



Mack

Pesquisa

INSTITUTO PRESBITERIANO MACKENZIE

**MACKPESQUISA
RELATÓRIO FINAL DE PROJETO DE PESQUISA**

**MODELANDO A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES CONTÁBEIS: UM
ESTUDO INTERCULTURAL**

LÍDER DO PROJETO

Ana Maria Roux Valentini Coelho. Cesar

EQUIPE

Prof. Dr. Gilberto Perez

Prof. Dr. José Enrique Louffat Olivares

Prof. Fabricio Ribeiro Gonçalves Lima

Gladis Borelli

Janaina Macedo Calvo

Mauricio Takahashi

AGRADECIMENTOS

O que nos surpreende na prática do tiro com o arco (...) é que não tem como objetivo nem resultados práticos, nem o aprimoramento do prazer estético, mas exercitar a consciência, com a finalidade de fazê-la atingir a realidade última. A meta do arqueiro não é apenas atingir o alvo; a espada não é empunhada para derrotar o adversário (...) o que eles pretendem, antes de tudo, é harmonizar o consciente com o inconsciente.

Herrigel, Eugen. *A arte cavalheiresca do arqueiro Zen* (1983, p. 9-10).

Como pesquisadora líder deste estudo quero agradecer a todos que me lembraram, a cada momento, que havia a possibilidade de se harmonizar os saberes antigos com novos aprendizados e que o caminho em direção a essa meta não era solitário.

Agradeço ao Fundo Mackenzie de Pesquisa – MackPesquisa, pela subvenção ao projeto e pelo apoio de toda sua equipe ao longo do estudo.

Agradeço a toda equipe de professores e alunos que participaram do projeto e que me ajudaram a harmonizar os saberes conscientes com os inconscientes. Um agradecimento especial aos professores José Enrique Louffat Olivares, que teve papel essencial na etapa de coleta de dados no Peru, e ao professor Gilberto Perez, pelo companheirismo e pelas contribuições especiais à análise dos dados.

Agradeço à ESAN (Lima, Peru), escola que nos recebeu com muito carinho e que nos apoiou na articulação dos contatos feitos com a comunidade empresarial no Peru.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a conclusão da pesquisa.

MODELANDO A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES CONTÁBEIS: UM ESTUDO INTERCULTURAL

RESUMO

O processo de tomada de decisão tem sido estudado com abordagens interdisciplinares, especialmente unindo temas da psicologia cognitiva, neurociência cognitiva, economia, contabilidade, entre outros. Segundo esta abordagem, este estudo, desenvolvido em ambiente de contabilidade, tem como objetivo: Compreender o comportamento de decisão adotado pelos gestores que atuam no Brasil e Peru ao decidir sobre metas orçamentárias. A abordagem do estudo foi quantitativa e qualitativa. Na etapa quantitativa um instrumento de pesquisa foi delineado com 30 afirmações (uma escala de frequência de dez pontos), que visou captar como o tomador de decisão seleciona as informações, como ele se comporta em possíveis influências sócio-afetivas e qual o tipo de decisão que ele adota quando decide sobre os níveis de orçamento. Nessa fase participaram 303 profissionais do Brasil e 75 do Peru, todos ocupando cargos técnicos de nível superior ou cargos de gestão em médias e grandes empresas. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e de modelagem de equações estruturais. Na fase qualitativa, foram entrevistados seis profissionais liberais do Brasil e oito do Peru. As entrevistas, semi estruturadas, foram gravadas e transcritas. Na fase quantitativa os resultados mostraram que a busca por informações alimenta a decisão racional e, com a diminuição da intensidade, a decisão com base na experiência profissional; o tomador de decisão sofre o efeito de decisões em grupo; ele analisa o reflexo de suas decisões sobre o seu futuro profissional e sobre o grupo do qual ele faz parte ou lidera; ele considera os riscos de diferentes cenários econômicos e usa as heurísticas de disponibilidade e representatividade. Embora o modelo estrutural da pesquisa tenha sido confirmado no Brasil e Peru, os índices de regressão são diferentes. Assim, há diferença entre os decisores brasileiros e peruanos. A fase qualitativa da pesquisa mostra as diferenças: os brasileiros são mais pessimistas do que os peruanos quando analisam o cenário econômico de seus países; peruanos são pessimistas sobre o cenário social em seu país; no Brasil e no Peru o processo de decisão é influenciado pelo setor econômico no qual os gestores atuam e os gestores brasileiros e peruanos tomam decisões rápidas ou lentas, dependendo desse cenário; na busca de informações para decisão os peruanos são mais influenciados pelo seu grupo do que os brasileiros; tanto os brasileiros quanto os peruanos se classificam como decisores racionais, embora aleguem que as emoções afetam suas decisões. Considerando-se as duas fases do estudo, os objetivos propostos foram cumpridos.

ABSTRACT

The process of decision making has been studied with interdisciplinary approaches, specially joining subjects of Cognitive Psychology, Cognitive Neuroscience, Economy, Accountancy, among others. Under this approach, this study in accounting environment has the specific goal: Understand the decision behavior adopted by managers who act in Brazil and Peru when deciding on budgetary targets. The study's approach was quantitative and qualitative. In the quantitative phase an instrument of research was outlined with 30 assertions (a ten point frequency scale) that aimed to capture how the decision maker selected the information, how he behaved under possible social-affective influences and what type of decision he adopted while deciding about budget levels. In the qualitative phase there was a script with 10 questions. In the quantitative phase a total of 303 professionals from Brasil and 75 from Peru, from medium and large companies, composed the sample and the data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modelling. In the qualitative phase were interviewed 6 professionals from Brazil and 8 from Peru. All the interviews were recorded and transcribed. In the quantitative phase the results showed that the search for information feeds the rational decision and, with decreased intensity, the decision based on professional experience; the decision maker suffers the group decisions effect; he/she analyses the reflex of his decisions on his professional future and on the group of which he takes part or leads; he/she considers the risks of different scenarios and uses availability and representativeness heuristics. Although the structural model of the research was confirmed in Brazil and Peru, the regression indexes are different. So, there is difference among Brazilians and Peruvians decisors. The qualitative phase shows the differences: Brazilian are more pessimist than Peruvian when they analyze the economic scenario of their countries; Peruvian are pessimist about the social scenario in their country; In Brazil and Peru the decision making process is influenced by the economic sector and both Brazilian and Peruvian managers make decisions fast or slow depending on the scenario they work; Peruvian are more influenciaded by their partners than Brazilian in the search for information; Brazilian and Peruvian use the feeling to make decisions, although they classified themselves as rational decisors. Considering both phases of the study the objectives of the study were accomplished.

Key words: decision making; accounting decision; budget; cognitive decision models.

I – INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA DO ESTUDO

Estudos sobre o processo de tomada de decisão têm sido desenvolvidos com enfoques interdisciplinares, especialmente reunindo temas de Psicologia Cognitiva, Neurociência Cognitiva, Economia, Contabilidade, Sociologia, dentre outros. Sob este enfoque, há cerca de seis anos vêm sendo feitos estudos, por pesquisadores do presente grupo, acerca das decisões em ambientes contábeis, dentro da linha de pesquisa que se denominou *Neuroaccounting*, tendo como linha de fomento o MackPesquisa (dois projetos – finalização em 2011 e 2015) e CNPq (dois projetos: finalização em 2011 e em andamento – prevista finalização para 2015).

Tinha-se como preocupação inicial identificar uma base teórica, interdisciplinar, que pudesse oferecer subsídios para a construção de um modelo comportamental para análise da decisão e que pudesse analisar aspectos considerados como sendo parte da “caixa preta” dos modelos econômicos de decisão (CAMERER, 2007). Tal modelo foi desenvolvido com base

em estudos da área de Neurociência Cognitiva e Psicologia Cognitiva, aproximando os achados acerca do processo de decisão em tais áreas com os modelos clássicos em Economia. Uma vez desenvolvido o modelo teórico para análise comportamental das decisões, este foi testado na parte empírica do estudo, que teve etapas qualitativa, quantitativa e experimental.

Apresentam-se, a seguir, as diferentes etapas seguidas no estudo anterior; a fundamentação teórica do modelo utilizado será apresentada no referencial teórico do presente projeto.

Em um primeiro momento, o estudo seguiu uma abordagem qualitativa, analisando junto a gestores da área contábil de empresas de pequeno (10) e grande porte (6), quais eram seus comportamentos ao decidirem sobre níveis de metas orçamentárias. Estudar decisão nesse ambiente é um desafio, porque decisões tomadas no “mundo real” são diferentes das tomadas em ambientes controlados de laboratório. Tais decisões aproximam-se mais dos tipos de decisões analisadas em experimentos que usam tarefas cognitivas denominadas *Experience-Based* (baseada na experiência) do que decisões associadas a tarefas denominadas *Description-Based* (baseadas na descrição).

Nas tarefas classificadas como *Description-Based* os decisores recebem informações explícitas sobre a natureza das alternativas que lhe são propostas para decisão. São exemplos disto a apresentação das probabilidades de ocorrência das alternativas sob decisão e os resultados obtidos (*payoffs*) com as decisões. Já nas tarefas classificadas como *Experience-Based* os decisores só tem como informação disponível o resultado de suas próprias decisões (os *payoffs* de cada escolha). Nesse tipo de tarefa, após várias decisões sequenciais o decisor aprende quais são as alternativas de resposta que lhe trazem melhores resultados (KORITZKY e YECHIAM, 2010).

Os resultados da etapa qualitativa apontaram aspectos relacionados à seleção da informação para decisão, ao uso de informações disponibilizadas em sistemas de apoio à decisão, à influência social em decisões, à interferência de aspectos afetivos (emocionais e motivacionais) sobre a decisão. Também apontaram os processos utilizados pelos gestores para tomarem decisões. Foram identificados aspectos relacionados tanto a procedimentos formais (como análise de alternativas para decisão, atribuição de pesos, consideração de cenários), como aspectos relacionados à experiência profissional do decisor. A análise dos dados mostrou que os decisores: estão sujeitos a vieses de decisão, especialmente os oriundos de heurísticas de disponibilidade (memória); estão sujeitos a vieses decorrentes de ancoragem (séries históricas anteriores); filtram informação para decisão sob efeito dos vieses identificados; sofrem influência de aspectos afetivos e da influência social na análise de risco da decisão; frequentemente tomam decisões usando sua experiência profissional e pessoal, mas declaram que são predominantemente racionais.

Os resultados da etapa qualitativa tiveram consonância com estudos anteriores feitos acerca da decisão (CAMERER, 2007; BEAR, CONNORS e PARADISO, 2008; COHEN, 2005) e sugeriram que o modelo teórico proposto para análise era viável. Esses achados orientaram a construção do instrumento de pesquisa da etapa quantitativa. Considerava-se necessário desenvolver um questionário estruturado que pudesse capturar os comportamentos relacionados aos constructos que formavam a base do modelo teórico e que pudesse ser aplicado a amostras de gestores que atuassem em diferentes empresas.

O questionário desenvolvido foi composto por afirmativas sobre o comportamento adotado pelo decisor ao estimar metas orçamentárias. A escala utilizada no instrumento era ordinal de 10 pontos, assumida como métrica, na qual cada ponto representava 10% de frequência do comportamento apresentado nas assertivas do questionário (1: até 10% das vezes em que toma uma decisão ; 10: de 90% a 100% das vezes em que toma uma decisão).

Considerou-se que esses percentuais podiam não representar o comportamento adotado, de fato, pelo gestor no seu dia a dia; todavia, era uma estimativa da sua percepção acerca de seu comportamento. Outro aspecto a se destacar é que as afirmativas não se relacionavam a atitudes do gestor sobre temas ou situações (“estou predisposto a fazer de tal forma...”), mas sim a seus comportamentos (“faço de tal forma...”).

A amostra inicialmente proposta foi de 400 sujeitos; considerando-se os questionários que retornaram e que foram respondidos na íntegra foram coletados dados de 159 gestores de empresas de médio e grande porte. Os dados foram analisados utilizando-se a metodologia PLS, adequada para pesquisas exploratórias, caso do estudo à época.

