

## **OPERAÇÕES COMPORTAMENTAIS: PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

**GLESSIA SILVA**  
Universidade Federal de Alagoas  
glessia@ig.com.br

## ÁREA TEMÁTICA: OPERAÇÕES

### OPERAÇÕES COMPORTAMENTAIS: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

#### RESUMO

Operações comportamentais têm ganhado ênfase nos últimos anos, sendo considerado um mecanismo promissor para compreender a *interface* entre pessoas e o campo de operações e como essa relação afeta a prática operacional nas empresas. Em virtude da necessidade de maiores esclarecimentos acerca deste emergente campo de estudo, este artigo tem como objetivo apresentar como se encontra o estado da arte em operações comportamentais, seu enquadramento em relação à gestão de operações e seus possíveis desdobramentos. O estado da arte em operações comportamentais está pautado em estudos voltados à motivação, tomada de decisão e à influência do *feedback* nas operações, tendo no experimento o método de pesquisa mais recorrente. Observa-se uma tendência para o estudo da relação entre fornecedor e comprador, riscos na cadeia de suprimentos e o comportamento do cliente para identificar vulnerabilidades relacionais. Como contribuição acadêmica o artigo mostra como está enquadrada a área de operações comportamentais no campo da gestão de operações e como contribuição prática o artigo propõe aos gestores operacionais repensarem suas práticas e incorporarem o fator humano em suas decisões. A partir deste estudo, sugere-se a formulação de uma agenda de pesquisa em operações comportamentais que direcione futuras pesquisas e aplicações práticas em operações.

**Palavras-chave:** Pessoas. Operações Comportamentais. Gestão de Operações.

#### ABSTRACT

Behavioral operations have gained emphasis in recent years and are considered a promising mechanism for understanding the interface between people and the operations field and how such relationship affects the operational practice in business. Due to the need for further clarification about this emerging field of study, this article aims to present the current state of the art in behavioral operations, its framework for the management of operations and its possible outcomes. The state of the art in behavioral operations is guided by studies focused on motivation, decision making and the influence of feedback on operations, and the experiment is the most recurrent research method. There has been a tendency for the study of the relationship between supplier and buyer, risks in the supply chain and customer behavior to identify relational vulnerabilities. As its academic contribution, the article shows how the area of behavioral operations is framed in the field of operations management and, as practical contribution, the article proposes that operational managers should rethink their practices and incorporate the human factor in their decisions. From this study, we suggest the formulation of a research agenda on behavioral operations that direct future research and practical operations applications.

**Keywords:** People. Behavioral Operations. Operations Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Operação comportamental, conhecida como *Behavioral Operation*, consiste na interação entre atributos comportamentais e cognitivos e sistemas operacionais e processos (Bendoly, Donohue & Schultz, 2006; Loch & Wu, 2007a; Loch & Wu, 2007b; Gans & Croson, 2008; Gino & Pisano, 2008; Amaral & Tsay, 2009; Bendoly, Croson, Goncalves & Schultz, 2010; Wachtel & Dexter, 2010; Bachrach & Bendoly, 2011; Croson, Schultz, Siemsen & Yeo, 2013; Hämäläinen, Luoma & Saarinen, 2013; Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013; Pan, Lv, Guo & Feng, 2013; Kundu, Jain, Kumar & Chandra, 2015). Esta área de estudo está se tornando um campo de domínio sólido em operações e tem chamado a atenção não só de pesquisadores como também das organizações, que se voltam à compreensão de como o fator humano influencia o resultado operacional (Bendoly et al., 2010; Bachrach & Bendoly, 2011; Croson et al., 2013).

Embora o campo de operações seja um dos mais tradicionais da Administração e tenha uma vertente voltada à visão mecanicista de organização, fruto dos preceitos de Ford, Taylor e Fayol, o novo contexto organizacional exige uma maior compreensão da relação entre pessoas e processos (Gino & Pisano, 2008; Croson et al., 2013). A importância de operações comportamentais está em reconhecer que as pessoas podem influenciar significativamente os sistemas operacionais e chamar a atenção para a forma como os gestores irão intervir, responder e executar neste complexo cenário (Gino & Pisano, 2008).

