação de diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.** Brasil, 2012. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, vol. 58, p. 29-48, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. **Editora 34**, 1998.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público – RSP**, vol. 63, no. 3, p. 265-284, 2012.

BURKELL, J. What are the chances? Evaluating risk and benefit information in consumer health materials. **Journal of the Medical Library Association**, vol. 92, no. 2, p. 200-208, 2004. PMID: 15098049; PMCID: PMC385301.

CAAMAÑO-ALEGRE, M. On glasses half full or half empty: understanding framing effects in terms of default implicatures. **Synthese**, vol. 199, no. 3-4, p. 11133-11159, 2021. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11229-021-03282-6.

CALDAS, L. F. **Sobre a racionalidade econômica:** economia comportamental e o conceito de comportamentos racionais, 2017.

CAMARGO, N. F. **Auditoria, controle e vieses cognitivos: a percepção dos servidores públicos.** Dissertação de Mestrado MPPG – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Políticas Públicas e Governo, 2021.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público – Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS FILHO, A. C.; PAIVA, L. H. da S. de. Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas. **Escola Nacional de Administração Pública** – Enap, Coordenação-Geral de Formação. 2018. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3127. Acesso em: 25 de out. de 2023.

CANTARELLI, P.; BELLÉ, N.; BELARDINELLI, P. Behavioral public hr: experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 40, no. 1, 56-81, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/0734371X18778090.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. da R. O uso da internet em surveys: oportunidades e desafios. **Administração: ensino e pesquisa**, vol. 12, no. 4, p. 641-670, 2011.

CARVALHO, D. M.; PEDROZO, E. A. Caos, Complexidade e Tomada de Decisão: como conciliar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, vol. 7, no. 1, p. 203-230, 2011.

CERQUEIRA, S. C.S. **Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos:** caso do Teatro nacional D. Maria II, EPE, 2017.

CHEON, J. E.; NAM Y.; KIM, K. J.; LEE, H. I.; GIDEON, P. H.; KIM, Y. H. Cultural variability in the attribute framing effect. **Frontiers in Psychology**, vol. 12, p. 754265, 2021. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754265.

CHOI, H.; WONGB, J.; MENDIRATTA, A.; HEIMAN, G. A.; HAMBERGER, M. J. Numeracy and framing bias in epilepsy. **Epilepsy & Behavior**, vol. 20, no. 1, p. 29-33, 2011. DOI: 10.1016/j.yebeh.2010.10.005.

CHONG, D.; DRUCKMAN, J. N. Framing theory. **Annual Review of Political Science**, vol. 10, p. 103-126, 2007. DOI: 10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054.

CLATWORTHY, M.; MELLETT, H.; PEEL, M. Corporate governance under 'new public management': an exemplification. **Corporate Governance: An International Review**, vol. 8, no. 2, p. 166–176, 2000. DOI: 10.1111/1467-8683.00193.

COELHO, C. Da frequência absoluta à frequência relativa como unidade de análise do comportamento. **Experimentos clássicos em análise do comportamento**, p. 78-94, 2016.

COBB, George W. The Use of the ANOVA Table for Regression Analysis. **The American Statistician**, vol. 37, no. 4, p. 287-291, 1983.

COOPER, J. A.; BLANCO, N. J.; MADDOX, W. T. Todd. Framing matters: Effects of framing on older adults' exploratory decision-making. **Psychology and aging**, vol. 32, no. 1, p. 60-68, 2017. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1037/pag0000146.

COSTA, D. F.; CARVALHO, F. de M.; MOREIRA, B. C. de M.; SILVA, W. S. Viés de confirmação na tomada de decisão gerencial: um estudo experimental com gestores e contadores. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 14, e164200, 2020. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164200.

COURTNEY, M. R.; SPIVEY, C.; DANIEL, K. M. Helping patients make better decisions: how to apply behavioral economics in clinical practice. **Patient preference and adherence**, vol. 8, p. 1503-1512, 2014. DOI: https://doi.org/10.2147/PPA.S71224.

COVEY, J. The role of dispositional factors in moderating message framing effects. **Health Psychology**, vol. 33, no. 1, p. 52-65, 2014. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1037/a0029305.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São. Paulo: Editora Atlas**,** 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHRIST, M. H.; EMETT, S. A.; TAYLOR, W. B.; MADEIRA, D. A. Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. **Accounting, Organizations and Society,** vol. 50, p. 27-40, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003.

DALAZEN, L.; SILVA, S. C. V. da; LUCENA, G. L.; NOBRE, C. Tolerância ao risco e características sociodemográficas na tomada de decisão em investimentos financeiros. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 24, no. 62, p. 122–139, 2022. DOI: 10.5007/2175-8077.2022.e85721.

DATTAKUMAR, R.; JAGADEESH, R. A review of literature on benchmarking. **Benchmarking: An International Journal**, vol. 10, no. 3, p. 176-209, 2003. DOI: https://doi.org/10.1108/14635770310477744.

DAVID, Herbert A. A History of the Development of Analysis of Variance. **International Statistical Review**, vol. 48, no. 2, p. 139-146, 1980.

DEAN, A.; VOSS, D.; DRAGULJIC, D. **Design and Analysis of Experiments**. Second Edition, New York: Springer, 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-52250-0.

DEPPING, M. K.; FREUND, A. M. Normal aging and decision making: The role of motivation. **Human Development**, vol. 54, no. 6, p. 349-367, 2012. DOI: 10.1159/000334396.

DIAS, L. de S. **Programas de *compliance* e economia comportamental:** como vieses cognitivos podem impactar a tomada de decisão de gestores públicos, 2022.

EDWARDS, A.; ELWYN, G.; COVEY, J.; MATTHEWS, E.; PILL, R. Presenting Risk Information A Review of the Effects of Framing and other Manipulations on Patient Outcomes**. Journal of Health Communication**, vol. 6, no. 1, p. 61-82, 2001. DOI: https://doi.org/10.1080/10810730150501413.

ENAP. **Mapa da contratualização de serviços públicos no Brasil** / Escola Nacional de Administração Pública; Comunitas. – Brasília: Enap, 2021.

FABRE, E. F. *et al.* Investigating the impact of offer frame manipulations on responders playing the ultimatum game. **International Journal of Psychophysiology**, vol. 182, p. 129-141, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2022.10.004.

FAGUNDES, P. R.; BRAGA JÚNIOR, S. A. de M. Limitações à Racionalidade da Administração Pública na Condução de Políticas Públicas. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**, vol. 12, no. 1, 2023.

FAN, W.; YAN, Z. Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. **Computers in human behavior**, vol. 26, no. 2, p. 132-139, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.015.

FAVERI, D. B. de; VALENTIM, I.; KROETZ, M. Teoria do Prospecto: uma investigação dos efeitos certeza, reflexão e isolamento na tomada de decisão envolvendo risco. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, vol. 10, 2013.

FERRAREZI, E. Economia comportamental / Organizado por Elisabete Ferrarezi, Marina Lins Lacerda. -- Brasília: **Enap,** 60 p., 2020.

FERREIRA, J. R. R. Decision-Making under risk: conditions affecting the risk preferences of politicians in digitalization. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 19, no. 5, p. 1-12, 3036, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19053036.

FIŠAR, M.; REGGIANI, T.; SABATINI, F.; SPALEK, J. Media negativity bias and tax compliance: experimental evidence. **International Tax and Public Finance**, vol. 29, p. 1160–1212, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10797-021-09706-w.

FITA, E.; KECO, R. The impact of training and career opportunities on the performance of public organizations. **Quality - Access to Success**, vol. 24, no. 192, p. 271-276, 2023. DOI: 10.47750/QAS/24.192.31.

FOUNTAIN, J. E. Paradoxos do atendimento ao cliente no setor público. **Governança: Um Jornal Internacional de Política e Administração**, vo. 14, no. 1, p. 55-73, 2001. ISSN 0952-1895.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, vol. 35, no. 3, p. 105-112, 2000.