Os resultados da etapa quantitativa confirmaram os achados da etapa qualitativa: a busca de informações alimenta a decisão racional e em com menor peso, a decisão baseada em experiência profissional; o decisor sofre o efeito de decisões grupais; o decisor analisa o reflexo de suas decisões sobre seu futuro profissional e sobre o grupo do qual faz parte ou que lidera; o decisor considera os riscos de ocorrência de diferentes cenários tendo em vista sua percepção de possibilidade de ocorrência dos cenários; o decisor faz uso de mecanismos relacionados às heurísticas de disponibilidade e de representatividade. Conforme previsto no modelo, as decisões não seguem totalmente o que se denomina de processamento controlado da decisão (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005) ou processos formais de decisão.

Com essas duas etapas já se podiam compreender quais eram os comportamentos adotados pelos gestores ao decidirem sobre níveis de metas orçamentárias. Já se identificava uma estrutura para o comportamento de decisão, algumas variáveis agindo como independentes (a seleção da informação e os aspectos afetivos) e outras como dependentes (o processo de decisão baseado em processos formais de análise e o baseado em experiência profissional do gestor).

Até esta segunda etapa do estudo já se conhecia o comportamento dos gestores; todavia, conforme mencionado, tomou-se como base a auto-declaração dos gestores acerca da frequência de seus comportamentos. Todavia, no modelo teórico proposto há dois tipos de processos envolvidos com a decisão: o processo controlado (racional, com acesso introspectivo) e o automático, também chamado de experiencial (HOGARTH, PORTELL, CUXART, KOLEV, 2011). Este último processo está baseado em processamento rápido e paralelo da informação (diversos circuitos neurais envolvidos simultaneamente). Além disso, sofre influência de sentimentos e emoções e na maior parte das vezes não é consciente ao sujeito. Esta última característica oferecia uma dificuldade à compreensão do fenômeno: como analisar um processo ao qual o sujeito não tem acesso introspectivo, colhendo dados por auto-declaração?

Para responder a esta questão foi desenhada a terceira etapa do estudo, experimental, com aparato de ferramenta de neurociência. O experimento tinha como conceito usar uma tarefa que fosse considerada *Experience-Based*. Esta tarefa foi especialmente delineada para o estudo e se constituiu num jogo no qual, frente a gráficos que apresentavam informações contáveis de diferentes bases de uma mesma empresa, os sujeitos tinham que decidir quais seriam os níveis de investimento para cada uma dessas bases, dentre quatro possíveis níveis. A única informação disponível no momento da apresentação dos estímulos era uma dica dada por um propositor (gerente ou especialista) sobre qual seria o nível ideal da meta, e esta dica podia ser ou não correta (a programação do jogo previa 50% de chance para cada situação). Após cada jogada o sujeito via os pontos ganhos ou perdidos com sua decisão. Esses pontos eram baseados no acerto ou erro da regra do jogo, que não era apresentada ao jogador. O sujeito precisava aprender qual era a regra a partir de sua experiência.

A tarefa (jogo) buscava captar o mecanismo de aprendizagem e o uso de memória implícita, aspectos que estavam relacionados à definição do constructo decisão por Expertise (baseada em experiência profissional do decisor) e que fazia parte do processo automático de decisão no modelo teórico apresentado. Na tarefa foram manipuladas três condições experimentais: congruência das informações (havia conjuntos de gráficos que eram congruentes ou incongruentes entre si), correção das dicas propostas e influência de propositores. Essas condições foram propostas porque guardam consonância com as decisões tomadas diariamente por gestores que se baseiam em relatórios contábeis, em normas e em regras implícitas que são aprendidas no exercício da profissão, conforme se havia aprendido nas etapas anteriores da pesquisa.

O uso da ferramenta de neurociência foi feito para que se pudesse analisar os aspectos neurofisiológicos relacionados ao processo de decisão. O que se procurava era a identificação de alguns traçados de onda elétrica relacionados a eventos cognitivos específicos; em outras palavras, esses traçados são marcadores fisiológicos para funções cognitivas (ANDY, 2005). Durante a execução da tarefa os sujeitos (22) foram conectados a um aparelho de EEG que captava esse padrão elétrico; os padrões foram analisados em janelas de tempo (o tempo transcorrido entre a apresentação dos estímulos do experimento e a emissão da resposta de decisão sobre as metas).

Para os 22 sujeitos, ao longo do jogo houve aprendizagem implícita da regra do jogo, que se baseava na relação entre padrões visuais da informação (inclinação de retas de dois dentre os quatro gráficos disponíveis) e níveis pré estabelecidos de metas. A regra não levava em consideração a congruência semântica dos gráficos (ou seja, se a informação disponibilizada era ou não factível). Na análise do EEG observou-se em eletrodos frontais que o N400, componente tipicamente associado a violações de informações semânticas, sempre teve maior amplitude durante as telas incongruentes (informações incompatíveis) com metas corretas (a dica dada era correta de acordo com a regra do jogo). Esse efeito foi recentemente observado durante violações semânticas relativas a contextos e ações motoras (PROVERBIO, 2009, PROVERBIO, 2010). Em termos acadêmicos este resultado é bastante inovador porque à época da finalização do estudo (dezembro de 2011) não foram encontrados outros trabalhos que tivessem proposto violação de informação semântica do tipo contábil.

Em termos práticos aprendeu-se, ao longo do processo: que a análise da decisão em ambientes contábeis, feita por gestores de diferentes áreas da empresa, não segue os passos previstos para a racionalidade; há fraca influência das informações sobre as decisões do dia a dia do gestor baseadas em experiência profissional; a incongruência de informações é percebida, mas pode não mudar a resposta de decisão, especialmente quando há ganhos ou perdas associados às decisões aprendidas, dentre outros aspectos.

Em termos de formação de recursos humanos, ao longo do estudo foram envolvidos seis alunos de mestrado (seis de Ciências Contábeis), um aluno de doutorado (Psicologia), um aluno de especialização (Gestão de Pessoas), dois alunos de iniciação científica - PIBIC (Administração), onze alunos de graduação (TGI - Ciências Contábeis), além da equipe de seis professores doutores responsáveis pela elaboração e desenvolvimento do estudo. Uma etapa do estudo foi desenvolvida no projeto de pós doutorado (Universidade de Harvard) do pesquisador líder. O trabalho gerou publicações em congressos nacionais e internacionais (CESAR, VIDAL, PEREZ e CODA, 2009*; FERREIRA e CESAR, 2009; CESAR, PEREZ, VIDAL, JERÔNIMO e CARNEIRO, 2009; CESAR, PEREZ, VIDAL e MARIN, 2010; CESAR, AKAMINE e PEREZ, 2011*; CESAR, FREGNI, PEREZ e COLTURATO, 2011; CESAR, BOGGIO, FREGNI e CAMPANHÃ, 2012; FREITAS e CESAR, 2011; CESAR, PEREZ, LIMA e IMONIANA, 2012). Dos trabalhos publicados em congresso, dois deles ganharam prêmio de melhor trabalho da área de Contabilidade Gerencial (2009*; 2011*). Um

dos trabalhos de Iniciação Científica foi escolhido como um dos seis principais trabalhos de PIBIC da Universidade à qual os alunos pertencem, tendo o aluno sido convidado a expô-lo na 63ª. Reunião da SBPC (Goiânia, 2011). Dentre os Trabalhos de Graduação Interdisciplinar – TGI (finalizados em 2009, 2010 e 2012), um deles recebeu, da Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, o prêmio de melhor trabalho de graduação dentre os trabalhos da graduação da universidade à qual os alunos estão filiados (2012). Finalizado o estudo, há vários artigos que estão em fase de submissão em revistas acadêmicas nacionais e internacionais.

Dando continuidade à linha de pesquisa, o presente projeto pretendeu ampliar o escopo do estudo anterior tendo como **questão de pesquisa: *Quais são as diferenças do comportamento de decisão adotado por gestores que atuam no Brasil ou em outros países, considerando-se o modelo teórico proposto para análise?***

Trata-se de um projeto mais amplo que o estudo anterior, vez que busca analisar o comportamento de decisão de gestores que atuam em segmentos econômicos diferentes dos anteriormente pesquisados. Tem-se como pressuposto que hajam diferenças de comportamento dentre setores, considerando-se suas especificidades, mas que hajam semelhanças suficientes para se encontrar um modelo que se possa chamar de “modelo brasileiro” de decisão. Também se pressupõe que hajam influências culturais sobre o comportamento de decisão do gestor. Desta forma, pretende-se comparar os resultados encontrados no Brasil com o resultado encontrado no Peru de modo que se possam analisar as diferenças ou semelhanças do comportamento de decisão entre os países. Não se encontrou na literatura sobre tomada de decisão em ambientes econômicos estudos interculturais que tomem o Brasil como base para comparação.

O estudo se enquadra como um estudo da área de contabilidade comportamental, vez que usa temas da Psicologia Cognitiva para examinar a interface entre a informação contábil e o comportamento humano (SORENSEN, 1990). Dentro da contabilidade comportamental, o estudo tem como foco a linha de pesquisa em processamento da informação contábil, que contempla estudos sobre modelos de tomada de decisão para diferentes tipos de usuários (MEYER e RIGSBY, 2001). O foco do presente estudo é o comportamento de decisão de gestores ao estimar metas orçamentárias, sejam quais forem suas áreas de atuação dentro das empresas, tomando por base as informações que lhe são disponibilizadas em relatórios gerenciais de apoio à decisão.

Considerando-se a interdisciplinaridade proposta para este estudo, especialmente quanto ao modelo teórico adotado, oriundo de conceitos da Psicologia Cognitiva e da Neurociência Cognitiva, bem como da Economia, considera-se que o estudo esteja alinhado à linha de pesquisa denominada *Neuroaccounting* desenvolvida pelo pesquisador líder deste projeto, linha esta inserida nos estudos do Núcleo de Estudos em Controladoria, grupo de pesquisa formalmente registrado no CNPq.

QUALIFICAÇÃO DO PROBLEMA

1 A importância do Processo de Tomada de Decisão em Ambientes de Negócios

No ambiente de negócios com o qual os gestores do século XXI se defrontam a gestão do risco ocupa um lugar central tendo em vista a incerteza decorrente da rapidez com que ocorrem mudanças. Visando diminuir a incerteza são desenhados cenários que fazem

projeções sobre o que pode acontecer no futuro de cinco, dez ou vinte anos à frente (WILBURN e WILBURN, 2011). Esses cenários auxiliam gestores (ou outros) a avaliarem a consequência no futuro das decisões que tomam hoje. Mas há um aparente paradoxo relacionado aos cenários: ao mesmo tempo em que buscam reduzir a incerteza na decisão, eles são construídos sobre possibilidades e probabilidades e sua elaboração está sujeita à influência de séries históricas, de eventos recentes ou de padrões repetidos, clássicos vieses decorrentes de heurísticas (BAZERMAN, 2004).

Pode-se dizer, assim, que a decisão em ambiente de negócios está relacionada a dois importantes aspectos a serem considerados. Primeiro, cenários são fontes de informação incerta, e embora sejam feitas previsões otimistas ou pessimistas acerca do futuro, essas previsões não são realidade no momento da decisão, mas são melhor fonte de informação do que a ausência de informação. Segundo, as decisões humanas são mais complexas do que os modelos propostos para simulá-las. Decisões envolvem cuidadosas considerações acerca de risco e benefícios relacionados a um resultado e requerem uma variedade de comportamentos envolvendo escolha de alternativas, análise de possibilidades e probabilidades e deduções de possíveis consequências futuras.

Considerando-se esses dois aspectos, vê-se que desenvolver modelos de decisão não é uma tarefa fácil porque modelos, como o nome sugere, são apenas aproximações da realidade e são baseados em aspectos teóricos que garantem os pressupostos a serem adotados e as restrições dos modelos.