Esse contexto traz à tona dois aspectos centrais que devem ser considerados na gestão de operações: a forma como as pessoas e os processos se relacionam (Bendoly et al., 2006; Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010; Croson et al., 2013; Urda & Loch, 2013; Kundu et al., 2015) e a forma como os gestores agem diante dessa relação (Bendoly et al., 2006; Bearden, Murphy & Rapoport, 2008; Gans & Croson, 2008; Gino & Pisano, 2008; Amaral & Tsay, 2009; Tokar, 2010; Wachtel & Dexter, 2010; Hämäläinen et al., 2013; Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013; Moritz, Hill & Donohue, 2013). Esses dois aspectos compõem o que Katsikopoulos e Gigerenzer (2013) nomeiam de gestão de operações comportamentais, que tem como objetivo compreender a tomada de decisão dos gestores e como estes podem incorporar os aspectos comportamentais para o melhor funcionamento da área operacional.

Tudo que envolve operações - ferramentas e técnicas - depende da forma como as pessoas se comportam (Bendoly et al., 2006). Mesmo que uma organização tenha métricas bem definidas e padrões operacionais a serem atendidos, são as pessoas as responsáveis por representarem as ações necessárias ao alcance dos objetivos operacionais (Bendoly et al., 2006). Por depender da forma como as pessoas interpretam o conhecimento, se articulam e o manifestam em ação, a intervenção gerencial no contexto de operações depende diretamente do comportamento das pessoas, que por ser complexo e dependente de múltiplos fatores, torna o trabalho dos gestores ainda mais meticuloso (Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008).

Além desse aspecto comportamental, os gestores operacionais devem também estar atentos a como se dá o seu próprio processo de tomada de decisão. A literatura de gestão de operações considera que as decisões tomadas são racionais e perfeitas, quando na verdade vieses e heurísticas trazem certa irracionalidade ao processo (Bearden et al., 2008; Gino & Pisano, 2008; Amaral & Tsay, 2009; Bendoly et al., 2010; Hämäläinen et al., 2013; Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013). A área operacional é diferente no mundo real, composta por pessoas com diferenças culturais e de experiência e por decisões tomadas com base em informações por vezes informais e que destoam em muitos casos da visão econômica (Amaral & Tsay, 2009).

Em virtude da importância de operações comportamentais para a gestão de operações e da necessidade de maiores esclarecimentos acerca deste emergente campo de estudo, este artigo tem

como objetivo apresentar como se encontra o estado da arte em operações comportamentais, seu enquadramento em relação à gestão de operações e seus possíveis desdobramentos.

## **2 INTERFACE ENTRE OPERAÇÕES E COMPORTAMENTO**

O comportamento humano sempre foi objeto de estudo na Administração, tendo sido tratado na área de operações como racional e utilizado para melhorar o desempenho produtivo e trazer bons resultados organizacionais (Siegler, Biazzin & Fernandes, 2014). Recentemente, o fator humano tem ganhado cada vez mais ênfase em operações e com ele o comportamento tem sido estudado como um atributo que influencia diretamente o campo (Loch & Wu, 2007a; Bendoly et al., 2010; Bachrach & Bendoly, 2011).

Ao contrário da lógica dominante dos modelos operacionais, que consideram as pessoas como um fator previsível e passível de controle, operações comportamentais compreendem que as pessoas não são agentes passivos, estas possuem comportamentos que afetam os processos (Tokar, 2010; Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013). Suas intenções, ações e reações, bem como sentimentos de confiança e justiça e as relações formadas entre os grupos também determinam os padrões operacionais que de fato são executados, sendo estes padrões influenciados pelas habilidades cognitivas de cada indivíduo (Tokar, 2010). Estes preceitos confrontam a abordagem tradicional de operações e põem em questionamento se aplicações bem sucedidas de regras operacionais formais podem ser exceções e não a regra, uma vez que os gerentes de operações, assim como qualquer tomador de decisão, estão sujeitos a desvios no processo de decisão (Amaral & Tsay, 2009).