FREZATTI, F.; BECK, F.; MUCCI, D. M.; SCHLUP, D. Reflexões sobre a viabilização de *survey* como abordagem metodológica para pesquisa em controle gerencial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC),** vol. 15, no. 1, p. 68-88, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i1.2712.

FUENZALIDA, J.; VAN RYZIN, G. G.; OLSEN, A. L. Are managers susceptible to framing effects? An experimental study of professional judgment of performance metrics. **International Public Management Journal**, vol. 24, no. 3, p. 314-329, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1752338.

GERSTENBERGER JUNIOR, O. G. Decisões Econômicas: entre a racionalidade tradicional e os avanços da neurociência. [página do LinkedIn]. 23 de ago. de 2023. Disponível em: [https://www.linkedin.com/pulse/decis%C3%B5es-econ%C3%B4micas-entre-racionalidade-tradicional-e-otto-guilherme?trk=public_profile_article_view]. Acesso em: 15 de set. de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

GOSLING, C. J.; CAPAROS, S.; MOUTIER, S. The interplay between the importance of a decision and emotion in decision-making. **Cognition and Emotion**, vol. 34, no. 6, p. 1260-1270, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/02699931.2020.1741340.

GROSSI, G.; ARGENTO, D. The fate of accounting for public governance development**. Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol. 35, no. 9, p. 272-303, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1108/AAAJ-11-2020-5001.

HANSEN, J.A; NIELSEN, P. A. how do public managers learn from performance information? experimental evidence on problem focus, innovative search, and change. **Public Administration Review**, vol. 82, no. 5, p. 946-957, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.13533.

HATRY, H. P. Performance measurement: getting results. – 2ª ed. - Washington, DC: **Urban Institute Press**, 2006.

HERNANDEZ, J. da C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Experimental research in marketing. **Experimental Research in Marketing**. Brazilian Journal of Marketing - BJM, vol. 13, no. 2, 2014.

HILL, M. M.; HILL, A. A construção de um questionário. **Dinâmica – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconômica.** 1998.

HINSON, J. M.; WHITNEY, P.; WILSON, C. G.; NUSBAUM, A. T. Working memory loads differentially influence frame-induced bias and normative choice in risky decision making. **Plos One**, vol. 14, no. 3: e0214571, 2019. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214571.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E. The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. **Academy of Management Perspectives**, vol. 32, no. 4, p. 473-492, 2018. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140.

HOLFORD, D. L.; JUANCHICH, M.; SIROTA, M. Characteristics of quantifiers moderate the framing effect. **Journal of Behavioral Decision Making**, vol. 35, no. 1, p. e2251, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1002/bdm.2251.

HOLLEMAN, B.; KAMOEN, N.; STRUIKSMA, M. The affect of negativity: testing the Foreign Language Effect in three types of valence framing and a moral dilemma. **Cognition and Emotion**, vol. 35, no. 4, p. 690-704, 2021. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1080/02699931.2021.1889472

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public administration**, vol. 69, no. 1, p. 3-19, 1991. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

INBAR, Y.; EVERS, E. Worse is bad: Divergent inferences from logically equivalent comparisons. **Journal of Experimental Psychology: General**, vol. 151, no. 3, p. 665–675, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1037/xge0000804.

IOTZOV, V.; WEIß, M., WINDMANN, S.; HEIN, G. Valence framing induces cognitive bias. **Current Psychology**, vol. 42, p. 30381–30392, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s12144-022-03797-2.

JAEGER, T. F. Análise de dados categóricos: Longe das ANOVAs (transformação ou não) e rumo aos modelos logit mistos. **Jornal de Memória e Linguagem**, vol. 59, no. 4, p.434–446, 2008. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jml.2007.11.007.

JAMES, O. Managing citizens' expectations of public service performance: evidence from observation and experimentation in local government. **Public Administration,** vol. 89, no. 4, p. 1419-1435, 2011. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2011.01962.x.

JAMES, O; MOSELEY, A. Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? Field experiments with absolute and relative performance information. **Public Administration**, v. 92, no. 2, p. 493-511, 2014. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12066.

JANISZEWSKI, C.; SILK, T.; COOKE, A. D. J. Different scales for different frames: The role of subjective scales and experience in explaining attribute-framing effects. **Journal of Consumer Research**, vol. 30, no. 3, p. 311-325, 2003. DOI: https://doi.org/10.1086/378612.

JIN, J.; ZHANG, W.; CHEN, M. How consumers are affected by product descriptions in online shopping: event-related potentials evidence of the attribute framing effect. **Neuroscience research**, vol. 125, p. 21-28, 2017. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.neures.2017.07.006.

JOYCE, P. G. The Obama Administration and PBB: building on the legacy of federal performance-informed budgeting?. **Public Administration Review**, vol. 71, no. 3, p. 356-367, 2011. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02355.x.

JUGNANDAN, S.; WILLOWS, G. D. Towards an integrated debiasing framework for consumer financial decisions: A reflection on debiasing research. **International Journal of Consumer Studies**, vol. 47, no. 4, p. 1544-1560, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/ijcs.12935.

KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. **American Economic Review**, vol. 93, no. 5, p. 1449–1475, 2003. DOI: 10.1257/000282803322655392.

KAHNEMAN, D. Reference points, anchors, norms and confusing feelings. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 51, no. 2, p. 296-312, 1992. DOI: 10.1016/0749-5978(92)90015-y.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar** / Daniel Kahneman; tradução Cássio de Arantes Leite. – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, values, and frames. ***American Psychologist***, vol. 39, no. 4, p. 341-350. 1984. DOI: 10.1037/0003-066X.39.4.341.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decisions under risk. **Econometrica**, vol. 47, no. 2, p. 263-291, 1979.

KAIZER, D. C. P. L.; RODRIGUES, E. S. F. L.; FERREIRA, A. S. M. R. Decisões financeiras à luz da economia comportamental: estudo comparativo dos alunos dos cursos de Economia e Administração de uma universidade federal brasileira. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, vol. 29, no. 2, p. 225-248, 2021.

KIDRON, A.; VINARSKI-PERETZ, H. Linking psychological and social capital to organizational performance: a moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. **European Journal of Management**, 2022.

KNAFO, S. Neoliberalism and the origins of public management. **Review of International Political Economy**, vol. 27, no. 4, p. 780-801, 2020. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1080/09692290.2019.1625425.

KNIES, E.; BORST, R. T.; LEISINK, P.; FARNDALE, E. The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. **Human resource management journal**, vol. 32, no. 4, p. 799-825, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440.

KOUZMIN, A.; LÖFFLER, E.; KLAGES, H.; KORAC-KAKABADSE, N. Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 12, no. 2, p. 121-144, 1999. DOI: https://doi.org/10.1108/09513559910263462.

KROLL, A. Explaining the use of performance information by public managers: a planned-behavior approach. **The American Review of Public Administration**, vol. 45, no. 2, p. 201-215, 2015. DOI: 10.1177/0275074013486180.

KROLL, A. Why performance information use varies among public managers: testing manager-related explanations. **International Public Management Journal**, vol. 17, no. 2, p. 174-201, 2014. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2014.905409.

KROLL, A.; VOGEL, D. The PSM–LEADERSHIP FIT: a model of performance information use. **Public Administration**, vol. 92, no. 4, p. 974-991, 2014. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12014.

KUVAAS, B.; SELART, M. Effects of attribute framing on cognitive processing and evaluation. **Organizational behavior and human decision processes**, vol. 95, no. 2, p. 198-207, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.001.

KWAK, Y.; HUETTEL, S. The order of information processing alters economic gain-loss framing effects. **Acta Psychologica**, vol. 182, p. 46-54, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2017.11.013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. ed. – São Paulo: **Atlas**, 2003.

LATHAM, G. P.; BORGOGNI, L.; PETITTA, L. Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. **International Public Management Journal**, vol. 11, no. 4, p. 385-403, 2008. DOI: https://doi.org/10.1080/10967490802491087.

LEARY, M. R. Introduction to behavioral research methods. **Pearson Education Company**, vol. 4, 2001.