Em Economia, os modelos de decisão são modelos matemáticos nos quais geralmente se busca o ponto ótimo para uma situação de decisão (WALD, 1947). Modelos dessa natureza são considerados normativos e consideram pressupostos como ordenação das alternativas, dominância, cancelamento, transitividade, continuidade e invariância, pressupostos esses que fazem parte da Teoria da Utilidade Esperada (PLOUS, 1993). Embora esses modelos sejam úteis para prever o ponto ótimo da decisão em ambientes controlados, há décadas se vem discutindo a sua falta de evidências em ambientes complexos (SIMON, 1955).

Em contraposição aos estudos na linha da Teoria da Utilidade Esperada, Kahneman e Tversky (1979) apresentam a Teoria do Prospecto, que substitui o conceito de utilidade pelo de valor (como ganho ou perda), postulando que: algumas condições alteram a decisão do sujeito quando o que está em jogo é um resultado de ganho ou perda; as pessoas atribuem maior peso aos resultados certos do que aos meramente prováveis; há um efeito reflexivo mostrando que o reverso dos prospectos reverte a preferência; as pessoas decidem focando no que os diferentes prospectos têm de diferente, ao invés de considerar o que têm de comum (KAHNEMAN, TVERSKY, 1979; HOGARTH e KARELAIA, 2005).

Embora o modelo de Kahneman e Tversky (1979) seja considerado um avanço nos modelos de decisão porque é um modelo descritivo, que avalia como as pessoas de fato decidem (e não como deveriam decidir), ainda há muitas lacunas a serem preenchidas para se conseguir obter o modelo adequado para se prever como são tomadas as decisões em ambientes complexos.

Na última década os estudos sobre decisão em Economia, Psicologia Cognitiva e Neurociência Cognitiva evoluíram muito; com o avanço no desenvolvimento de novas ferramentas de neurociência, tornou-se possível analisar com maior acurácia e em tempo real, quais são os processos cognitivos envolvidos na decisão, bem como seu substrato neurofisiológico. Esses estudos vêm apontando que a racionalidade é afetada por impulsividade (FRANKEN, STRIEN, NIJS, MURIS, 2008), pelo desenvolvimento de estruturas do sistema límbico - relacionado a respostas emocionais (CHAMBERS, TAYLOR JR, POTENZA, 2003), pela emoção (NAQVI, SHIV, BECHARA, 2006), pelo

relacionamento entre intuição, racionalidade e experiência do decisor (HON-SNIR, KUDRYAVTSEV & COHEN, 2012), pela idade do decisor (BROWN & RIDDERINKHOF, 2009), pela regulação entre o prazer de ganhar (ou comprar) e a dor de perder (ou pagar) (RAAB, ELGER, NEUNER & WEBER, 2011), pela justiça ou injustiça do julgamento da decisão (TRZASKOWSKI, 2011), por aspectos morais (PETRICK, 2011), por dimensões de personalidade (WELLER & TIKIR, 2011), pela dedução das possíveis consequências futuras das escolhas (CRONE, SOMSEN, VAN BEEK, VAN DER MOLEN, 2004, p. 531), dentre outros aspectos.

Os estudos inovadores que aproximaram áreas tão distintas, como a Neurociência e a Administração ou Economia (LEE, 2008; CHORVAT, 2007; HEEKEREN, MARRETT, RUFF, BEETTINI, UNGERLEIDER, 2006; CAMERER, LOEWENSTEIN, PRELEC, 2005; BARRACLOUGH, CONROY, LEE, 2004; LORD, HANGES, GODFREY, 2003) apresentaram tentativas de desenvolvimento de modelos ou de aprimoramento dos modelos existentes, inserindo-se nos modelos de decisão variáveis que não eram consideradas nos modelos econômicos clássicos. São exemplos dessas variáveis: a captação do uso de heurísticas em decisões econômicas (BAZERMAN, 2004); a avaliação de perfis psicológicos e sua relação com a decisão (NAUDÉ, LOCKETT, ISLEI e DRINKWATER, 2000); a avaliação de afetos e dos estados de espírito sobre as decisões financeiras (PETERSON, 2007); análise do tempo de latência de resposta em decisões racionais e em decisões não racionais (RUBINSTEIN, 2007); análise do livre arbítrio durante a decisão e sua relação com sistemas neurais (WILSON, GAINES e HILL, 2008).

Todo esse esforço para análise do processo de decisão está relacionado ao caráter estratégico da decisão em ambientes organizacionais, especialmente quando as decisões requeridas são rápidas, “quase intuitivas”, e com alto impacto. Ainda há muitos aspectos a serem investigados. O estudo da decisão no enfoque *Experience-Based* que vem sendo adotado pelos pesquisadores deste projeto é apontado como um dos caminhos promissores para se compreender melhor a decisão tomada por gestores em seu dia a dia (RAKOW e NEWELL, 2010).

Deve-se destacar que muitas das variáveis apontadas na revisão apresentada foram analisadas no estudo anterior descrito na primeira parte deste projeto. Elas estavam inseridas tanto nos roteiros de entrevista (etapa qualitativa) quanto nas questões propostas no instrumento de pesquisa da etapa quantitativa. Outras, como o tempo de latência de resposta e aspectos neurofisiológicos relacionados à decisão, foram analisadas na etapa experimental. O avanço que se pretende com o presente projeto está na busca de um modelo estrutural que permita comparar o modelo de decisão de gestores que atuam no Brasil com o de gestores que atuem em outros países, considerando-se as variáveis apresentadas no modelo teórico proposto para análise da decisão.

Compreender esse modelo de decisão de gestores que atuam no Brasil ou em outros países pode facilitar: 1. As negociações entre setores ou entre países; 2. A implantação de sistemas de controle gerenciais integrados que atendam às especificidades de decisão de gestores de diferentes países ou que sejam suficientemente genéricos para contemplar as diferenças que possam existir no comportamento de decisão; esses sistemas são os balizadores para a manutenção das decisões, tendo em vista que por esses sistemas os decisores recebem as metas e os *feedbacks* sobre suas decisões; 3. A preparação de sistemas de informação de apoio à decisão, considerando os mecanismos de filtragem utilizados pelos decisores para reduzir o fluxo de informação; tratam-se de sistemas importantes para a identificação dos padrões ambientais necessários para decisão. Discute-se na seção seguinte o modelo teórico proposto para a análise do processo de decisão.

2 O Modelo Teórico Proposto para Análise do Processo de Decisão

O modelo teórico proposto sobrepõe dois modelos apresentados na literatura de neuroeconomia. O primeiro deles é linear, clássico considerando-se os estudos em Psicologia Cognitiva, mas inovador enquanto proposta de modelagem matemática de aspectos cognitivos. O segundo deles é bi-dimensional e segue conceitos de Neurociência Cognitiva; sua inovação está no relacionamento proposto entre processos neurais e o processo de decisão relacionado a aspectos econômicos.

2.1 O Modelo Linear Apresentado por Pennings, Garcia e Hendrix

Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 114-122) apresentam um modelo cognitivo linear para o processo de tomada de decisão (Figura 1), embora os autores enfatizem que o processo de decisão é complexo e interativo (a linearidade é uma simplificação do processo).

Para os autores, no processo de decisão há duas fases importantes: 1. Fase da Retransmissão do Estímulo (SR – *stimuli-relay*) – que envolve a transformação do estímulo em percepções, gerando o espaço perceptual multidimensional (MDPS – *multi-dimensional perceptual space*); 2. A fase do Processamento Cognitivo Dinâmico (DCP – *dynamic cognitive processing*) – que envolve a transformação das percepções que se encontram no MDPS em resultados comportamentais, ou seja, em decisões.

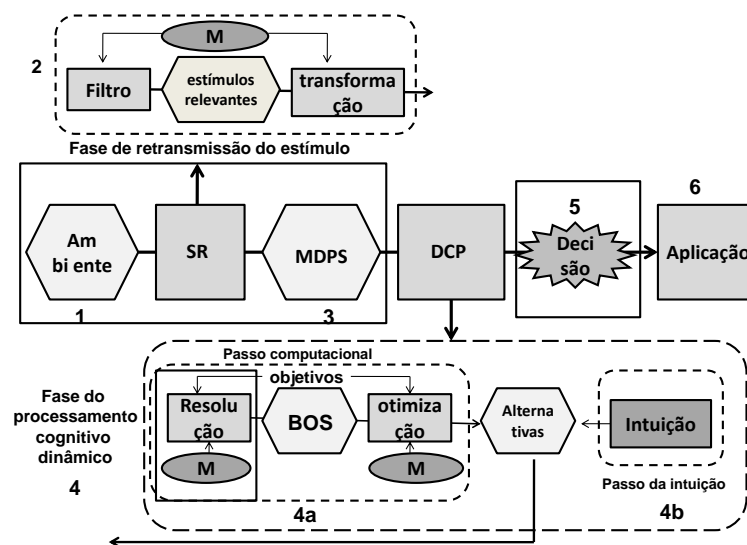


Figura 1 – Modelo conceitual do processo individual de tomada de decisão

(Adaptada de Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 115))

Legenda: SR (fase da retransmissão do estímulo – *stimuli-relay*); MDPS (espaço perceptual multidimensional – *multi-dimensional perceptual space*); DCP (Processamento Cognitivo Dinâmico – *dynamic cognitive processing*); BOS (espaço de resultados comportamentais – *behavioral outcome space*); M (memória)

Acompanhando-se a descrição do modelo na Figura 1, o sujeito capta informações do ambiente (1) e as filtra usando mecanismos de atenção seletiva, gerando o espaço de estímulos relevantes (2). Como há um grande fluxo de estímulos disponíveis ao sujeito, o ambiente é considerado um espaço de alta dimensionalidade. Uma vez reduzido esse espaço, tem-se um conjunto de estímulos interpretados como relevantes, que são os inputs para o algoritmo que

os tomadores de decisão usam para chegar a uma escolha, fechando assim a fase de retransmissão do estímulo, SR – *stimuli-relay* (2). A interpretação desses estímulos depende de conteúdos estocados na memória. Nesta etapa SR se destaca o efeito da interação social que afeta o mecanismo de filtragem da informação.

Uma vez selecionados os estímulos relevantes, estes vão para o espaço perceptual multidimensional (MDPS – *multi-dimensional perceptual space*, 3), que é um espaço de informação disponível para que o tomador de decisão desenvolva os potenciais resultados comportamentais (decisões) que atendam aos seus objetivos. O MDPS é, portanto, um *input* para a fase seguinte do processo de tomada de decisão, a fase de Processamento Cognitivo Dinâmico (DCP– *dynamic cognitive processing*, 4) na qual o tomador de decisão resolve qual será a sua resposta ao problema que lhe foi apresentado para decisão (PENNING, GARCIA e HENDRIX, 2005).

A fase DCP é dividida em dois passos que são complementares e que interagem entre si: 1. Passo computacional (4a), no qual são analisadas as percepções estocadas no MDPS e são geradas as respostas possíveis para tomada de decisão, considerando os objetivos do tomador de decisão e os dados armazenados em seu banco de memória de longo prazo. Nessa etapa são feitos os julgamentos de critérios de decisão, atribuindo-se pesos ou valores aos mesmos. Pennings, Garcia e Hendrix (2005) consideram que o objetivo do tomador de decisão é a recompensa esperada ou a utilidade, conforme descritos nos modelos econômicos. 2. Passo da intuição (4b) em que as escolhas de alternativas são feitas sem uma análise formal dos dados disponíveis para tomada de decisão. Dentro deste conceito está o de memória implícita, indicado pelos autores quando afirmam que a Intuição também é presente quando as decisões são rotineiras, ou seja, quando o sujeito já tem algoritmos de decisão memorizados para uma dada situação. Este aspecto foi analisado no estudo anterior durante a etapa experimental do estudo.

2.2 O Modelo Bi-Dimensional Apresentado por Camerer, Loewenstein e Prelec

A ideia de um modelo bidimensional para processamento da informação foi proposta por diversos autores. Camerer, Loewenstein e Prelec (2005) apresentam um desses modelos bidimensionais, utilizando descobertas da Neurociência em relação ao funcionamento neural durante o processamento da informação. As duas dimensões propostas em seu modelo dizem respeito às formas de processamento da informação (processo controlado ou automático) e ao tipo de sistema acessado (cognitivo e afetivo). O cruzamento dessas duas dimensões gera um modelo com quatro quadrantes, conforme se apresenta na Figura 2.