Por partir de uma visão comportamental, o campo de operações comportamentais foi fortemente influenciado pela psicologia cognitiva e social, dinâmica de grupo e do sistema (Kundu et al., 2015), além de tomar para si conceitos da economia comportamental e teorias de tomada de decisão (Gans & Croson, 2008).

A psicologia cognitiva reconhece que os indivíduos não são totalmente racionais em suas escolhas, sendo afetados por vieses e heurísticas, tais como excesso de confiança, ancoragem, ajuste insuficiente, aversão à perda e efeito *framing* (Bendoly et al., 2010). Como a área operacional lida com pessoas responsáveis pelo processo, motivar essas pessoas para o alcance dos resultados significa agir sobre o comportamento e sobre os aspectos cognitivos de cada indivíduo (Siemsen et al., 2008).

A psicologia social, por sua vez, estuda a natureza e a causa do comportamento humano e considera que as pessoas são movidas por aspectos como justiça e reciprocidade, aspectos esses ligados ao contexto organizacional e ao contexto de interação (Gino & Pisano, 2008). O comportamento é, portanto, influenciado pelo grupo, de modo que as relações formadas parecem afetar o desempenho, o que põe em cheque métricas e padrões operacionais estabelecidos pela organização (Urda & Loch, 2013).

A dinâmica de grupo está voltada a como o indivíduo se percebe em relação ao grupo. Em operações comportamentais são analisados como a coesão de grupo afeta o processo e como práticas e padrões operacionais podem ser repercutidos ou quebrados em virtude dessa dinâmica (Bendoly et al., 2010). No campo de operações, muitos dos desníveis operacionais ocorrem em virtude da dificuldade em repassar práticas e padrões operacionais de forma homogênea, já que por mais que a organização tenha normas claras de execução, essas normas são executadas por indivíduos que tendem a seguir as normas estabelecidas pelo grupo (Tokar, 2010).

Já a dinâmica de sistemas atua no nível grupal e organizacional, sendo utilizada em operações comportamentais para compreender percepções equivocadas de estruturas de *feedback*

e problemas com estoques, fluxos e atrasos (Bendoly et al., 2010). Embora o *feedback* seja reconhecidamente considerado uma prática positiva em operações, o mesmo deve considerar as diferenças cognitivas e sociais, uma vez que indivíduos e grupos respondem de forma diferente à ação (Tokar, 2010).

Com o fator comportamental cada vez mais em evidência e a necessidade de respostas operacionais mais próximas da realidade, a economia comportamental e as teorias de tomada de decisão influenciaram as operações comportamentais em relação a como as pessoas de fato decidem em comparação com a decisão normativa (Bendoly et al., 2010). Isso porque os estudos em gestão de operações consideram que os tomadores de decisões são homogêneos quando na verdade possuem características diferentes que podem explicar resultados variados (Moritz et al., 2013). Esses resultados são fruto da reflexão cognitiva do tomador de decisão, ou seja, de seu julgamento pessoal, que afeta não só a decisão a ser tomada como causa variações nas operações, principalmente em ambientes mais críticos (Moritz et al., 2013).

Tais apontamentos tornam os fatores operacionais tradicionais insuficientes para explicar o sucesso organizacional de uma empresa e conferem uma relativa importância aos aspectos individuais e sociais que permeiam a organização (Loch & Wu, 2007b), de modo que compreender como o comportamento afeta a área de operações pode contribuir para práticas operacionais mais alinhadas com os objetivos organizacionais (Kundu et al., 2015).