LEMOS, C. S. **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais.** Dissertação de Mestrado em Administração Pública – FGV, Rio de Janeiro, 2009.

LEVIN, I. P.; SCHNEIDER, S. L.; GAETH, G. J. All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. **Organizational behavior and human decision processes**, vol. 76, no. 2, p. 149-188, 1998. DOI: 10.1006/obhd.1998.2804.

LIBBY, R.; BLOOMFIELD, R.; NELSON, M. W. Experimental research in financial accounting. **Accounting, organizations and society**, vol. 27, n. 8, p. 775-810, 2002. DOI: https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00011-3.

LIMA, M. M. Cenários experimentais em pesquisas contábeis: pontos de destaque no desenvolvimento metodológico. **Revista Contabilidade & Finanças**, vol. 34, n. 92, e1594, 2023. DOI: 10.1590/1808-057x20231594.pt.

LIMA, M. P. de; ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L. A avaliação da transparência ativa e passiva das universidades públicas federais do Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação. **Revista do Serviço Público Edição Especial: Caminhos da Governança Pública**, vol. 71c, p. 232-263, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4662.

LIU, Y.; XU, C. De-stereotyping public performance evaluation. **International Public Management Journal**, vol. 26, no. 1, p. 107-125, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2109786.

MACÊDO, A. F. P. de. **Impacto dos traços da personalidade, vieses cognitivos e características sociodemográficas no perfil de risco de pessoas físicas participantes de leilões no Brasil**. Tese de Doutorado, Universidade do Minho. Portugal, 2016.

MACHADO, D.; ALMEIDA, A.; TAVARES, J. Relação entre características sociodemográficas e profissionais e comportamentos assertivos dos enfermeiros. **Revista de Investigação & Inovação em Saúde**, vol. 5, no. 2, p. 47-58, 2022.

MAIA, K.; ARAUJO, R. M. de; SANO, H.; ALLOUFA, J. M. Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. **Revista Gestão Pública: práticas e desafios**, vol. 3, no. 6, p. 123-155, 2012.

MALLARD, G. **Bounded Rationality and Behavioral Economics**. New York: Routledge, 2016.

MARIANI, C. B.; LASSANCE, A. Uma governança orientada por diretrizes de governo aberto aprimora o valor público de programas governamentais?. **Revista do Serviço Público Edição Especial: Caminhos da Governança Pública**, vol. 71c, p. 34-56, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4485.

MARINS, F. A. S. **Gestão de pessoas: uma abordagem moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARSHAK, R. J.; HERACLEOUS, L. The effect of evocative frames on strategic decisions. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 59, no. 1, p. 11-29, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/00218863221104864.

MATA, R.; JOSEF, A. K.; SAMANEZ-LARKIN, G. R.; HERTWIGT, R. Age differences in risky choice: A meta-analysis. **Annals of the New York Academy of Sciences**, vol. 1235, no. 1, p. 18-29, 2011. DOI: 10.1111/j.1749-6632.2011.06200.x.

MATJASKO, J. L. *et al.* Applying behavioral economics to public health policy. **American journal of preventive medicine,** vol. 50, no. 5, p. S13-S19, 2016.

MAUTLA, M. J.; MAZENDA, A.; MUSHAYANYAMA, T. Integrating organisational and individual performance management systems for improved foster care service delivery. **Journal of Public Affairs**, vol. 22, no 1, p. 1-12, 2022. DOI: 10.1002/pa.2810.

MCELROY, T.; SETA, J. J. Framing effects: An analytic–holistic perspective. **Journal of Experimental Social Psychology,** vol. 39, no. 6, p. 610-617, 2003. DOI: https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00036-2.

MEIRA JUNIOR, C. M. Validação de uma lista de checagem para análise qualitativa do saque do voleibol. **Motriz, Rio Claro, Revista de Educação Física – UNESP,** vol. 9, no. 3 p. 153-160, 2003. DOI: https://doi.org/10.5016/1010.

MELLO, G. R. de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2006. DOI:10.11606/D.12.2006.tde-28072006-093658.

MELO, T.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista Brasileira de Economia Política**, vol. 36, no. 3, p. 622-645, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09.

MIKKESEN, M. F. Making sense of performance information on effectiveness, costs, and equality during the COVID-19 pandemic. The importance of reference points for citizens' performance information use. **Journal of Behavioral Public Administration**, vol. 4, no. 2, 2021. DOI: https://doi.org/10.30636/jbpa.42.205.

MORAIS, G. M., **Governança pública e resiliência local:** uma análise dos mediadores ecossistema de inovação, ambidestria, cocriação e coprodução de valor público. Tese de Doutorado, 2021.

MOYNIHAN, D. P. The dynamics of performance management: Constructing information and reform. **Georgetown University Press**, Washington, D.C. 2008.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The big question for performance management: why do managers use performance information?. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 20, no. 4, p. 849-866, 2010. DOI: 10.1093/jopart/muq004.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E. Prosocial values and performance management theory: linking perceived social impact and performance information use. **Governance**, vol. 25, no. 3, p. 463-483, 2012. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01583.x.

MURPHY, D. H.; KNOWLTON, B. J. Framing effects in value-directed remembering. **Memory & cognition**, vol. 50, no. 6, p. 1350-1361, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.3758/s13421-022-01317-y.

NAGTEGAAL, R.; TUMMERS, L.; NOORDEGRAAF, M.; BEKKERS, V. Designing to debias: measuring and reducing public managers' anchoring bias. **Public Administration Review**, vol. 80, no. 4, p. 565-576, 2020. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.13211.

OLIVEIRA, K. P.; DE PAULA, A. P. P. HERBERT SIMON E OS LIMITES DO CRITÉRIO DE EFICIÊNCIA NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Revista Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, vol. 19, no. 64, 2014.

OLIVEIRA, R. L.; KRAUTER, E. Teoria do prospecto: como as finanças comportamentais podem explicar a tomada de decisão. **Revista Pretexto**, vol. 16, no. 3, p. 106-121, 2015. DOI: https://doi.org/10.21714/pretexto.v16i3.1863.

OLSEN, A. L. Citizen (Dis)satisfaction: an experimental equivalence framing study. **Public Administration Review**, vol. 75, no. 3, p. 469-478, 2015a. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12337.

OLSEN, A. L. Negative Performance Information Causes Asymmetrical Evaluations and Elicits Strong Responsibility Attributions. In: **111th Annual Meeting of the American Political Science Association San Francisco**, 3 a 6 de September, San Francisco, CA, 2015b.

OROZCO, M.; PERALTA, A.; SALINAS, K. Performance evaluation of public servants of digercic zone 5, Guayas province, Milagro canton and its impact on the work productivity. **Journal Of Pharmaceutical Negative Results**, p. 3979-3987, 2022. DOI: https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.490.

PAULUS, D.; DE VRIES, G.; JANSSEN, M.; VAN DE WALLE, B. The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, vol. 82, 103379, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103379.

PEETERS, A. L; WERFF E. V.; TROMP N. Designing for value-behaviour consistency: ethical choice architecture to stimulate sustainable meat purchase. **Cleaner and Responsible Consumption**, vol. 5, 2022, DOI: https://doi.org/10.1016/j.clrc.2022.100067.

PEREZ, A. M.; SPENCE, J. S.; KIEL, L. D.; VENZA, E. E.; CHAPMAN, S. B. Influential cognitive processes on framing biases in aging. **Frontiers in psychology**, vol. 9, p. 661, 2018. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00661.

PERRIN, B. M.; BARNETT, B. J.; WALRATH, L.; GROSSMAN, J. D. Information order and outcome framing: An assessment of judgment bias in a naturalistic decision-making context. **Human Factors**, vol. 43, no. 2, p. 227-238, 2001. DOI: https://doi.org/10.1518/001872001775900968.

PLEGER, L. E.; LUTZ, P.; SAGER, F. Public acceptance of incentive-based spatial planning policies: A framing experiment. **Land use policy**, vol. 73, p. 225-238, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.01.022.