Os mecanismos da dimensão *controle-automatismo* (partes superior e inferior da Figura 2, respectivamente, tomando-se como referência o eixo horizontal) se referem à maneira como a informação é processada no cérebro: por processo *controlado* (consciente e com esforços ativos para resolução de problemas e tomada de decisão, quadrantes I e II da Figura 2) e por processo *automático* (não consciente, com resoluções e decisões rápidas, baseadas em aprendizagem prévia, quadrantes III e IV da Figura 2). Os mecanismos da dimensão *cognição-afeto* (partes esquerda e direita da Figura 2, respectivamente, tomando-se como referência o eixo vertical) mostram quais sistemas são acionados durante o processamento da informação: sistemas *cognitivos* (raciocínio) ou *afetivos* (influência de emoções, sentimentos e de impulsos).

Embora nos quadrantes I e II da Figura 2 estejam os processos *controlados* de tomada de decisão, no quadrante I a decisão é controlada e relacionada a sistemas cognitivos e no quadrante II a decisão é controlada e relacionada a sistemas afetivos. Os modelos clássicos de tomada de decisão estariam localizados no quadrante I. Nos quadrantes III e IV da Figura 2 estão os processos *automáticos* de tomada de decisão, sendo que no quadrante III a decisão é

automatizada e relacionada a sistemas cognitivos e no quadrante IV a decisão é automatizada e relacionada a sistemas afetivos.

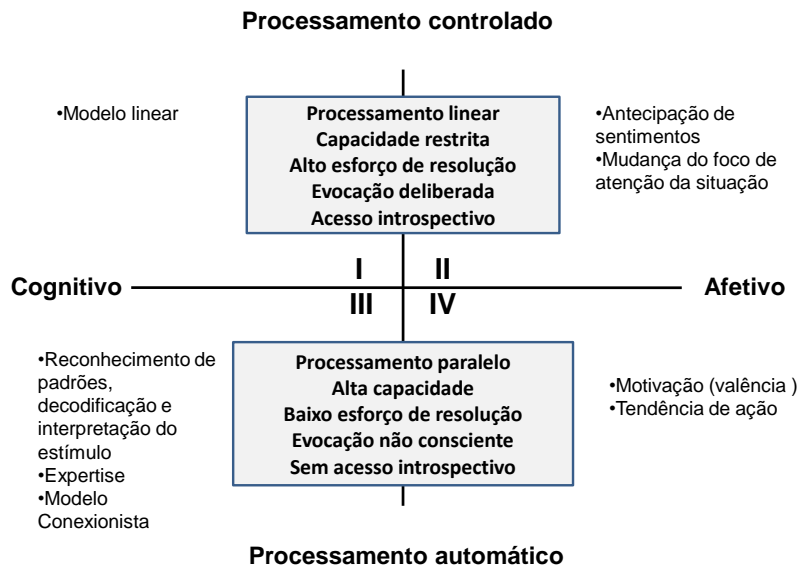


Figura 2 – O modelo bi-dimensional de decisão
Fonte: Adaptada de Camerer, Loewenstein e Prelec (2005, p. 16).

No processo *controlado* o processamento da informação é serial, linear, seguindo passos lógicos. O mecanismo é ativado quando o tomador da decisão se vê frente a desafios ou surpresas que saiam de sua rotina; nesses casos, a resolução de problemas e a tomada de decisão dependem de ativação deliberada dos sistemas de memória (que arquivam os conteúdos aprendidos). No processamento controlado o sujeito tem um sentimento de estar se esforçando para encontrar uma resposta ou tomar uma decisão. Quando questionado, ele é capaz de rememorar os passos seguidos para chegar à decisão, vez que o processo é consciente (acesso introspectivo). Como a pessoa não é capaz de resolver um problema estimando todas as possibilidades de resposta, este tipo de processamento esbarra na capacidade computacional restrita (Teoria da Racionalidade Limitada de Simon, já apresentada neste texto).

No processo *automático* o processamento da informação é paralelo (vários circuitos), simultâneo e com possibilidade de conexão entre os diferentes sistemas. O paralelismo gera redundâncias, o que facilita a rapidez de resposta e a execução de múltiplas tarefas simultâneas, aumentando assim a capacidade computacional do cérebro. Esse sistema é acionado para decisões habituais ou para decisões rápidas. O decisor não tem percepção do esforço feito para resolução e não tem acesso introspectivo aos passos seguidos para a decisão.

Os estudos em Neurociência mostram que, em termos de ativação de sistemas neurais, há diferença entre os processamentos controlado e automático. O processo automático é considerado o modo *default* de operação do cérebro; o processo controlado só é acionado quando o processamento paralelo é interrompido por alguma surpresa (um evento inesperado na situação) ou por algum estímulo que não esteja bem estruturado (um estímulo que o sujeito precise catalogar).

Analisando-se as dimensões de afeto e cognição, sabe-se que estas interagem na determinação de comportamentos dos sujeitos, e estudos mostram que não é possível se fazer

a separação entre razão e emoção. Para se analisar o sistema afetivo é preciso destacar que, para Camerer, Loewenstein e Prelec (2005, p. 25), afetos não são sinônimos de emoções ou de sentimentos. A emoção é um traço essencial à sobrevivência, pois dispara uma série de reações comportamentais adaptativas (GOLEMAN, 1995). Sentimentos são estados mentais relacionados à maneira como a pessoa “se sente” (VISCOTT, 1982). Para Camerer, Loewenstein e Prelec (2005, p. 25) afetos englobam as emoções, os sentimentos e os impulsos (*drive states*) para ação, ou seja, estados biológicos disparadores de comportamentos (como fome, por exemplo).

O principal traço da dimensão afeto é seu papel na motivação, vez que afetos têm valências (positivas ou negativas) e são responsáveis por questões relacionadas a “vou/não vou”, ou seja, às situações de aproximação ou afastamento em relação ao objeto da decisão (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005, p. 18). É intrigante a comprovação, pela Neurociência, de algo que já se sabia no senso comum: nem sempre as pessoas buscam o prazer, evitando a dor (o que contraria os pressupostos de modelos de tomada de decisão em Economia). A motivação pode dirigir o comportamento para situações que são desejadas, mas que não necessariamente trazem prazer (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005, p. 37). Um exemplo disto é um sujeito querer conhecer a posição de uma empresa no mercado mesmo sabendo, de antemão, que a sua empresa terá caído de posição em relação ao ano anterior.

A dimensão cognitiva é responsável pelos raciocínios e responde pelos aspectos “verdadeiro/falso”. O sistema cognitivo, por si, não dirige o comportamento; ele precisa operar pelo sistema afetivo. Os raciocínios são considerados processos conscientes, e fazem parte do que se chama razão. Entretanto, há aspectos cognitivos que fazem parte do processamento automático, como o reconhecimento de padrões, decodificação e interpretação de estímulos (aspectos da percepção). Uma informação passa primeiro pelo sistema cognitivo do processamento automático, pelo crivo de atenção seletiva; paradoxalmente, é como se fosse preciso “ver para não ver”. Assim, não há processamento exclusivamente controlado, vez que uma parte do processo é automatizada.

Um dos mecanismos que é controlado pelo sistema cognitivo, mas que faz parte do processamento automático é a Expertise. Trata-se de uma resolução de problemas que não é consciente para o tomador de decisão (sem acesso introspectivo). A escolha de uma alternativa para decisão se dá da seguinte forma: o tomador de decisão faz a identificação imediata de um padrão (situação já catalogada em seu mecanismo de memória) na situação problema e busca uma alternativa de resolução já aprendida e memorizada. Isto ocorre porque à medida que um problema é apresentado de forma mais freqüente, a resolução tende a se concentrar em áreas especializadas no processamento da tarefa, de modo que o problema é resolvido de maneira automática e com baixo esforço. Como o esforço do processamento controlado é muito grande, o cérebro está constantemente buscando automatizar processos para aumentar sua capacidade computacional. A Expertise é o resultado desse acúmulo de aprendizagens memorizadas que, conseqüentemente, geram respostas automatizadas. No modelo de Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 121) a Expertise faz parte da variável genericamente denominada Intuição.

Um efeito interessante relacionado ao sistema cognitivo é que o julgamento perceptual freqüentemente adota a informação trazida por um grupo neural e suprime totalmente a informação trazida pelo outro grupo (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005, p. 25). Trata-se do princípio “*winner take all*”. O critério para manutenção da informação é a qualidade de sua categorização: frente a informações ambíguas, o cérebro busca “criar” percepções e pensamentos bem definidos para serem armazenados (toda informação armazenada precisa ser categorizada); isto gera distorção de percepção (ou seja, o que foi

categorizado não guarda semelhança com o estímulo original, sendo, portanto, “falso”). Esse mecanismo tem como vantagem categorizar rapidamente objetos em espaços perceptuais com grande fluxo de informação; a desvantagem é que quando se faz necessária a mudança de conteúdos armazenados como verdadeiros, mas que não necessariamente o são (porque originados de situações ambíguas) esta mudança não ocorre com facilidade. Em outras palavras, a Expertise nem sempre gera decisões que possam ser consideradas “ótimas”.

Dentre as descobertas da Neurociência que mostram como os sistemas cognitivo e afetivo se interligam, duas questões são especialmente interessantes para este estudo. A primeira delas mostra que na busca de aumento de eficácia, parece existir no cérebro um módulo que é responsável pelas inferências que as pessoas fazem sobre o que os outros acreditam, sentem ou podem fazer. Esta inferência, por vezes confundida com Intuição, é fundamental para a resolução de problemas relacionados aos ambientes sociais; o uso do raciocínio lógico-dedutivo (que está relacionado ao processamento controlado da informação para resolução de problemas e tomada de decisão) pode compensar apenas parcialmente a ausência desse mecanismo (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005, p. 28-31). A segunda questão é que nas decisões que envolvem risco o sistema cognitivo é contaminado pelo de afetos; estudos mostram que a análise de probabilidade de ocorrência de eventos, essencial para o cálculo de risco, por vezes sensibiliza o hemisfério esquerdo do cérebro, sendo que as decisões reflexivas tipicamente acionam o hemisfério direito. Com o uso de equipamentos de diagnóstico por imagem “vê-se” que a decisão gerada por um processamento controlado é contaminada por sistemas de afeto (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005, p. 43), o que talvez explique os vieses de julgamento em relação a risco (BAZERMAN, 2004).

2.3 O Papel da Memória na Tomada de Decisão

Em ambos os modelos apresentados até então neste texto, a memória aparece como uma das variáveis mas os autores não explicam sua complexidade. A memória pode ser definida sob dois aspectos: pelo tempo de retenção e por seu conteúdo (GAZZANIGA, IVRY e MANGUN, 2006; BADDELEY, ANDERSON e EYSENCK, 2011). As teorias cognitivas e os estudos em Neurociência sugerem que a memória é mantida por múltiplos sistemas cognitivos e neurais, distintos em termos de qualidade da informação armazenada e de como ela é codificada e evocada. Em termos de duração da retenção, pode-se dizer que a memória se divide em memória de curta duração (memória de trabalho) e longa duração, que se divide em memória declarativa (explícita) e não-declarativa (implícita), sendo essa última não acessível introspectivamente (o sujeito não tem consciência dos dados nela armazenados). Nos modelos de tomada de decisão apresentados, os autores não fazem a distinção sobre os tipos de memória que estão sendo acionados. Camerer, Loewenstein e Prelec (2005) falam na evocação consciente e não consciente, não detalhando se elas se referem, respectivamente, às memórias de longo prazo declarativas e não-declarativas. Pennings, Garcia e Hendrix (2005) falam em estocagem de percepções em espaços perceptuais multidimensionais (MDPS) e de soluções em espaços de resultados comportamentais (BOS), não tratando esses espaços como memórias; no modelo desses autores a memória é explicitamente citada como um banco de dados aos quais se recorre para busca de conteúdos na fase de filtragem das informações – SR ou no passo computacional, onde a solução de problemas depende de prévia aprendizagem. Como estratégia para compreensão e simplificação do modelo que se apresenta a seguir, fala-se da memória declarativa, quando o processo de tomada de decisão é controlado, e não declarativa, quando o processo envolve a Expertise (processamento automático).