### **3 OPERAÇÕES COMPORTAMENTAIS: ESTADO DA ARTE**

O campo de estudo de operações comportamentais vem se consolidando ao longo dos anos e traz consigo uma lógica contrária à abordagem tradicional de operações (Gino & Pisano, 2008; Bendoly et al., 2010; Bachrach & Bendoly, 2011; Croson et al., 2013). Ao reconhecer que as operações são influenciadas pelo comportamento humano, a área traz à tona possíveis justificativas para a ocorrência de problemas operacionais mesmo em ambientes tipicamente “racional” (Amaral & Tsay, 2009). Embora o fator humano seja utilizado como justificativa para esses desvios, a proposta da área não é tornar o campo de operações passivo a esses eventos, mas conferir à organização mecanismos de ação que englobem o fator humano e o torne favorável ao desenvolvimento organizacional (Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013).

Dentre os aspectos abordados em operações comportamentais está a motivação (Siemsen et al., 2008; Bendoly et al., 2010; Pan et al., 2013). No campo de gestão de operações, o uso de incentivos remuneratórios ou de metas específicas sempre se mostraram vias usuais nas organizações, entretanto, evidências empíricas comprovam que alguns incentivos se mostram ineficazes (Amaral & Tsay, 2009; Croson et al., 2013).

Embora os funcionários queiram ser recompensados com incentivos financeiros, também buscam justiça, status e incentivos pessoais ligados às relações estabelecidas na organização (Amaral & Tsay, 2009; Croson et al., 2013). Além disso, como apresentam cognições e valores diferentes, os indivíduos se sentem motivados de formas diferentes, o que leva à necessidade de incentivos subjetivos, não apenas remuneratórios (Pan et al., 2013). Fatores comportamentais como oportunidade e capacidade também afetam a motivação (Siemsen et al., 2008). A motivação significa a disposição que o indivíduo tem para agir, a oportunidade reflete o contexto ambiental que faz com que a ação seja efetuada e a capacidade é a habilidade e conhecimento que torna possível a ação, estando, portanto, relacionadas entre si (Siemsen et al., 2008).

Outro foco de estudo na área de operações comportamentais é a tomada de decisão (Bendoly et al., 2006; Gans & Croson, 2008; Gino & Pisano, 2008; Siemsen et al., 2008; Amaral & Tsay, 2009; Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010; Wachtel & Dexter, 2010; Hämäläinen et al.,

2013; Moritz et al., 2013). Compreender aspectos comportamentais pode auxiliar a formular modelos de decisão mais precisos, já que admite que a decisão é afetada por aspectos não racionais (Gino & Pisano, 2008; Hämäläinen et al., 2013).

Um comportamento que afeta a área de operações é a intenção, tida como aquilo que o tomador de decisão pretende, de forma que suas regras de decisão - heurísticas - podem refletir suas escolhas (Bendoly et al., 2006). Os tomadores de decisão também comumente se apoiam na ancoragem, principalmente no campo de operações, de modo que buscam métricas padronizadas utilizadas no passado para tomar a decisão (Tokar, 2010; Wachtel & Dexter, 2010). O problema das heurísticas e ancoragem é que elas são baseadas em eventos passados, que podem não representar o contexto atual de tomada de decisão (Hämäläinen et al., 2013).

Os vieses cognitivos, representados pela percepção do indivíduo, e emoções também causam ruídos no processo de tomada de decisão, tornando-o menos racional (Gino & Pisano, 2008; Hämäläinen et al., 2013). A tomada de decisão em operações, ao contrário do que o campo de gestão de operações coloca, é normalmente feita de forma intuitiva e descritiva, além de ser baseada na experiência do indivíduo (Moritz et al., 2013). A experiência pode causar um viés na escolha (Bendoly et al., 2006; Amaral & Tsay, 2009; Bendoly et al., 2010) e prejudicar a capacidade de reflexão cognitiva, ou seja, a capacidade de julgamento, fazendo com que o indivíduo tome decisões automáticas (Moritz et al., 2013). Isso explica distorções na prática operacional, uma vez que as pessoas tendem a tomar decisões em sistemas dinâmicos e existem heurísticas cognitivas que dão pistas equivocadas acerca do problema e fazem com que as pessoas tomem decisões erradas (Hämäläinen et al., 2013).