POÓR, J.; JEPSEN, D. M.; BÁTFAI, B. V. M.; PÓTÓ, Z.; VALENTINYI, K. V.; KAROLINY, Z. Regional HRM trends in private and public sectors: a comparative approach. **Journal of East-West Business**, vol. 27, no. 4, p. 311-331, 2021. DOI: 10.1080/10669868.2021.1881018.

QU, H.; DANIEL, J. L. Is "Overhead" A Tainted Word? A Survey Experiment Exploring Framing Effects of Nonprofit Overhead on Donor Decision. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 50, no. 2, p. 397-419, 2021. DOI: 10.1177/0899764020959475.

RAMOS, N. T. **Avaliação de desempenho e gestão por competências:** um estudo de caso em uma instituição federal de ensino, 2016.

REIS, H. T.; JUDD, C. M. **Handbook of research methods in social and personality psychology** / edited by Harry T. Reis, Charles M. Judd. Cambridge University Press. 2000.

ROBERTS, I. D.; TEOH, Y. Y.; HUTCHERSON, C. A. Time to Pay Attention? Information Search Explains Amplified Framing Effects Under Time Pressure. **Psychological Science**, vol. 33, no. 1, p. 90-104, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/09567976211026983.

ROBERTS, P. S.; WERNSTEDT, K. Decision biases and heuristics among emergency managers: just like the public they manage for?. **The American Review of Public Administration**, vol. 49, no. 3, p. 292-308, 2019. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0275074018799490.

SAAD, A. F. **Regime jurídico das políticas públicas.** São Paulo: [S.N.], 2015.

SAMPAIO, J. R *et al.* **O papel da avaliação de desempenho individual na gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino superior**, 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 5a . Porto Alegre: 2013.

SANTOS, E. C. R.; PRAZERES, R. V.; SILVA, W. V.; ANJOS, L. C. M.; LIMA FILHO, R. N. Tomada de Decisões Sob Risco: um estudo experimental com servidores de uma instituição pública federal de ensino de Alagoas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, vol. 11, no. 3, p. 82-99, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2023v11n3.67765.

SBICCA, A. Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas: Contribuições de Hebert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estud. Econ.**, São Paulo, vol. 44, no. 3, p. 579-603, 2014.

SHADISH, W.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference.** Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2002.

SILUK, J. C. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho.** Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

SILVA, A. D. F. da.; PARENTE JUNIOR, R. Governança em segurança institucional: ferramenta estratégica para a geração de valor público da instituição. **Revista do Serviço Público Edição Especial: Caminhos da Governança Pública**, vol. 71c, p. 284-314, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4635.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) governança pública** / Hugo Consciência Silvestre. – Brasília: Enap, 2019.

SIMON, H. A. Administrative Behavior. **AJN American Journal of Nursing**, vol. 50, no. 2, 1950. DOI: 10.1097/00000446-195002000-00071.

SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organizational Science**, vol. 2, no. 1, 125-134, 1991.

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

SIMON, H. A. La nueva ciencia de la decisión empresarial. Buenos Aires: **El Ateneo,** 1982.

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

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 69, no. 1, p. 99-118, 1955. DOI: https://doi.org/10.2307/1884852.

SMITH, I. P.; ANCILLOTTI, M.; de BEKKER-GROB, E. W.; VELDWIJK, J. Does It Matter How You Ask? Assessing the Impact of Failure or Effectiveness Framing on Preferences for Antibiotic Treatments in a Discrete Choice Experiment. **Patient Prefer Adherence**, vol. 16, p. 2921-2936, 2022. DOI: https://doi.org/10.2147/PPA.S365624.

SPARKS, J. Going beyond a positive–negative dichotomy in judgment and decision-making research: Insights for framing, counterfactual thinking, and ambivalence. **Social and Personality Psychology Compass**, vol. 14, no. 2, p. e12519, 2020. DOI: https://doi.org/10.1111/spc3.12519.

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in rational thought. **Journal of experimental psychology: general**, vol. 127, no. 2, p. 161, 1998.

SÜTTERLIN, S.; SCHULZ, S. M.; STUMPF, T.; PAULI, P.; VOGELE, C. Enhanced cardiac perception is associated with increased susceptibility to framing effects. **Cognitive science**, vol. 37, no. 5, p. 922-935, 2013. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/cogs.12036.

TABAK, B. M; AMARAL, P. H. R. Vieses cognitivos e desenho de políticas públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, vol. 8, no. 2, p. 472-491, 2018.

TABESH, P.; TABESH, P.; MOGHADDAM, K. Individual and contextual influences on framing effect: Evidence from the Middle East. **Journal of General Management**, vol. 45, no. 1, p. 30-39, 2019. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0306307019851337.

TAYLOR, J. Factors influencing the use of performance information for decision making in australian state agencies. **Public Administration**, vol. 89, no. 4, p. 1316-1334, 2011. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02008.x.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público - RSP,** vol. 70, no. 4, p. 519-550, 2019.

TER BOGT, H. J.; SCAPENS, R. W. Performance management in universities: effects of the transition to more quantitative measurement systems. **European Accounting Review**, vol. 21, no. 3, p. 451-497, 2012.

THALER, R. H. Mental accounting matters. **Journal of Behavioral Decision Making**, vol. 12, p. 183–206, 1999. DOI: 10.1017/cbo9780511803475.015.

TOMORRI, I.; KECO, R.; MEHMETI, G.; DOMI, S. The performance assessment of public sector in Albania. **Administration & Public Management Review**, vol. 34, p. 170-180, 2020. DOI: 10,24818/amp/2020.34-10.

TRAN, Y. T.; NGUYEN, N. P.; HOANG, T. C. How do innovation and financial reporting influence public sector performance in a transition market? **Journal of Accounting in Emerging Economies**, vol. 12, no. 4, p. 645-662, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JAEE-06-2021-0180.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. vol. 2 - **TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, vol. 185, no. 4157, p. 1124-1131, 1974. DOI: 10.1126/Science.185.4157.1124.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, vol. 211, no. 4.481, p. 453-458, 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Relatório quantitativo de técnico-administrativos e docentes por unidade e departamento referente ao mês de dezembro de 2023**. Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. Departamento de Administração de Pessoal. Disponível em: https://sigrh.sig.ufal.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf. Acesso em: 10 de jan. de 2024.

VERMEEREN, B. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, vol. 83, no. 4, p. 717-737, 2017.

VIDAL, T. S. S. de M. **Governança no poder legislativo:** uma análise exploratória sobre a popularização da governança pública no Brasil, 2020.

VIEIRA, J. B; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto. Coleção Gestão Pública, vol. 5, 240 p. Brasília: Enap, 2019.

VUORI, N.; LAAMANEN, T.; ZOLLO, M. Capability development in infrequent organizational processes: Unveiling the interplay of heuristics and causal knowledge. **Journal of Management Studies**, vol. 60, no. 5, p. 1341-1381, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/joms.12891.

XIONG, C.; HU, T.; XIA, Y.; CHENG, J.; CHEN, X. Growth culture and public hospital performance: the mediating effect of job satisfaction and person–organization fit. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 19, no. 19, 12185, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph191912185.

WEBECK, S.; NICHOLSON-CROTTY, S. How historical and social comparisons influence interpretations of performance information. **International Public Management Journal**, vol. 23, no. 6, p. 798-821, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1550129.

WONG, R. S. An experimental investigation of attribute framing effects on risky sourcing behaviour: the mediating role of attention allocated to suppliers' quality information. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 43, no. 13, p. 205-225, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJOPM-09-2022-0604.

WYSZYNSKI M.; DIEDERICH, A. Keep your budget together! Investigating determinants on risky decision-making about losses. **Plos one**, vol. 17, no. 3, p. e0265822, 2022. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265822.

ZHU, M.; FELDMAN, G. Revisiting the Links Between Numeracy and Decision Making: Replication Registered Report of Peters *et al*. (2006) With an Extension Examining Confidence**. Collabra: Psychology**, vol. 9, no. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.1525/collabra.77608.

APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA
QUESTIONÁRIO

Olá,

Sou Lyzandra Lima, estudante do Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre o viés de enquadramento na avaliação das informações de desempenho pelos servidores públicos da UFAL.

Esta pesquisa é voluntária, e sua participação se dará por meio deste questionário, que leva em média cinco minutos para ser preenchido. Sua contribuição é muito importante para o sucesso deste estudo. Por favor, responda às perguntas com seriedade para que os dados coletados possam refletir a realidade local.

Leia com atenção e responda com base em sua percepção, pois não existem respostas certas ou erradas. Os cenários de julgamento apresentados são hipotéticos e têm o objetivo de representar atividades comuns entre docentes e técnicos-administrativos da instituição. Para que a sua participação seja válida, é necessário completar todo o questionário.

Ressaltamos, a fim de assegurar sua privacidade, que os dados coletados por meio desta pesquisa não serão identificados e suas respostas são confidenciais e anônimas. Serão usadas apenas para fins acadêmicos, em conformidade com as diretrizes das Normas Aplicáveis a Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais do Conselho Nacional de Saúde.

Agradeço a sua contribuição!

Mestranda: Lyzandra Marthyelly C. Lima (lyzandra.lima@penedo.ufal.br)
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/2381539282261763

Orientador: Rodrigo Vicente dos Prazeres
Professor Doutor da UFAL (rodrigo.prazeres@feac.ufal.br)
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/6948481293326184

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

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

SEÇÃO I – CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Qual é o seu sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual é a sua idade? (em números)

_____

Qual é a sua escolaridade?

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Qual é o seu vínculo com a UFAL?

- ☐ Docente
- ☐ Técnico-Administrativo

Em qual *Campus* você é lotado(a)?

- ☐ *Campus* A. C. Simões
- ☐ *Campus* Arapiraca
- ☐ *Campus* CECA
- ☐ *Campus* Sertão

Qual o seu tempo de serviço na UFAL? (em anos)

_____

Qual é o seu tempo de serviço no setor público (incluindo a UFAL?) (em anos)

_____

Atualmente ocupa cargo de gestão?

- Sim
- Não

Você já ocupou algum cargo de gestão anteriormente?

- Sim
- Não

SEÇÃO II – CENÁRIOS DE JULGAMENTO

1A - O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A.C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua para avaliar a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas sobre o cadastro na ficha funcional de dependente para acompanhamento de familiar. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 77% dos servidores públicos da UFAL estão satisfeitos.**
Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?

- Satisfatório
- Insatisfatório

1B - O Departamento de Administração de Pessoal – DAP, *Campus* A.C. Simões – UFAL, realiza uma pesquisa interna contínua para avaliar a satisfação dos servidores ativos da instituição quanto às informações repassadas sobre o cadastro na ficha funcional de dependente para acompanhamento de familiar. **Suponha que os resultados mais recentes mostrem que 23% dos servidores públicos da UFAL estão insatisfeitos.**
Como você avaliaria o desempenho do DAP nesse serviço?

- Satisfatório
- Insatisfatório

2A - O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 83% dos chamados foram resolvidos em quatro dias de espera.**
Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?

- Bom
- Ruim

2B - O Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, *Campus* Sertão – UFAL, é obrigado a relatar o quantitativo de chamados abertos por semana para desbloqueio de senha dos servidores no sistema SIGRH. **Suponha que o último relatório sobre esse quantitativo de servidores da instituição com problemas mostre que 17% de seus chamados não foram resolvidos em quatro dias de espera.**
Como você avalia o desempenho e a transparência do NTI neste relatório?

- Bom
- Ruim

3A – A Gerência de Recursos Humanos – GRH, *Campus* Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o e-mail do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso, a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 92% dos servidores da UFAL conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.**
Como você avalia o desempenho e a eficiência da GRH nessa situação?

- Bom
- Ruim

3B – A Gerência de Recursos Humanos – GRH, Campus Arapiraca – UFAL, disponibilizou um formulário para marcação de férias dos servidores, mas o documento apresentou algumas inconsistências e com isso o e-mail do setor superlotou de dúvidas. Devido a isso, a GRH realizou uma pesquisa com todos os servidores ativos para identificar quantos servidores conseguiram preencher o documento. **Suponha que o resultado mostre que 8% dos servidores da UFAL não conseguiram preencher o formulário de marcação de férias.**
Como você avalia o desempenho e a eficiência da GRH nessa situação?

- Bom
- Ruim

SEÇÃO III – QUESTÕES DE ENCERRAMENTO (TESTES DE CHECAGEM)

Qual a motivação para responder as perguntas?

Nenhuma motivação	Pouca motivação	Motivação razoável	Muita motivação

Qual o esforço empregado para responder estas perguntas?

Nenhum esforço	Pouco esforço	Esforço razoável	Muito esforço

Qual o grau de clareza da descrição dos cenários?

Nenhuma clareza	Pouca clareza	Clareza razoável	Muita clareza

Qual o grau de familiaridade com os cenários apresentados?

Nenhuma familiaridade	Pouca familiaridade	Familiaridade razoável	Muita familiaridade

Quão confortável você se sentiu ao responder as perguntas deste questionário?

Nenhum conforto	Pouco conforto	Conforto razoável	Muito conforto

APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

VIÉS DE ENQUADRAMENTO NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS SOBRE A AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO POR PARTE DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

RESUMO

Este estudo tem objetivo analisar a influência do viés de enquadramento em decisões tomadas sobre a avaliação das informações de desempenho por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), buscando identificar como a apresentação de informações impacta nas escolhas e nas estratégias institucionais sob a perspectiva da Teoria dos Prospectos.

A temática tem ganhado destaque na administração pública, mas precisa ser conhecida por todos os servidores para minimizar a suscetibilidade do indivíduo ao viés de enquadramento a partir da noção da teoria dos prospectos e da racionalidade limitada nos processos de escolha. Além disso, a temática pode ser capaz de melhorar a qualidade das decisões, promovendo objetividade e reduzindo os desvios de julgamento, além de fortalecer a transparência e a eficácia dos processos decisórios institucionais.

A pesquisa utilizou um *design* experimental com a aplicação de um questionário para verificar se os servidores manifestavam o viés de enquadramento ao julgarem cenários hipotéticos com valências positivas e negativas. Por meio da análise dos resultados, pôde-se constatar que, os indivíduos, de maneira geral, apresentaram maior suscetibilidade ao viés de enquadramento, baseados no efeito certeza, principalmente nos cenários positivos. Buscou-se contribuir com evidências empíricas sobre a relação entre a teoria dos prospectos e o viés de enquadramento nas decisões, destacando como a apresentação das informações pode influenciar as escolhas, mais do que o desempenho efetivamente alcançado, interferindo, portanto, na percepção dos resultados apresentados nas ações presentes na governança pública.

A sugestão de uma cartilha visa ajudar os tomadores de decisão a reconhecer e mitigar o viés de enquadramento, promovendo decisões baseadas em critérios completos e consistentes. Essa normativa auxiliará os servidores no processo decisório da instituição, assegurando que os resultados, visíveis para a comunidade local e estudantil, sejam fruto de escolhas adequadas para alcançar os melhores resultados na administração. A abordagem não se limita a análises numéricas, mas se baseia em julgamentos abrangentes que buscam equilibrar resultados quantitativos e qualitativos.

INSTITUIÇÃO/SETOR

A pesquisa tem como foco os *campi* da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, não sendo incluídos o Hospital Universitário, Museu de História Natural, Museu Theo Brandão de Antropologia e Folclore, Escola Técnica de Artes e Espaço Cultural, pois as atividades realizadas nesses locais podem apresentar realidades e objetivos institucionais distintos da atividade fim da gestão universitária.

PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

São beneficiários desta pesquisa os servidores públicos, docentes e técnicos-administrativos, que atuam na Universidade Federal de Alagoas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A partir da década de 1980, a Nova Gestão Pública (ou *New Public Management* - NPM) emergiu como um paradigma de administração pública que trouxe consigo o redesenho da estrutura, procedimentos e práticas do setor privado para o âmbito governamental (Grossi; Argento, 2022; Poór *et al*., 2021; Oliveira; De Paula, 2014; Mello, 2006; Bresser-Pereira, 1998). A NPM introduziu características que enfatizavam valores e normas econômicas, com um foco gerencial mais acentuado (Kroll; Vogel, 2014; Hatry, 2006; Abrucio, 1997).

Essa abordagem teve por finalidade proporcionar à administração pública uma maior flexibilidade para identificar as demandas da sociedade, e por sua vez, contribuir para uma atuação mais eficiente, efetiva e responsável no gerenciamento dos recursos públicos e na implementação de políticas e programas governamentais com o fim de obter a satisfação das necessidades coletivas (Santos *et al.*, 2023; Vidal, 2020; Oliveira; De Paula, 2014; Aragão, 2004).

Já que a informação, fruto da avaliação ou a geradora da tomada de decisão é influenciada por diversos fatores, dentre eles os de ordem individual, por exemplo, fatores psicológicos, socioeconômicos, pessoais e de formação (Simon, 1982; Kahneman; Tversky, 2003; Mallard, 2016), a tomada de decisão não é apenas uma habilidade individual, mas uma parte intrínseca da natureza humana e os indivíduos estão constantemente envolvidos em processos de escolha, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional (Kaizer; Rodrigues; Ferreira, 2021).

Assim, este estudo aborda especificamente sobre o viés de enquadramento de atributo, que se refere à tendência de os indivíduos serem influenciados pela forma como as informações são apresentadas (Jugnandan; Willows, 2023; Roberts; Teoh; Hutcherson, 2022; Camargo, 2021; Tabak; Amaral, 2018). Portanto, esta pesquisa pretende identificar a influência do viés de enquadramento sob o processo de avaliação de informações de desempenho por parte dos servidores públicos na Universidade Federal de Alagoas.

OBJETIVOS

- Avaliar a influência do viés de enquadramento a partir das valências, positiva e negativa, nos cenários hipotéticos de tomada de decisão por parte dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas.
- Elaborar uma proposta de cartilha para a Universidade Federal de Alagoas, estabelecendo diretrizes e procedimentos que promovam a conscientização sobre o viés de enquadramento na tomada de decisão, bem como orientações para a apresentação imparcial de informações em documentos oficiais e comunicações internas.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O estudo foi realizado pelo *design* experimental, com a finalidade de viabilizar a verificação e a análise das relações causais entre variáveis, incorporando tanto variáveis independentes quanto dependentes. Foram elaborados seis cenários hipotéticos de decisão, divididos igualmente entre valência positiva e negativa (Costa *et al.*, 2020). Apenas três desses cenários foram sorteados de forma randomizada e apresentados aos participantes, podendo ser qualquer combinação possível.

A pesquisa contou com a participação de 260 servidores da UFAL. O perfil sociodemográfico dos participantes mostrou que 51% dos participantes são do sexo feminino e 48% do sexo masculino. A idade média dos respondentes é de 43 anos e o tempo médio de atuação no setor público é de 15 anos. A maioria dos respondentes foram docentes (61%), além de que 55% dos servidores possuem experiência em cargos de gestão e 75% dos servidores possuem mestrado e/ou doutorado.

Contudo, os resultados mostram que a proporção maior de servidores foi suscetível ao viés de enquadramento. Principalmente nos cenários positivos com percentuais altos de concordância, sendo o último cenário o mais expressivo com mais de 80% de viés

demonstrando, portanto, a confirmação do efeito certeza e da aversão ao risco na decisão dos servidores, conforme prevê a teoria dos prospectos (Kahneman, 2012).

Nos cenários negativos também houve a confirmação da suscetibilidade ao viés de enquadramento, mas somente nas duas primeiras perguntas e com percentuais aproximados entre as alternativas, diferente do último cenário, que a predominância foi pela não ocorrência do viés, ao passo que os indivíduos discordaram da afirmação apresentada. Portanto, quando um mesmo cenário é enquadrado de maneira diferente, no caso com perspectivas positivas ou negativas, os fatores psicológicos podem produzir mudanças previsíveis no resultado e podem levar a reversões de preferências (Kahneman; Tversky, 1981).

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÕES

Dispõe sobre a mitigação do viés de enquadramento na tomada de decisões dos servidores públicos da Universidade Federal de Alagoas - UFAL.

I – Introdução

1.1 – A presente recomendação para a elaboração da cartilha visa estabelecer diretrizes e procedimentos para promover a conscientização sobre o viés de enquadramento na tomada de decisão. Além de orientações para a apresentação imparcial e objetiva de informações em documentos oficiais e comunicações internas pelos servidores públicos. Evitando, assim, erros sistemáticos ou decisões intuitivas e incompletas na gestão.

II – Âmbito de Aplicação

2.1 – Aplicável a todos os servidores públicos, docentes e técnicos-administrativos, em especial aos que desempenham cargos de gestão.

III – Definições

3.1 – Racionalidade limitada: os indivíduos não tomam decisões de forma plena, porque possuem a capacidade limitada para processar informações e tomar decisões racionais.

3.2 – Teoria dos Prospectos: quando os indivíduos tomam decisões sob condições de risco ou incerteza, apresentam uma maior propensão ou aversão ao risco, a partir de um ponto de referência.

3.3 – Viés de Enquadramento: acontece quando os indivíduos sofrem influência no processo de tomada de decisão com base na forma com que as informações são apresentadas, tanto na perspectiva positiva quanto negativa, ainda que sejam alternativas logicamente equivalentes.

IV – **Diretrizes Gerais**

Desse modo, com vistas a minimizar a ocorrências dos vieses, faz-se necessário adotar algumas práticas de conscientização sobre o assunto e meios para evitá-los.

4.1 – Conscientização e Treinamento:

a) Disponibilizar material educativo aos servidores no início da carreira que ingressarem na instituição para promover a conscientização sobre a influência, e estratégias para minimizar o viés de enquadramento nas decisões.

b) Criar cursos de capacitação ou rodas de conversa nos treinamentos periódicos promovidos pela instituição, principalmente para as progressões de carreira dos servidores, para reforçar a importância do reconhecimento da ocorrência do viés de enquadramento e suas implicações nas decisões que geralmente acontecem de maneira rasa, imediata e urgente na administração.

c) Promover a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com o objetivo de minimizar as influências a partir de um esforço contínuo para validar e incorporar na cultura organizacional.

d) Elaborar material de aprendizagem para ampla divulgação no site, e-mail e murais internos da instituição.

4.2 – Avaliação das Escolhas:

a) Incentivar os servidores a considerar diversas perspectivas antes de tomar decisões, além de buscar pelos dados completos, sempre que possível.

b) Analisar de maneira crítica as informações que são apresentadas antes de tomar decisões significativas.

c) Apresentar as informações de maneira neutra e balanceada para reduzir o impacto do enquadramento. Isso ajuda a evitar a busca inconsciente pelo princípio da disponibilidade, onde experiências passadas são usadas para orientar decisões futuras.

d) Reforçar o senso de responsabilidade dos servidores para uma tomada de decisão baseada em dados objetivos e análises quantitativas sem a ocorrência de julgamentos subjetivos.

V – **Procedimentos Operacionais**

5.1 – Estruturação e Transparência:

a) À medida que as decisões são documentadas e julgadas com imparcialidade, haverá aumento na credibilidade das decisões coletivas da instituição, consequentemente maior eficácia das ações, evitando retrabalho ou prejuízos orçamentários, de pessoal ou mesmo de tempo nas decisões.

b) Apresentação de dados e relatórios com as informações claras e objetivas com a explicação detalhada dos diversos pontos de vista, quando possível, para uma decisão imparcial.

Portanto, iniciativas como treinamentos para o reconhecimento consciente do viés de enquadramento, a promoção da diversidade de opiniões na equipe de tomada de decisão e a utilização de métodos estruturados podem ser eficazes para a minimização desses vieses na gestão pública. Além disso, a transparência nos processos decisórios, acompanhada de uma análise crítica do contexto, pode contribuir para mitigar os efeitos negativos do viés de enquadramento.