2.4 O Modelo Proposto no Estudo para o Processo de Tomada de Decisão

Conforme já discutido neste texto, a tomada de decisão é um processo cognitivo complexo que envolve a percepção, a memória, o raciocínio, e é contaminado por aspectos motivacionais, culturais, sociais e políticos. Modelar este processo é um desafio, pois há funções lineares na tomada de decisão que são classificadas dentro dos quadrantes do processamento controlado e do processamento automático, sendo difícil separar os efeitos desses tipos de processamento na tomada de decisão. Também há decisões que, embora sejam processadas de forma controlada sofrem o efeito dos conteúdos afetivos, considerados no senso comum como desviantes da decisão racional, mostrando um aparente paradoxo, vez que a decisão controlada é a que mais se aproxima da decisão racional dos modelos clássicos da Economia.

O modelo que se apresenta busca integrar as variáveis consideradas como Intuição no modelo de Pennings, Garcia e Hendrix (2005) ao modelo bidimensional proposto por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005). Apresenta-se na Figura 3 o modelo proposto e a seguir, as considerações sobre o mesmo, destacando-se sua aplicação à análise das decisões na área de Contabilidade, com destaque para o processo de tomada de decisão relacionado ao Orçamento (decisão sobre o nível de metas orçamentárias), objeto deste estudo.

Na literatura sobre sistemas de controle gerencial, e em especial sobre orçamentos, que será detalhada na próxima seção deste texto, parte-se do pressuposto que seja possível definir metas orçamentárias usando-se um modelo de previsão racional, objetivo, baseado em dados e informações. Na prática, vê-se que isto não ocorre. Seja qual for o nível ocupado pelo tomador de decisão dentro de uma empresa, ao decidir o sujeito frequentemente foge do controlado e do previsto conforme já discutia Simon (1955) e outros estudos a ele posteriores.

O modelo proposto para a linha de estudos na qual este projeto se insere, conforme já apresentado, pode ser visto na Figura 3. As siglas usadas no modelo são as mesmas do modelo de Pennings, Garcia e Hendrix (Figura 1) já explicadas, e têm, no modelo proposto, os mesmos significados; logo, não serão novamente descritas.

Acompanhando-se a descrição do modelo pela Figura 3, a tomada de decisão se inicia na região de processamento automático (quadrante III), pois os estímulos são reconhecidos como padrão, decodificados e interpretados sem que o tomador de decisão tenha consciência deste processo, que é rápido e automático (1); trata-se da fase SR detalhada na Figura 1. No quadrante III os conteúdos são cognitivos e o processamento é automático ou seja, não consciente, em paralelo e conexionista (número 7). A seleção de inputs ambientais (redução do fluxo de informação proposto na fase SR da Figura 1) independe da consciência do tomador de decisão e está sujeita a uma série de vieses oriundos da interferência dos sistemas cognitivo e afetivo. Em termos de atuação do sistema afetivo pode-se destacar: a influência social apontada por Pennings, Garcia e Hendrix (conforme já discutido); a experiência anterior do sujeito em relação ao assunto sobre o qual ele decide e que é responsável por valências positivas ou negativas em relação ao tema, dentre outros (quadrante IV). Essa influência é o passo da Intuição (3f) da fase do processamento cognitivo dinâmico – DCP (3). Em termos de atuação do sistema cognitivo sobre a seleção de estímulos, pode ocorrer o reconhecimento de uma situação padrão mesmo quando a situação é ambígua (efeito *winner-take-all*, já descrito), gerando uma interpretação inadequada da realidade sobre a qual se decide; as informações que estão guardadas na memória não declarativa (5b) também influenciam a seleção dos estímulos, sendo que o sujeito não tem consciência desta influência.

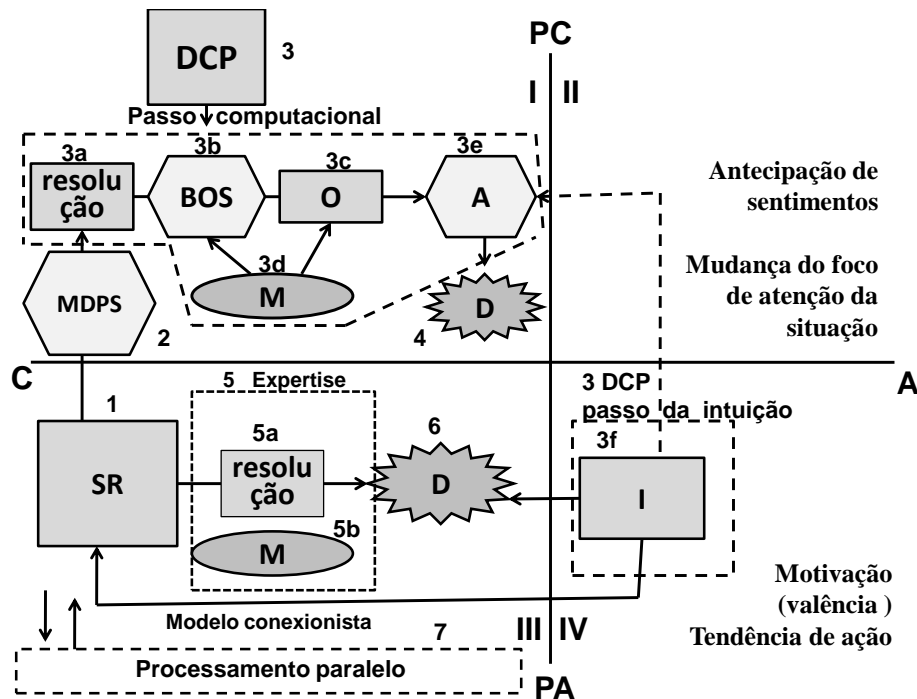


Figura 3 – Modelo proposto para análise do processo de tomada de decisão

Legenda: SR (fase da retransmissão do estímulo – *stimuli-relay*); MDPS (espaço perceptual multidimensional – *multi-dimensional perceptual space*); DCP (Processamento Cognitivo Dinâmico – *dynamic cognitive processing*); BOS (espaço de resultados comportamentais – *behavioral outcome space*); M (memória); D (decisão); I (intuição); O (otimização)

Uma vez que as informações estejam disponíveis no espaço perceptual multidimensional (MDPS), o processo de resolução de problemas que gera as alternativas para a decisão (3a) pode ser relativamente controlado, podendo ser modelado de forma linear, na medida que o sujeito analisa as informações disponíveis, atribui peso às mesmas e gera um conjunto de alternativas comportamentais possíveis (BOS, 3b). A seguir, entra-se na etapa de otimização da decisão (etapa O, 3c) onde cabe ao tomador de decisão julgar qual alternativa terá maior probabilidade de ocorrência (3e), representando a melhor decisão (4). Os processos de geração de respostas possíveis e de otimização da decisão sofrem a influência da memória declarativa (3d), vez que o sujeito busca intencionalmente (de forma consciente) dados que possam colaborar para a geração e otimização de alternativas de decisão.

Fala-se em “relativo controle” na fase do processamento cognitivo dinâmico (DCP, 3) pois nesta fase o sujeito pode sofrer a influência de aspectos afetivos, antecipando os sentimentos que estarão presentes em seu estado de ânimo ou de sua equipe se a meta apresentada não for acurada (quadrante II); o sujeito também pode ser tentado a decidir pela alternativa que tenha para si maior valência (quadrante IV), podendo ocorrer o conflito de interesses entre metas pessoais e organizacionais conforme proposto na Teoria da Agência (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; BARON e KREPS, 1999).

Outro aspecto que contraria a idéia de racionalidade é a decisão tomada quando há grande quantidade de informações disponíveis ou quando o tomador de decisão está sob

pressão de tempo. Nesses casos entra em ação a Expertise (5), processo de resolução de problemas que faz parte do processamento automático da decisão e do qual o sujeito não tem acesso introspectivo. Quando a Expertise entra em ação, o tomador de decisão seleciona as informações que estão mais próximas de um padrão que ele possa identificar (seja esse padrão acurado ou não, 1) e a análise das alternativas geradas a partir dessas informações se dá de forma muito rápida, porque há processamento paralelo (7) e acesso a dados armazenados na memória não declarativa (5b), gerando decisões que podem se distanciar da melhor decisão (4). Além disto, esse processamento paralelo de informações pouco estruturadas pode gerar decisões que sejam conflitantes entre si.

A integração dos modelos linear e bi-dimensional cria um modelo que inclui a variável Expertise, representando a decisão baseada em experiência prévia do decisor, seja em termos de reconhecimento de padrões ambientais, seja em termos de condicionamento de respostas frente a determinados padrões, condicionamento este modelado pelas consequências. Em outras palavras, há aprendizagem relacionada às informações necessárias para decisão (variáveis que alimentam o processo de decisão) e aprendizagem sobre quais respostas, frente a esses padrões, trazem risco para o decisor (variáveis que mantêm o padrão de decisão).

2.5 Teste empírico do modelo teórico proposto

Conforme exposto na introdução deste projeto, o modelo proposto (Figura 3) já foi empiricamente testado. Foram consideradas variáveis independentes a busca sistemática de informação (SR, 1 na Figura 3) e aspectos afetivos (I – 3f na Figura 3). Foram consideradas variáveis dependentes a decisão controlada (DCP – 3 na Figura 3) e a decisão por Expertise (5 na Figura 3). Foram encontradas algumas diferenças do relacionamento entre as variáveis independentes e dependentes. No estudo de Cesar, Perez, Vidal e Marin (2010) observou-se que em ambientes inovadores a busca sistemática de informações influencia (SR) as decisões tomadas com base em Expertise, o que não seria de se esperar porque decisões dessa natureza fazem pouco uso desse tipo de informação. Talvez isto tenha ocorrido porque para acompanhar o caráter altamente inovador da empresa estudada os gestores precisam atualizar suas informações, mesmo que seja para “construir” intuitivamente uma base para o uso da heurística de ancoragem (basear-se em séries históricas).

Em organizações de primeiro e terceiro setor (OPTS), conforme estudo de Cesar, Perez, Lima e Imoniana (2012) observou-se que a influência social (parte dos indicadores do constructo I) exerce influência sobre as decisões racionais (DCP), o que não é comum tendo em vista que decisões dessa natureza estão baseadas em análise objetiva de critérios pré estabelecidos. Esta influência pode se relacionar ao fato de que OPTS são amplamente cobradas pelos segmentos da sociedade e isto talvez as torne mais suscetíveis à influência de grupos ou à de aspectos afetivos, de modo geral.

Em empresas da área de logística Cesar, Akamine e Perez (2011) observaram que os aspectos relacionados à busca sistemática de informação (SR) se fundem com aspectos de influência social (I); isto talvez se deva à constatação de que os gestores declararam fazer pouco uso de informações formalmente disponibilizadas em relatórios gerenciais, baseando suas decisões mais em seu feeling ou em sua experiência profissional, sendo ambos aspectos relacionados à decisão por Expertise (5 na Figura 3).

Dentre os estudos qualitativos utilizando o modelo, Cesar, Rodrigues e Perez (2012, artigo em submissão a periódico) observaram que empreendedores oriundos de incubadoras de negócios estão em contato muito próximo com seus clientes e fornecedores e usam as informações obtidas nesse relacionamento para tomarem decisão. Como os entrevistados atuavam em empresas em fase de *start-up* ainda não tinham relatórios gerenciais

desenvolvidos que pudessem lhes oferecer previsões de cenários ou dados financeiros além dos disponibilizados em demonstrativos contábeis obrigatórios.