Estes aspectos demonstram que as características pessoais do tomador de decisão, bem como sua percepção, afetam o processo e a qualidade da tomada de decisão (Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010). Embora o processo de tomada de decisão seja repleto de vieses e heurísticas, torná-los parte do processo de tomada de decisão de forma consciente pode fazer com que sejam um trunfo no campo de gestão de operações, que é o que pretende a área de operações comportamentais (Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013). Um exemplo disso são as heurísticas rápidas e frugais, que podem ser úteis em algumas situações na área de operações (Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013).

Além da motivação e da tomada de decisão, os efeitos do *feedback* também se mostraram significados nos estudos que tratam de operações comportamentais (Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010; Wachtel & Dexter, 2010; Moritz et al., 2013). O *feedback* pode trazer resultados positivos ou negativos em operações, pois estes dependem da interpretação dos indivíduos e daquilo que consideram como justo (Bendoly et al., 2010; Moritz et al., 2013). Alguns *feedbacks* também exercem influência no processo de decisão e prejudicam a decisão a ser tomada, em virtude da quantidade de informação dada (Wachtel & Dexter, 2010). Isso ocorre devido a estruturas de *feedback* equivocadas (Bendoly et al., 2010) e pela crença de que o *feedback* é uma prática padrão em toda atividade (Tokar, 2010). Considerar aspectos comportamentais na estrutura de *feedback* pode, portanto, auxiliar na formação de práticas operacionais mais coerentes com o contexto organizacional.

#### **4 CAMPOS DE ESTUDO E POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Os efeitos do comportamento na gestão de operações estão ganhando cada vez mais força na área e trazem consigo o uso de experimentos que possam capturar fenômenos relacionais difíceis de compreender mediante outros métodos (Gino & Pisano, 2008; Bachrach & Bendoly, 2011). A teoria dos jogos tem sido vastamente utilizada para analisar a relação comportamental na cadeia

de suprimentos, além de abordagem probabilística, teste de hipóteses, abordagem científica da economia, teoria das filas para *designer* de sistema de serviços e mais recentemente a incorporação de heurísticas (Kundu et al., 2015).

Algumas temáticas em operações comportamentais estão se consolidando: modelos de enquadramento de problemas; modelos comportamentais; aspectos comportamentais e cognitivos; processos pessoais, sociais, de grupo e facilitação; comportamento em situações de resolução de problemas; análise comparativa dos melhores procedimentos e práticas; ensino de operações comportamentais; ética e operações comportamentais (Hämäläinen et al., 2013).

A área de operações comportamentais está convergindo para entender as diferenças entre o normativo e o real no campo das decisões, tendo como base preceitos da economia comportamental, psicologia, decisão, julgamento e o reconhecimento da racionalidade limitada (Gans & Croson, 2008). Tais preceitos podem ajudar a minimizar problemas ligados às decisões operacionais, como a tendência dos gestores operacionais em perseguir uma demanda anterior; o reforço de uma alternativa sem considerar as demais; aversão a resíduos; aversão à ruptura, que leva a erros de estoque; e aversão míope a perdas, que inviabiliza o ganho (Wachtel & Dexter, 2010). O objetivo é que as organizações consigam estabelecer políticas simples para melhorar o ruído no desempenho operacional mediante a compreensão de aspectos comportamentais (Gans & Croson, 2008).

Observa-se como campos de estudo promissores o compartilhamento de conhecimento para a consecução das operações (Siemsen et al., 2008); a relação entre fornecedor e comprador e os conflitos entre eles, onde parece haver uma forte influência humana no processo (Siegler et al., 2014); riscos na cadeia de suprimentos; e o comportamento do cliente para identificar vulnerabilidades relacionais (Kundu et al., 2015). Sobre o primeiro, a partilha de conhecimento só ocorre se o funcionário tiver a intenção de compartilhá-lo, pois mesmo que a empresa tenha normas específicas, esse conhecimento dificilmente será repassado de forma adequada se essa não for a intenção e, conseqüentemente, o resultado será prejudicado, uma vez que a ação será diferente a depender de quem a execute (Siemsen et al., 2008). Entretanto, a organização pode criar uma estrutura de trabalho que permita esse compartilhamento (Siemsen et al., 2008).