Esta sugestão de direcionamento da temática para ser abordada em uma Cartilha foi elaborada a partir da dissertação "Viés de enquadramento no setor público: evidências sobre a avaliação das informações de desempenho por parte dos servidores na Universidade Federal de Alagoas" que foi realizada com os servidores, docentes e técnicos-administrativos, da UFAL. Este produto tecno-tecnológico foi elaborado para a obtenção do título de mestre no Mestrado Profissional de Administração Pública na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas.

RESPONSÁVEIS E CONTATOS

LYZANDRA MARTHYELLY CAVALCANTE LIMA (lyzandra.lima@penedo.ufal.br)
Mestre em Administração Pública
Universidade Federal de Alagoas

PROF. DR. RODRIGO VICENTE DOS PRAZERES (rodrigo.prazeres@feac.ufal.br)
Orientador do trabalho
Universidade Federal de Alagoas

DATA DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO: Junho de 2024.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, vol. 10, p. 1-50, 1997.

ARAGÃO, A. S. de. O princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, vol. 237, p. 1-6, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. **Editora 34**, 1998.

CAMARGO, N. F. **Auditoria, controle e vieses cognitivos: a percepção dos servidores públicos.** Dissertação de Mestrado MPPG – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Políticas Públicas e Governo, 2021.

COSTA, D. F.; CARVALHO, F. de M.; MOREIRA, B. C. de M.; SILVA, W. S. Viés de confirmação na tomada de decisão gerencial: um estudo experimental com gestores e contadores. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 14, e164200, 2020. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164200.

GROSSI, G.; ARGENTO, D. The fate of accounting for public governance development**. Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol. 35, no. 9, p. 272-303, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1108/AAAJ-11-2020-5001.

JUGNANDAN, S.; WILLOWS, G. D. Towards an integrated debiasing framework for consumer financial decisions: A reflection on debiasing research. **International Journal of Consumer Studies**, vol. 47, no. 4, p. 1544-1560, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1111/ijcs.12935.

HATRY, H. P. Performance measurement: getting results. – 2ª ed. - Washington, DC: **Urban Institute Press**, 2006.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar** / Daniel Kahneman; tradução Cássio de Arantes Leite. – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KROLL, A.; VOGEL, D. The PSM–LEADERSHIP FIT: a model of performance information use. **Public Administration**, vol. 92, no. 4, p. 974-991, 2014. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12014.

MALLARD, G. **Bounded Rationality and Behavioral Economics**. New York: Routledge, 2016.

MARSHAK, R. J.; HERACLEOUS, L. The effect of evocative frames on strategic decisions. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 59, no. 1, p. 11-29, 2023. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/00218863221104864.

OLIVEIRA, K. P.; DE PAULA, A. P. P. HERBERT SIMON E OS LIMITES DO CRITÉRIO DE EFICIÊNCIA NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Revista Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, vol. 19, no. 64, 2014.

PERRIN, B. M.; BARNETT, B. J.; WALRATH, L.; GROSSMAN, J. D. Information order and outcome framing: An assessment of judgment bias in a naturalistic decision-making context. **Human Factors**, vol. 43, no. 2, p. 227-238, 2001. DOI: https://doi.org/10.1518/001872001775900968.

POÓR, J.; JEPSEN, D. M.; BÁTFAI, B. V. M.; PÓTÓ, Z.; VALENTINYI, K. V.; KAROLINY, Z. Regional HRM trends in private and public sectors: a comparative approach. **Journal of East-West Business**, vol. 27, no. 4, p. 311-331, 2021. DOI: 10.1080/10669868.2021.1881018.

ROBERTS, I. D.; TEOH, Y. Y., & HUTCHERSON, C. A. Time to Pay Attention? Information Search Explains Amplified Framing Effects Under Time Pressure. **Psychological Science**, vol. 33, no. 1, p. 90-104, 2022. DOI: https://doi-org.ez9.periodicos.capes.gov.br/10.1177/09567976211026983.

SANTOS, E. C. R.; PRAZERES, R. V.; SILVA, W. V.; ANJOS, L. C. M.; LIMA FILHO, R. N. Tomada de Decisões Sob Risco: um estudo experimental com servidores de uma instituição pública federal de ensino de Alagoas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, vol. 11, no. 3, p. 82-99, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2023v11n3.67765.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 69, no. 1, p. 99-118, 1955. DOI: https://doi.org/10.2307/1884852.

SIMON, H. A. La nueva ciencia de la decisión empresarial. Buenos Aires: **El Ateneo,** 1982.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, vol. 185, no. 4157, p. 1124-1131, 1974. DOI: 10.1126/Science.185.4157.1124.

TABAK, B. M; AMARAL, P. H. R. Vieses cognitivos e desenho de políticas públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, vol. 8, no. 2, p. 472-491, 2018.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, vol. 211, no. 4.481, p. 453-458, 1981.

VIDAL, T. S. S. de M. **Governança no poder legislativo:** uma análise exploratória sobre a popularização da governança pública no Brasil, 2020.

VIÉS DE ENQUADRAMENTO DE ATRIBUTO

Compreendendo o impacto nas decisões públicas

Cartilha desenvolvida a partir da dissertação:

Viés de Enquadramento no Setor Público: evidências sobre a avaliação das informações de desempenho por parte dos servidores públicos na Universidade Federal de Alagoas.

Mestra: Lyzandra Marthyelly C. Lima
Orientador: Rodrigo V. dos Prazeres



Maceió - AL
2024

O que é Viés de Enquadramento de Atributo?



O víes de enquadramento de atributo, também conhecido como viés de enquadramento, é um fenômeno cognitivo que ocorre quando a forma como uma informação é apresentada influencia a percepção e a preferência dos indivíduos. Em outras palavras, o mesmo resultado pode ser visto de maneira diferente dependendo de como é descrito.

Por exemplo, um programa estudantil pode ser apresentado como um investimento que gera benefícios educacionais ou como um gasto que impacta o orçamento público. A forma como a informação é enquadrada pode influenciar a percepção do programa e, consequentemente, a decisão sobre apoiá-lo ou não.

1. **Enquadramento Positivo**
   Apresentação de uma informação enfatizando os benefícios ou aspectos positivos.
2. **Enquadramento Negativo**
   Apresentação de uma informação enfatizando as desvantagens ou aspectos negativos.
3. **Efeito de Positividade**
   Tendência de os indivíduos serem mais propensos a optar por alternativas apresentadas em termos positivos.
4. **Efeito de Negatividade**
   Tendência de os indivíduos serem mais propensos a evitar alternativas apresentadas em termos negativos.

O viés de enquadramento é bom ou ruim?

O viés de enquadramento tem implicações signiticativas para o setor público, podendo ser utilizado de maneira positiva ou negativa. As decisões tomadas pelos gestores públicos impactam diretamente a vida da população, por isso, é crucial que os servidores públicos estejam conscientes da existência desse viés para evitar sua suscetibilidade no processo de tomada de decisão.

01 **Formulação de Políticas Públicas**

A forma como as políticas públicas são apresentadas pode influenciar a opinião pública e a disposição para apoiá-las. Por exemplo, uma política para melhoramento das práticas para inclusão social e racial estudantil, pode ser enquadrada como positiva ou negativa, consequentemente influenciar na receptividade da política pela gestão e população.

02 **Alocação de Recursos**

O viés de enquadramento pode afetar a alocação de recursos públicos. Por exemplo, um projeto de infraestrutura pode ser apresentado como uma oportunidade de desenvolvimento econômico ou como um gasto público desnecessário.

03 **Gestão de Programas**

A forma como os programas públicos são apresentados pode influenciar a participação da população. Por exemplo, um progama de assistência estudantil pode ser apresentado como um programa de apoio ou como um programa de dependência. Ou seja, a forma como a informação é apresentada pode afetar a percepção e a participação da população no programa.