Essas relações encontradas até então são encorajadoras para que se aumente o escopo da pesquisa; elas sinalizaram que o caminho seguido até então pode ser promissor para a busca de um modelo estrutural que possa ser generalizado, conforme já se discutiu. Afinal, o Brasil tem sido apontado como uma das economias emergentes no cenário internacional e muitas empresas de base internacional têm buscado aumentar sua participação no cenário econômico brasileiro. Poder comparar modelos de tomada de decisão do Brasil com o de outros países pode ter aplicações práticas interessantes especialmente para as áreas de Controladoria, que preparam as informações para decisão e que desenvolvem sistemas de controle gerencial, e para a área de Recursos Humanos, que prepara ações de desenvolvimento de competências dos gestores, sendo uma dessas competências a “tomada de decisão”.

Na seção seguinte apresenta-se uma discussão sobre Sistemas de Informação e, dentre esses, sobre os Sistemas de Controle Gerencial. Na linha de pesquisa na qual este projeto se insere as decisões analisadas referem-se às decisões sobre metas orçamentárias. Foi escolhido este recorte porque decisões dessa espécie estão baseadas em informações contábeis e estão presentes no dia a dia de gestores das mais variadas áreas dentro das organizações. Fazem parte das decisões do dia a dia de um gestor e são tipicamente enquadradas como *Experience-Based*

3 Sistemas de Informação Contábil e Sistemas de Controle Gerencial

Conforme já discutido, as organizações atuam em ambientes de alta competitividade e, para sobreviverem, desenvolvem cenários, estratégias e cursos de ação que são planejados para que a organização atinja seus objetivos (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2005). O delineamento e a implantação das estratégias depende, dentre outros aspectos, da organização de informações contábeis e não contábeis de modo que seja facilitado o processo de tomada de decisão nos diferentes níveis organizacionais. Todavia, considerando a complexidade e o porte das empresas, não se pode falar em controle de informação se não existirem sistemas que captem e disponibilizem essas informações. As organizações têm investido cifras cada vez maiores em Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias da Informação (TI) (PEREZ e ZWICKER, 2010). Esta realidade se apóia no fato de que, gradativamente, os SIs e as TIs vêm se tornando um componente significativo em todas as práticas organizacionais (TURBAN, LEIDNER, McLEAN e WETHERBE, 2010).

Um sistema de informação (SI) é um modelo no qual os recursos de uma empresa são coordenados para converter *inputs* (dados) em *outputs* (informações e resultados), de modo que a empresa possa atingir seus objetivos (SOUDANI, 2012; WILKINSON, 1991). Desta forma, um sistema de informação (SI) é um sistema capaz de coletar, processar, armazenar, analisar e disseminar informações para atender um propósito específico; como qualquer sistema, um SI inclui entradas (dados e instruções) e saídas (relatórios e cálculos) e também engloba pessoas, procedimentos e facilidades físicas, operando em um determinado ambiente (O'BRIEN e MARAKAS, 2008; TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2007).

Considerando-se que a Contabilidade seja a área da empresa que tem como objetivo fornecer informação estruturada aos seus usuários internos e externos (IUDÍCIBUS, 2006), as informações gerenciadas por essa área se organizam num sistema, sendo este denominado Sistema de Informação Contábil, um subsistema do Sistema de Informações da empresa (PADOVEZE, 2007).

No Sistema de Informação Contábil (SIC) os *inputs* são, geralmente, unidades econômicas, e seus *outputs* são documentos, relatórios, e outros meios de disponibilização de informação que são usados para dar orientação financeira à empresa ou para controlar seus recursos; trata-se de um sistema consolidador de todas as transações financeiras ou monetárias da empresa (RICCIO, 1989, p. 102). O SIC é considerado vital para a competitividade de uma organização (SOUDANI, 2012) porque se relaciona à informação usada para tomada de decisão nas mais variadas áreas da organização.

O SIC é dividido em dois tipos distintos: 1. OS Sistemas de Informação Financeira, que oferecem informações para os usuários externos e que são regulamentados, seguindo princípios contábeis aceitos; 2. Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que provêm informações para usuários internos à firma e que não seguem normas pré-determinadas (WILKINSON, 1991, p. 15). Os dados gerados pelo SCG podem aparecer em modelos preditivos (projeção de vendas) ou normativos (custos padrão de trabalho), sendo arranjos de modo a atender às demandas dos gestores.

Há críticas aos SICs alegando-se que: os mesmos nem sempre produzem informações contábeis úteis que sejam disponibilizadas no momento oportuno; há excessos de informações, algumas delas triviais, sobrecarregando o usuário (MOSCOVE, SIMKIN e BAGRANOFF, 2002, p. 28). Essas críticas mostram que há uma demanda por aprimoramento dos SICs.

Um dos problemas mais frequentes dos SICs diz respeito à captação da informação para decisão, que se relaciona à identificação de padrões ambientais e aos mecanismos de filtragem da informação, discutidos na apresentação dos modelos cognitivos de decisão. As informações disponibilizadas nos SICs, embora técnicas, são coletadas e disponibilizadas em um ambiente ditado pelo comportamento organizacional e mediado pelo comportamento humano (SORENSEN, 1990). Embora a afirmação de Sorensen tenha mais de vinte anos ela continua atual, ou seja, a tecnologia que embasa os sistemas alterou-se drasticamente, mas a eficácia do uso das informações geradas por esses sistemas continua dependendo da forma como as pessoas reagem às informações que lhes são apresentadas; estas informações são captadas pelo público alvo e interpretadas, o que pode fazer com que um único conjunto de informações leve a decisões diferentes, dependendo da forma como cada analista interpreta as chances de risco, por exemplo. Não é à toa que nas últimas duas décadas cerca de 45% dos artigos sobre SIC publicados nas principais revistas acadêmicas internacionais da área de Sistemas de Informação estão fundamentados em Psicologia Social ou em Psicologia Cognitiva (FERGUSON e SEOW, 2011).

3.1 Os Sistemas de Controle Gerencial

Em relação aos Sistemas de Controle Gerencial, estes são sistemas de apoio à decisão que, para serem eficazes, precisam atender às exigências de cada área, das interfaces entre áreas e das alçadas de decisão; a combinação desses elementos leva a diferentes sistemas de apoio à decisão que são hierarquizados dentro de uma estrutura organizacional, cada um deles exigindo diferentes níveis de planejamento e controle (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; RIAHI-BELKAOU, 2002). Assim, embora não sejam regulamentados por normas, esses sistemas são propostos dentro de certas regras de modo que cumpram seu papel de fornecer informações para que os gestores possam tomar decisões mais objetivas e mais acuradas (mais próximas do “ponto ótimo” de acerto).

O foco deste estudo está nos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) enquanto sistemas de apoio à decisão. São assim considerados porque, enquanto a formulação da estratégia está

voltada para a decisão de novas estratégias, geralmente decorrentes da análise ambiental ou de cenários, os SCG buscam garantir que as estratégias definidas sejam implementadas (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; HORNGREN, SUNDEN e STRATTON, 2004); para tal, promovem o alinhamento de metas dentro da organização, embora se saiba que esse alinhamento nem sempre seja factível, vez que os interesses pessoais dos sujeitos que delineiam essas metas por vezes se sobrepõem aos da organização (HORGREN, SUNDEM e STRATTON, 2004, p. 19; BARON e KREPS, 1999).

Os SCG podem ser vistos como um dos Sistemas de Informação da empresa, como um instrumento de controle ou mesmo como uma ferramenta de gestão. Enquanto sistemas, os SCG caracterizam-se por proporem uma série de etapas periódicas, coordenadas e recorrentes, cujo objetivo é realizar um propósito específico. Como instrumentos de controle têm os seguintes mecanismos: detector (coleta as informações), assessor (compara padrões atuais com outros pré-estabelecidos) e realizador (altera o padrão de comportamento se a necessidade for indicada pelo mecanismo assessor). Como ferramenta gerencial, propiciam o acompanhamento da implantação da estratégia em todos os níveis da organização (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008). Seja qual for sua finalidade, os SCG buscam melhorar a integração de controles entre áreas e oferecer maior possibilidade de identificação das ações de controle e de correção de rumos, quando necessária (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

O Orçamento, enquanto um dos Sistemas de Controle Gerencial, é bastante importante para o alinhamento estratégico de uma organização (FRIED, 2003; FREZATTI, 2000). Tem as seguintes características: estima o lucro potencial de uma unidade de negócio; é expresso em termos monetários; é previsto para períodos determinados; é um compromisso de gestão, pois além de metas, prevê que possam ser tomadas medidas para que o realizado seja compatível com o previsto; é desenvolvido com base em informações coletadas pela área de Controladoria (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Além de ser uma ferramenta de previsão, o Orçamento também é uma ferramenta de controle que envolve dois níveis de decisão: o nível de previsão, no qual se estabelecem as metas; e o nível de aprovação, no qual se analisa a coerência das metas. Como um dos Sistemas de Controle Gerencial, o Orçamento dá subsídios para diversos tipos de decisão, como por exemplo, a possibilidade de abertura de novas unidades de negócios. Assim, sua eficácia depende da acurácia das informações que o alimentam. As metas previstas precisam ser exequíveis, sendo esta uma das principais tarefas do tomador de decisão de cada área de atuação de uma empresa. Estabelecer metas seria fácil se o processo de tomada de decisão em relação ao nível das mesmas fosse racional, totalmente baseado na análise das informações disponíveis e na comparação de padrões pré-estabelecidos. Entretanto, a discussão feita neste texto sobre modelos de tomada de decisão já apontou que a racionalidade pura não existe, ao menos quando a decisão é feita por seres humanos.

II – OBJETIVOS

Este projeto teve como **objetivo geral**: Identificar as diferenças existentes no processo de tomada de decisão de gestores que atuam no Brasil ou no Peru quando decidem sobre metas orçamentárias, considerando-se o modelo teórico proposto para análise

Como **objetivos específicos**, teve-se:

1. Compreender o comportamento de decisão adotado por gestores que atuam em diferentes segmentos econômicos no Brasil quando decidem sobre metas orçamentárias.
2. Testar o modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão em diferentes segmentos econômicos brasileiros.
3. Testar o modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão no Peru.
4. Identificar diferenças gerais no comportamento de decisão relacionado a metas orçamentárias dentre os países analisados, em cada um dos constructos do modelo proposto.
5. Identificar diferenças no modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão dentre os países analisados, tomando como base de comparação o Brasil.

Para atender ao objetivo específico de número 1 propôs-se uma etapa com enfoque qualitativo. Para os objetivos específicos de números 2 a 5 propôs-se uma etapa com enfoque quantitativo. A descrição detalhada dos procedimentos metodológicos previstos para cada uma dessas etapas encontra-se na seção seguinte deste texto.

III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS EMPREGADOS

1. Etapa Qualitativa – Brasil e Peru

1.1 Objetivo

Compreender o comportamento de decisão adotado por gestores que atuam em diferentes segmentos econômicos no Brasil quando decidem sobre metas orçamentárias.

1.2 Questões de pesquisa

A partir do objetivo proposto para esta etapa do projeto foram definidas cinco questões de pesquisa. Cada uma das questões formuladas está relacionada a uma das variáveis existentes no modelo teórico proposto. As questões de pesquisa foram as seguintes:

1. Quais são e como são selecionadas as informações que servem de base para as decisões relacionadas a metas orçamentárias? (SR, número 1 na Figura 3).
2. Como os aspectos afetivos e a influência social atuam nas decisões relacionadas a metas orçamentárias? (I, número 3f na Figura 3).
3. Como a memória (pessoal e organizacional) atua nas decisões relacionadas a metas orçamentárias? (M, números 3d e 5b na Figura 3).

4. Como são definidas as bases e os parâmetros usados para decisões analíticas sobre metas orçamentárias? (DCP, número 3 na Figura 3).
5. Como a experiência profissional e/ou pessoal atua nas decisões relacionadas a metas orçamentárias? (EXPERTISE, número 5 na Figura 3).