Os direcionamentos na área de operações comportamentais sugerem que se repense a forma de lidar com os resultados que a organização pretende alcançar (Siemsen et al., 2008). Siemsen et al. (2008) recomendam que os gestores invistam em buscar um comportamento desejável para o objetivo que querem alcançar, visto que recursos por si só não resolvem os desvios operacionais.

O campo de operações comportamentais traz consigo uma tendência evolutiva do papel das pessoas nas organizações, que cada vez mais assumem um papel mais ativo nas empresas, sendo, portanto, um campo de estudo e prática promissor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo teve como objetivo apresentar como se encontra o estado da arte em operações comportamentais, seu enquadramento em relação à gestão de operações e seus possíveis desdobramentos. A pesquisa trouxe como apontamentos uma forte tendência para estudos voltados à tomada de decisão, em que heurísticas e vieses tendem a tornar as decisões passíveis de erros. Os aspectos cognitivos também se mostraram presentes, com ênfase na percepção individual e social. A motivação também demonstra ser fonte de interesse dos pesquisadores e a causa de muitos problemas operacionais, já que as pessoas se sentem motivadas de formas

diferentes. E, por fim, a estrutura de *feedback* parece não ter um efeito positivo em todos os contextos organizacionais.

A área de operações comportamentais demonstra ter se desenvolvido em torno de três níveis de análise principais, o individual, o grupal e o organizacional, sendo estes relacionados entre si. Isso porque cada ação desempenhada dentro da organização gera uma reação comportamental diferente nesses três níveis, de forma que os gestores devem considerá-los em suas decisões. Considerar os aspectos comportamentais auxilia os gestores a tomar melhores decisões, agir de forma mais eficaz sobre as práticas operacionais e identificar as causas de possíveis desvios nos processos.

Compreender o fator humano permite uma análise mais próxima da realidade organizacional e a consciência das próprias limitações cognitivas de cada indivíduo. O objetivo não é tornar a organização passiva, mas inserir em sua estrutura arquitetônica subsídios de análise que vão além da visão mecanicista e puramente racional e mostrar que a compreensão do comportamento pode auxiliar não só a organização no alcance de seus resultados como criar uma via de mão dupla entre as pessoas e a organização. Isso permite que ações sejam traçadas considerando os ruídos decorrentes dessa relação e confere ao gestor operacional a possibilidade de agir considerando o que de fato ocorre na prática operacional. Do ponto de vista do indivíduo, as operações comportamentais podem auxiliar as organizações a traçarem estratégias de incentivos que considerem o indivíduo e o grupo, uma vez que as pessoas apresentam diferentes percepções cognitivas.

Embora seja um campo de estudo emergente, a área de operações comportamentais traz consigo antigas discussões acerca do papel das pessoas na organização e questiona a visão mecanicista presente na gestão de operações. Muitos dos aspectos preconizados pela área, como interação, comportamento social, motivação, recompensas, emoções e relações se assemelham às discussões tratadas na Teoria das Relações Humanas. Seu diferencial reside em reconhecer que toda a estrutura organizacional é passível do comportamento humano e que este deve ser inserido nos processos e decisões.

Mesmo não sendo o foco dessa pesquisa cabe ressaltar que existe uma crescente pressão para que as organizações assumam uma responsabilidade social com a sociedade e com seus funcionários. Ao tentar compreender a forma como as pessoas são motivadas e reconhecer que as emoções são preponderantes para os processos, as operações comportamentais representam uma oportunidade das empresas romperem a lógica dominante de controle apontada por De Paula (2002), que coloca as teorias organizacionais, principalmente as ligadas ao campo de operações, como formas mais sofisticadas de dominação, como ocorreu com a gestão da qualidade total.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a formulação de estudos que tratem especificamente de operações comportamentais e que explorem as potencialidades desta emergente área de estudo para o campo de operações. Por representar a *interface* entre pessoas e operações, ainda são poucos os estudos que tratam dessa temática e muitos aliam apenas algum aspecto comportamental ao campo de operações. Espera-se que este estudo possa ser útil para uma melhor compreensão das potencialidades das operações comportamentais e que as críticas tecidas nesta conclusão sejam consideradas em outros estudos.