Lyzandra Lima

Causas do Viés de Enquadramento

O viés de enquadramento tem suas raízes em mecanismos cognitivos e psicológicos que influenciam a maneira como processamos informações. Algumas das principais causas incluem:

Disponibilidade de Informação: tendência de dar mais peso a informações que são mais facilmente acessíveis ou memoráveis.

Percepção Seletiva: desejo de confirmar as crenças pré-existentes, o que pode levar à interpetação seletiva da informação.

Efeitos de Ancoragem: tendência humana de se concentrar nos aspectos mais salientes da informação, ignorando outros aspectos relevantes.

Sentimento de Aversão à Perda: tendência de dar mais peso às perdas do que aos ganhos.

Efeitos de *framing*: a forma como a informação é apresentada influencia nossa percepção do risco e da recompensa.

Influências Sociais: o contexto social e as expectativas podem influenciar a forma como as informações são interpretadas, podendo levar a percepções diferentes dependendo de quem recomenda ou como apresenta a informação.

Impacto do Viés de Enquadramento na Tomada de Decisão



O viés de enquadramento pode ter um impacto significativo na tomada de decisões, levando a escolhas que não são necessariamente racionais ou ótimas. Ao enfatizar certos aspectos da informação e ignorar outros, esse viés pode distorcer a percepção da realidade, resultando em decisões que favorecem interesses específicos em detrimento do bem comum.

1

Percepção Distorcida

A forma como a informação é apresentada pode afetar a percepção da realidade, levando a decisões que não refletem os fatos.

2

Decisões Irracionais

O viés de enquadramento pode levar a decisões que não são racionais ou ótimas, pois a informação é processada de forma enviesada.

3

Impacto Negativo na Sociedade

Decisões tomadas sob a influência do viés de enquadramento de atributo podem ter consequências negativas para a sociedade como um todo.

Lyzandra Lima



Fatores que Influenciam o Viés de Enquadramento

Vários fatores podem influenciar o viés de enquadramento de atributo. Alguns dos principais fatores que podem afetar a percepção e a preferência dos indivíduos incluem:

Experiência Pessoal

Experiências pessoais e valores podem influenciar a forma como os indivíduos interpretam a informação e a forma como são influenciados pelo viés de enquadramento.

Contexto Social

O contexto social em que os indivíduos se inserem pode influenciar a percepção da informação e a influência do viés de enquadramento.

Cultura e Tradições

Cultura e tradições podem influenciar a forma como os indivíduos interpretam a informação e a forma como são influenciados pelo viés de enquadramento.

Emoções e Sentimentos

Emoções e sentimentos podem afetar a forma como os indivíduos processam a informação e a forma como são influenciados pelo viés de enquadramento.

Estratégias para Mitigar o Viés de Enquadramento

Apesar de ser um fenômeno psicológico natural, o viés de enquadramento pode ser mitigado por meio de estratégias e práticas adequadas. É fundamental implementar medidas que promovam a objetividade na tomada de decisão, minimizando a influência de fatores subjetivos e emoções.

1

CONSCIENTIZAÇÃO

Estar ciente de que a forma de apresentação da informação pode influenciar a percepção do indivíduo torna-o mais capaz de reconhecer e valorizar informações objetivas.

2

CONSIDERAR DIFERENTES PERSPECTIVAS

Buscar informações adicionais sobre um assunto, de diferentes fontes e perspectivas, pode ajudar a reduzir a influência do enquadramento inicial da informação, de tal modo a evitar informações tendenciosas e manipulativas.

3

ANÁLISE CRÍTICA DA INFORMAÇÃO

Analisar criticamente as informações recebidas, questionando os objetivos por trás do enquadramento da informação e buscando evidências que sustentem as afirmações apresentadas, pode ajudar a evitar decisões influenciadas por vieses.

4

TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO EFICAZ

A transparência e a comunicação eficaz são essenciais para garantir que a informação seja apresentada de forma clara, objetiva e completa. Os tomadores de decisão devem buscar apresentar a informação de forma imparcial e completa, evitando o uso de linguagem tendenciosa ou emotiva.

Aplicações Práticas no Contexto do Setor Público



As instituições públicas podem implementar medidas para garantir que a informação seja apresentada de forma clara, objetiva e completa, a fim de promover a tomada de decisão informada e evitar decisões enviesadas.

O viés de enquadramento tem implicações importantes na administração pública, onde a comunicação e a tomada de decisões são essenciais. Aqui estão algumas aplicações:

- **CONSCIENTIZAÇÃO E TREINAMENTO**

a) Disponibilizar material educativo aos servidores no início da carreira que ingressarem na instituição para promover a conscientização sobre a influência, e estratégias para minimizar o viés de enquadramento nas decisões.

b) Criar cursos de capacitação ou rodas de conversa nos treinamentos periódicos promovidos pela instituição, principalmente para as progressões de carreira dos servidores, para reforçar a importância do reconhecimento da ocorrência do viés de enquadramento e suas implicações nas decisões que geralmente acontecem de maneira rasa, imediata e urgente na administração.

c) Promover a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com o objetivo de minimizar as influências a partir de um esforço contínuo para validar e incorporar na cultura organizacional.

d) Elaborar material de aprendizagem para ampla divulgação no site, e-mail e murais internos da instituição.

Aplicações Práticas no Contexto do Setor Público



- **AVALIAÇÃO DAS ESCOLHAS**

a) Incentivar os servidores a considerar diversas perspectivas antes de tomar decisões, além de buscar pelos dados completos, sempre que possível.

b) Analisar de maneira crítica as informações que são apresentadas antes de tomar decisões significativas.

c) Apresentar as informações de maneira neutra e balanceada para reduzir o impacto do enquadramento. Isso ajuda a evitar a busca inconsciente pelo princípio da disponibilidade, onde experiências passadas são usadas para orientar decisões futuras.

d) Reforçar o senso de responsabilidade dos servidores para uma tomada de decisão baseada em dados objetivos e análises quantitativas sem a ocorrência de julgamentos subjetivos.

- **ESTRUTURAÇÃO E TRANSPARÊNCIA**

a) À medida que as decisões são documentadas e julgadas com imparcialidade, haverá aumento na credibilidade das decisões coletivas da instituição, consequentemente maior eficácia das ações, evitando retrabalho ou prejuízos orçamentários, de pessoal ou mesmo de tempo nas decisões.

b) Apresentação de dados e relatórios com as informações claras e objetivas com a explicação detalhada dos diversos pontos de vista, quando possível, para uma decisão imparcial.

CONCLUSÕES

O viés de enquadramento de atributo é um desafio real no setor público, com potencial de afetar a justiça, a eficiência e o desenvolvimento profissional dos servidores. No entanto, estratégias adequadas, como treinamento, promoção da diversidade de opiniões na equipe de tomada de decisão, utilização de métodos estruturados, uso de critérios objetivos, *feedback* construtivo e comunicação transparente, podem ser eficazes para minimizar seu impacto na gestão pública.

Compreender as suas nuances é crucial para construir um setor público mais eficiente e equânime. Estar consciente desse viés nos permite analisar criticamente a forma como as informações são apresentadas e evitar influências negativas. Em um mundo cada vez mais complexo e saturado de informações, a capacidade de superar vieses cognitivos se torna cada vez mais importante. O conhecimento do viés de enquadramento de atributo nos equipa para tomar decisões mais conscientes e estratégicas.

Por fim, as medidas discutidas nesta cartilha podem servir como guia para gestores e líderes, incentivando a criação de um ambiente de trabalho mais justo e meritocrático para todos os servidores públicos.

Este produto tecno-tecnológico foi elaborado para a obtenção do título de mestre no Mestrado Profissional de Administração Pública na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas.

LYZANDRA MARTHYELLY CAVALCANTE LIMA
(lyzandra.lima@penedo.ufal.br)
Mestre em Administração Pública
Universidade Federal de Alagoas

PROF. DR. RODRIGO VICENTE DOS PRAZERES
(rodrigo.prazeres@feac.ufal.br)
Orientador do trabalho
Universidade Federal de Alagoas