1.3 População e amostra

Considera-se que a população desta etapa do projeto sejam gestores de diferentes áreas que participem da elaboração de orçamentos no nível de previsão de metas, em empresas de médio e grande porte, de diferentes setores econômicos. O procedimento de amostragem foi não probabilístico e intencional, sendo escolhidos gestores do mesmo nível, de empresas diferentes, de diferentes setores da economia. Tais gestores deviam ter experiência mínima de dois anos na decisão de metas orçamentárias, de modo que pudessem ter um histórico de aprendizagem (baseada em *feedbacks*) de decisões tomadas no passado. Dentre as 10 entrevistas propostas no projeto, foram analisadas cinco seguindo-se o modelo proposto.

1.4 Dados e forma de coleta de dados

Os dados foram primários, colhidos diretamente junto a gestores que participavam de decisões relacionadas a metas orçamentárias em empresas que atuam em diferentes segmentos. Os dados do Peru foram colhidos em novembro de 2013; os do Brasil, no período de março a abril de 2014.

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, com perguntas baseadas nas questões de pesquisa propostas para esta etapa conforme apresentadas no Quadro 1. Seguindo-se o protocolo, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Era previsto no protocolo que todas as perguntas fossem feitas seguindo-se exatamente o texto da questão, buscando-se validade, entendida como “a extensão na qual um resultado representa com acurácia o fenômeno social ao qual ele se refere” (SILVERMAN, 2000, p. 179). Todavia, após a primeira entrevista observou-se que elas podiam ser reduzidas a 12 questões, sendo que as respostas às mesmas esgotavam o tema que se pretendia analisar. Foram grafadas em negrito, no Quadro 1, as questões que foram utilizadas nas entrevistas. Quanto à confiabilidade, definida como “o grau de consistência com que os indicadores estão relacionados à mesma categoria por diferentes observadores ou pelo mesmo observador em ocasiões diferentes” (SILVERMAN, 2000, p. 175), esta foi buscada pela congruência na análise dos dados feita pelos pesquisadores (KVALE, 1996).

O mesmo roteiro de entrevistas foi utilizado no Peru e o método de tradução reversa foi empregado: o questionário foi versado para o espanhol pelo pesquisador peruano que faz parte do projeto, foi traduzido para o português pelo pesquisador brasileiro que é fluente no espanhol, e as respostas traduzidas foram comparadas com as respostas originais do questionário. Foram feitos alguns ajustes e o roteiro final, em língua espanhola, seguiu a mesma sequência das questões no Brasil.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista proposto de acordo com as questões de pesquisa formuladas

QP 1 - Quais são e como são selecionadas as informações que servem de base para as decisões relacionadas a metas orçamentárias? (SR, número 1 na Figura 3)	
Número das questões	Perguntas
1.	<i>Como o Sr.(a.) classificaria a conjuntura econômica de seu país?</i>

2.	<i>Todo cenário econômico tem algo de incerto (não sei o que virá) ou de ambíguo (há informações que são incompatíveis entre si). Qual a situação dominante no cenário em que o Sr.(a.) atua? Por que?</i>
3	<i>Qual é a realidade dos empresários no setor econômico que você atua? Como é tomar decisões dentro deste setor?</i>
5	<i>Considerando a sua realidade no dia a dia, que tipo de informação é usada para tomada de decisão sobre aspectos econômicos? Essa informação é predominantemente sistematizada (relatórios gerenciais, textos, etc.) ou é informal (conversas, busca na Internet, notícias...)?</i>
QP2 - Como os aspectos afetivos e a influência social atuam nas decisões relacionadas a metas orçamentárias? (I, número 3f na Figura 3)	
6a	<i>Em alguns países os executivos são mais sujeitos à pressão grupal para tomar decisões. Quando o Sr.(a.) toma decisões costuma escutar e se deixar influenciar por colegas (do mesmo nível hierárquico ou de níveis diferentes)?</i>
6b	<i>As decisões que o Sr.(a) toma são por consenso, por unanimidade, por maioria ou por outro critério? Como o Sr.(a) acha que isso ocorre no cenário econômico e cultural do Brasil?</i>
10	<i>Como as emoções influenciam as decisões no seu dia a dia?</i>
11	<i>O Sra.(a) já tomou decisões com empresários de outros países? No que eles diferem ou se assemelham dos(com) os brasileiros?</i>
QP3 – Modelo racional de decisão (DCP, número 3 na Figura 3) ou Decisão por Expertise (número 5 na Figura 3)	
4	<i>Os economistas falam que as decisões podem ser rápidas (tomadas tempestivamente) ou lentas (tomadas de maneira racional). Qual desses tipos de decisão predomina em seu dia a dia. O Sr.(a) poderia exemplificar?</i>
7	<i>Os economistas dizem que decisões por feeling fazem parte do cotidiano dos empresários. Como o Sr.(a) vê a ocorrência desse tipo de decisão no seu dia a dia, considerando o cenário econômico no qual atua?</i>
9	<i>O que é mais importante para uma boa decisão: tempo para decidir, quantidade de informações disponíveis, experiência profissional ou análise dos fatores de risco envolvidos com a decisão?</i>
8	<i>Com a complexidade econômica exposta, se o Sr.(a) fosse preparar um executivo para tomar decisões no cenário em que o Sr.(a.) atua, quais conselhos daria para se tornar um ótimo decisor?</i>
12	<i>Como o brasileiro decide?</i>

1.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004), partindo-se de categorias pré-estabelecidas. Essa análise engloba um conjunto variado de técnicas de análise das comunicações que visam a obtenção, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (que podem ser quantitativos ou não) e que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A análise compreendeu três etapas básicas: 1. Pré-análise, que englobou a organização do material; 2. Codificação dos dados brutos em unidades de registro e categorias; 3. Tratamento dos resultados, passando-se da descrição à interpretação utilizando-se conceitos e proposições (DENZIN, e LINCOLN, 2000; TAYLOR e BOGDAN, 1987).

2 Etapa Quantitativa

2.1 Objetivos

Os objetivos desta etapa referem-se aos objetivos específicos de números 2 a 5 do projeto, abaixo transcritos.

- 2 Testar o modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão em diferentes segmentos econômicos brasileiros.
- 3 Testar o modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão em diferentes países (Brasil e Peru).
- 4 Identificar diferenças gerais no comportamento de decisão relacionado a metas orçamentárias dentre os países analisados, em cada um dos constructos do modelo proposto.
- 5 Identificar diferenças no modelo teórico proposto para análise do processo de tomada de decisão dentre os países analisados, tomando como base de comparação o Brasil.

Destaca-se que o objetivo específico de número 4 refere-se a comportamentos de decisão, e os de números 2, 3 e 5, referem-se a modelos de tomada de decisão. A análise de comportamento refere-se à análise dos indicadores (variáveis manifestas, HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON e TATHAM, 2009, p. 541) que compõem os constructos do modelo teórico proposto. A análise do modelo de tomada de decisão refere-se à análise do relacionamento entre constructos (variáveis latentes, HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON e TATHAM, 2009, p. 540), tratando-se portanto da análise de modelos estruturais.

2.2 Hipóteses de pesquisa

A partir da experiência com o estudo anterior (descrito na primeira seção deste projeto) e da revisão da literatura sobre o tema decisão, foram propostas dez hipóteses, sendo elas:

H1: A Busca da Informação (BI) é maior na Decisão Racional (DR) do que na Decisão por Expertise (Exp);

H2: A Influência Sócio-afetiva (ISA) é maior na decisão por Expertise (Exp) do que na Decisão Racional (DR);

H3: A Decisão Racional (DR) e a Decisão por Expertise (Exp) são afetadas, simultaneamente, pela Busca da Informação (BI) e pela Influência Sócio-Afetiva (ISA);

H4: A Busca da Informação (BI) é positiva e fortemente associada com o uso de parâmetros para tomar decisão;

H5: A Busca da Informação (BI) é positiva e fortemente associada com os pesos atribuídos à informação de acordo com sua importância;

H6: A Influência Sócio-afetiva (ISA) é positiva mas fracamente associada com a estimativa de probabilidade de ocorrência de um cenário específico;

H7: A Influência Sócio-afetiva (ISA) é positiva mas fracamente associada com a estimativa da possibilidade de ocorrência de um cenário específico;

H8: A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com a decisão baseada em experiência pessoal;

H9: A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com decisões feitas no passado;

H10: A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com decisões baseadas em feeling.

H11: Há diferenças no modelo estrutural de decisão considerando-se diferentes setores econômicos;

H12: Há diferenças entre Brasil e Peru no modelo estrutural de decisão.

2.3 População e amostra

Em relação aos dados colhidos no Brasil, a população desta etapa do estudo foi formada por pessoas que atuavam em empresas de variados setores econômicos do Brasil e que participavam da estimativa de metas orçamentárias nas empresas em que atuavam. A população foi, portanto, finita. O procedimento de amostragem foi probabilístico, sendo o tamanho da amostra estimado com o uso da fórmula estatística apresentada nos Quadros 2 e 3, fórmula usada quando não se conhecem a média e o desvio padrão da população e esta é considerada infinita. A proporção usada para estimativa foi decorrente do número de decisores que usariam predominantemente Decisões Racionais ou por Expertise. Deve-se considerar que foram escolhidos, para composição da amostra, alguns segmentos, sendo eles: indústria (da área de inovação); terceiro setor; empresas hospitalares; transporte rodoviário de cargas (logística).

Quadro 2: Fórmula para estimativa do tamanho da amostra

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}{e^2}$$

Quadro 3: Explicação dos parâmetros da fórmula usada para estimativa do tamanho da amostra

$$\begin{aligned} n &= \text{tamanho da amostra} \\ \sigma^2 &= \text{nível de confiança (estimado pelo número de desvios padrão)} \\ \hat{p} &= \text{estimativa da proporção} \\ \hat{q} &= 1 - \hat{p} \\ e &= \text{erro amostral} \end{aligned}$$

Utilizando-se a fórmula, considerando-se um nível de confiança de 99,7% (usando-se como parâmetro 3 desvios padrão) e um erro de 5%, obteve-se que a amostra final deveria ter 300 respondentes. Foram colhidos dados de 313 respondentes, sendo a amostra final de 303 casos, excluídos os casos com dados perdidos.

Em relação aos dados colhidos no exterior, o procedimento de amostragem foi não probabilístico e a amostra foi formada por todos os sujeitos que aceitaram o convite para participar da pesquisa. A população foi formada por pessoas que atuavam em empresas de médio e grande porte de diferentes setores econômicos no Peru e que participavam das

estimativas de metas orçamentárias. Todos os respondentes eram alunos de um curso de MBA de uma Universidade privada, considerada como uma das principais escolas de negócios do Peru, situada em Lima. O tamanho estimado para a amostra não poderia ser inferior a 80 sujeitos. Este tamanho foi estimado considerando-se os seguintes parâmetros: modelo com dois preditores, efeito de 0,15, α de 0,05, poder $(1-\beta)$ de 0,95; essa estimativa foi feita com apoio do software GPower versão 3.1. No total foram obtidos 77 respondentes, tamanho considerado adequado.

2.4 Dados e forma de coleta de dados

Tanto no Brasil quanto no Peru os dados foram primários, coletados diretamente junto ao público alvo da pesquisa. O instrumento para coleta de dados foi um questionário, com questões fechadas, dividido em duas seções: 1. Dados demográficos: dados sobre o respondente e sobre a empresa na qual atua; 2. Dados relacionados ao modelo proposto para análise do processo de tomada de decisão. O questionário foi adaptado a partir do questionário usado nas pesquisas anteriores, usando afirmativas e uma escala ordinal de 10 pontos, assumida como métrica, na qual cada ponto representa 10% de frequência do comportamento apresentado nas assertivas do questionário (1: até 10% das vezes em que toma uma decisão; 10: de 90% a 100% das vezes em que toma uma decisão). No Brasil os dados foram colhidos ao longo de 2013 e 2014; no Peru eles foram colhidos em março de 2014.