Como contribuição acadêmica o artigo mostra como está enquadrada a área de operações comportamentais e como contribuição prática o artigo propõe aos gestores operacionais repensarem suas práticas e incorporarem o fator humano em suas decisões. A partir deste estudo, sugere-se a formulação de uma agenda de pesquisa em operações comportamentais que direcione futuras pesquisas e aplicações práticas em operações.



## REFERÊNCIAS

- Amaral, J., & Tsay, A. A. (2009). How to win “spend” and influence partners: Lessons in behavioral operations from the outsourcing game. *Production and Operations Management*, 18(6), 621-634.
- Bachrach, D. G., & Bendoly, E. (2011). Rigor in behavioral experiments: A basic primer for supply chain management researchers. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 5-8.
- Bearden, J. N., Murphy, R. O., & Rapoport, A. (2008). Decision biases in revenue management: Some behavioral evidence. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(4), 625-636.
- Bendoly, E., Donohue, K., & Schultz, K. L. (2006). Behavior in operations management: Assessing recent findings and revisiting old assumptions. *Journal of Operations Management*, 24(6), 737-752.
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P., & Schultz, K. (2010). Bodies of knowledge for research in behavioral operations. *Production and Operations Management*, 19(4), 434-452.
- Croson, R., Schultz, K., Siemsen, E., & Yeo, M. L. (2013). Behavioral operations: the state of the field. *Journal of Operations Management*, 31(1), 1-5.
- De Paula, A. P. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144.
- Gans, N., & Croson, R. (2008). Introduction to the special issue on behavioral operations. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(4), 563-565.
- Gino, F., & Pisano, G. (2008). Toward a theory of behavioral operations. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10(4), 676-691.
- Hämäläinen, R. P., Luoma, J., & Saarinen, E. (2013). On the importance of behavioral operational research: The case of understanding and communicating about dynamic systems. *European Journal of Operational Research*, 228(3), 623-634.
- Katsikopoulos, K. V., & Gigerenzer, G. (2013). Behavioral operations management: A blind spot and a research program. *Journal of Supply Chain Management*, 49(1), 3-7.
- Kundu, A., Jain, V., Kumar, S., & Chandra, C. (2015). A journey from normative to behavioral operations in supply chain management: A review using Latent Semantic Analysis. *Expert Systems with Applications*, 42(2), 796-809.
- Loch, C., & Wu, Y. (2007a). On the usefulness of mathematical models in behavioral operations management research.
- Loch, C. H., & Wu, Y. (2007b). Behavioral operations management. *Now Publishers Inc.*
- Moritz, B. B., Hill, A. V., & Donohue, K. L. (2013). Individual differences in the newsvendor problem: Behavior and cognitive reflection. *Journal of Operations Management*, 31(1), 72-85.
- Pan, J., Lv, Y., Guo, D., & Feng, C. (2013). Morale behavioral operations for the recruits from agent-based modeling. In *Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI), 2013 IEEE International Conference on* (pp. 518-523). IEEE.
- Siegler, J., Biazzin, C., & Fernandes, A. R. (2014). Fragmentação do conhecimento científico em administração: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 254-267.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426-445.
- Tokar, T. (2010). Behavioural research in logistics and supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 89-103.

- Urda, J., & Loch, C. H. (2013). Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes. *Journal of Operations Management*, 31(1), 6-23.
- Wachtel, R. E., & Dexter, F. (2010). Review of behavioral operations experimental studies of newsvendor problems for operating room management. *Anesthesia & Analgesia*, 110(6), 1698-1710.