2.5 Tratamento dos dados

Os dados foram analisados com o apoio do software SPSS, versão 19.0. Foram feitas as seguintes análises: 1. Análise descritiva dos dados; 2. Análise multivariada, com o uso de modelagem de equações estruturais, utilizando-se para tal a metodologia PLS (*Partial Least Squares*) que se baseia na análise da variância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009, p. 277). Todos os testes necessários para análise do cumprimento dos pressupostos das diferentes análises foram feitos e serão discutidos na apresentação dos resultados.

IV APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo teve duas abordagens, conforme já apresentado: Qualitativa e Quantitativa. São apresentados, em primeiro lugar, os resultados obtidos com a abordagem quantitativa. A seguir, são comentados os dados obtidos com o enfoque qualitativo. Optou-se por inverter a ordem de apresentação porque as hipóteses propostas para o estudo foram testadas com o enfoque quantitativo.

1. Etapa Quantitativa

1.1 Análise descritiva – dados obtidos no Brasil e Peru

A amostra do **Brasil** foi composta por 303 respondentes (casos válidos, dentre 313 casos da amostra). Os dados foram colhidos no período de 2010 a 2013 junto a funcionários de empresas de médio e grande porte, de diferentes setores econômicos. Deve-se destacar que quando da aprovação do presente projeto já se havia começado a colher dados no Brasil

considerando-se o modelo proposto para a pesquisa. Analisando-se as distribuições das variáveis verifica-se que essas se aproximam da curva normal (análise gráfica, e valores de assimetria padronizada e curtose entre 0.8 and 4.2). Os dados perdidos foram excluídos das análises feitas (procedimento *listwise*). Não havia *outliers* na distribuição pois todas as respostas se encontravam dentro dos valores da escala proposta no questionário.

A amostra do **Peru** foi composta por 77 respondentes, sendo considerados válidos 75. Os dados foram coletados no período de março de 2014 junto a funcionários de empresas de médio e grande porte de diferentes setores econômicos. Diferente do Brasil, no Peru há funcionários que atuam em empresas de mineração, setor não investigado no Brasil. As variáveis tem distribuições próximas da normal (análise gráfica e valores de assimetria padronizada e curtose entre -1 e +1). Os dados perdidos foram excluídos das análises feitas (procedimento *listwise*). Não havia *outliers* na distribuição pois todas as respostas se encontravam dentro dos valores da escala proposta no questionário.

De acordo com o modelo de pesquisa proposto, havia 28 variáveis que eram indicadores de quatro construtos, sendo eles: Busca da Informação (BI), Influência Sócio Afetiva (ISA), Decisão Racional (DR) e Decisão por Expertise (Dexp). O Quadro 4 apresenta as variáveis que compõem cada construto. Essas variáveis foram construídas com base na literatura sobre decisão e nos resultados de estudo exploratório desenvolvido por Cesar, Vidal, Perez, Boggio e Marin (2009, p. 38) cujo objetivo era identificar como gestores tomam decisões relacionadas ao orçamento (ver Figura 3 – modelo proposto para análise da decisão). Descrevem-se, a seguir, os resultados encontrados na análise dos dados da pesquisa.

Quadro 4: Questões do questionário

Questões	Número da variável	Constructo
Decido colocando um percentual sobre as metas de anos anteriores.	V1a	EXP
Seleciono informações que se agreguem às que já tenho.	V2a	BI
Tenho medo de errar o nível de metas.	V3a	ISA
Faço pouco esforço porque decido com base em minha experiência.	V4a	EXP
Sou influenciado pelo meu grupo para escolha de informações.	v5a	ISA
Seleciono informações de acordo com minha preferência.	v6a	BI
Sigo parâmetros dados pela empresa.	v7a	DR
Seleciono informações que sejam relevantes	v8a	BI
Analiso as informações atribuindo peso às mais importantes	v9a	DR
Considero a probabilidade de ocorrência de um cenário futuro	v10a	DR
Decido com base em fatos recentes (cenário externo ou interno)	v11a	EXP
Uso inf sobre ambiente interno que considero importantes	v12a	BI
Busco inf sobre o amb externo que considero importantes	v13a	BI
Considero o impacto das metas sobre as pessoas	v14a	ISA
Considero a possibilidade de ocorrência de um cenário futuro	v15a	DR
Decido as metas lidando com ambiente de incerteza	v16a	ISA
Busco alternativas que deem margem a pequenos ajustes	v17a	EXP
Considero as decisões que sejam pouco complexas	v18a	
Aproveito decisões que tomei no passado e decido com base nelas	v19a	EXP
Decido o que aprendi na área em que atuo	v20a	
Considero que haja risco ao tomar decisões	v21a	ISA
Ao decidir sinto uma voz interior que me direciona	v22a	
Decido comparando a situação atual com situações anteriores	v23a	EXP
Penso no reflexo de minha decisão para minha vida profissional	v24a	ISA
Analiso novamente as informações quando errei a mão	v25a	DR

Seleciono inf com base em minha experiência profissional	v26a	BI
Uso um processo racional baseado em causas e efeitos	v27a	DR
Preciso de uma grande quantidade de inf para decidir	v28a	BI
Tenho medo das consequências de minha decisão	v29a	ISA
Tomo decisões com base no que sinto – meu feeling	v30a	EXP

Legenda: BI: Busca da Informação; ISA: Influência Sócio-afetiva; DR: Decisão Racional; EXP: Decisão por Expertise.

As variáveis v18a, v20a e v22a não foram analisadas no banco de dados do Brasil porque tinham excesso de missing. Foram retiradas da amostra. No Peru foram retiradas as variáveis v2a, v3a, v11a v14a v25a e v26a. Isso porque havia excesso de *missings*.

1.1.1 Busca da Informação

No banco de dados do Brasil o Construto foi formado por 7 indicadores e tem um alpha de Cronbach de 0,68; no Peru ele foi formado por 5 indicadores, alpha de Cronbach de 0,63.

No **Brasil** as variáveis com médias mais baixas (indicando baixa frequência do comportamento) foram a v6a ($4,10 \pm 2,67$), relacionada ao uso da “preferência pessoal” como um dos filtros de busca de informação e a v28a ($5,65 \pm 2,70$), relacionada à necessidade de grande quantidade de informação para decidir. No **Peru** as variáveis com médias mais baixas (indicando baixa frequência do comportamento) foram a v6a ($3,60 \pm 2,16$), relacionada ao uso da “preferência pessoal” como um dos filtros de busca de informação, a v28a ($6,77 \pm 1,86$), relacionada à necessidade de grande quantidade de informação para decidir, e a v13a ($6,21 \pm 1,84$). Os resultados no **Brasil e Peru** sugerem que em torno de 40% das vezes em que as pessoas decidem, precisam de algum tipo de informação sistematizada para decidir e usam algum processo para diminuir o fluxo dessa informação. Esse achado é coerente com a literatura sobre mecanismos de atenção seletiva que fazem parte do processo decisório (PENNING, GARCIA e HENDRIX, 2005, p. 119).

No **Brasil**, as variáveis com médias mais altas (indicando alta frequência de comportamento) foram a v2a ($7,11 \pm 2,30$), que se refere à seleção de informações que se agreguem a outras já coletadas, e a v8a ($7,88 \pm 2,08$), que se refere ao uso de um critério pessoal de “relevância” para selecionar informações para decisão. No **Peru** a v2a não compara porque foi excluída. A v8a foi a com média mais alta ($8,10 \pm 1,51$), mostrando que no Peru há maior ênfase no critério pessoal para estabelecer relevância da informação. Os resultados no Brasil sugerem que em torno de 70% das vezes em que as pessoas decidem, elas o fazem usando a heurística de representatividade (BAZEMAN, 2005, p. 24). Nessa situação as pessoas têm altas chances de vieses de decisão porque, além de se basearem em seu julgamento de importância da informação; correm o risco desprezar informações que não combinem com outras obtidas até o momento da decisão. Verificou-se também que no Brasil e Peru há o uso de critérios pessoais para atribuição de relevância à informação, sendo essa atribuição mais acentuada no Peru. .

Ainda com média alta têm-se que no **Brasil e Peru** a variável v12a tem médias semelhantes (Brasil: $7,47 \pm 2,27$; Peru: $7,24 \pm 1,59$), sendo que esta variável se refere à importância que o decisor atribui às informações sobre o cenário interno da empresa. A variável v13a teve média mais baixa no **Peru** ($6,21 \pm 1,84$) do que no **Brasil** ($7,25 \pm 2,33$), sendo que esta se refere à importância atribuída ao cenário externo à empresa. Esse filtro de

“importância” para busca de informações sobre cenário pode se relacionar tanto à heurística de disponibilidade (considero algo importante porque tenho informações recentes na memória sobre o assunto) (BAZERMAN, 2004, p. 19), quanto ao julgamento que o decisor faz da informação na etapa do Processamento Cognitivo Dinâmico (*dynamic cognitive process*), parte do processo racional de decisão (PENNING, GARCIA e HENDRIX, 2005, p. 120).

Em relação ao uso da experiência profissional como critério de seleção de informação para decisão (v26a; média $6,81 \pm 2,24$), observa-se que no **Brasil** isso ocorre em 68% das vezes em que as pessoas decidem. A experiência age como filtro, como parte do processo de atenção seletiva (STERNBERG, 2008, p. 72). Essa variável foi excluída do banco de dados do Peru por excesso de missing. Logo, não há possibilidade de comparação. O que se conclui, para o **Brasil**, é que não se pode lidar com um grande fluxo de informações ao mesmo tempo e portanto, o uso de mecanismos de redução da informação é fundamental. Esses filtros nem sempre são conscientes. As pessoas aprendem a identificar padrões e a responder de formas específicas frente a esses padrões; isso é a experiência profissional. Aprendem regras que ficam armazenadas em sua memória implícita, uma memória de longo prazo que não é declarativa (ela interfere no desempenho mas não é evidente para o decisor) (BADDELEY, ANDERSON e EYSENCK, 2011, p. 23; EYSENCK e KEANE, 2010, p. 227). O problema do uso de regras para decisão é que elas podem não se aplicar em situações cujo padrão seja diferente daquele no qual elas foram desenvolvidas, gerando assim vieses de decisão.

1.1.2 Influência Sócio-afetiva

No banco de dados do Brasil o Construto foi formado por 7 indicadores e tem um alpha de Cronbach de 0,65; no Peru ele foi formado por 4 indicadores, com alpha de Cronbach de 0,52.

Quando se fala de decisão frequentemente se analisa a chance de risco e as consequentes perdas. Há várias definições para o conceito de risco. Optou-se neste estudo discuti-lo como uma variável de percepção do decisor (PLOUS, 1993), ou seja, independente do nível real do risco, ele pode ser percebido de três maneiras diferentes: 1) Risco pavoroso (*dread risk*), que se caracteriza como uma sensação de perda de controle, eminência de potenciais catástrofes, possibilidade de consequências fatais e outras situações semelhantes; 2) Risco desconhecido, que se caracteriza como a percepção de aspectos que podem se transformar em riscos, mas que não são conhecidos, observáveis (são presentes mas obscuros); 3) O alcance do risco, que se caracteriza pela estimativa das perdas decorrentes do risco ou do montante dessas perdas. Neste estudo o construto Influência Sócio Afetiva foi delineado considerando-se a percepção que as pessoas têm do risco e o medo relacionado à perda em si ou às suas consequências. Em estudo exploratório desenvolvido anteriormente pelos autores considerou-se que poderiam haver outros sentimentos significativos relacionados à perda, o que não se confirmou pela análise dos resultados. Assim, neste estudo considerou-se apenas o sentimento do medo.

Os resultados mostram que no **Brasil**, em 52% das vezes em que as pessoas decidem, o fazem em cenário de incerteza (v16a; $5,23 \pm 2,78$); no **Peru** isso acontece em 43% das vezes (v16a; $4,38 \pm 2,55$) em que decidem; No **Brasil**, em 55% das vezes em que os sujeitos decidem, o fazem em situação de risco (v21a; $5,58 \pm 2,72$), não se podendo comparar essa variável com o Brasil porque foi excluída do banco de dados do Peru por excesso de missing. No **Brasil**, em 42% das vezes em que as pessoas decidem, o fazem com medo de errar (v3a; $4,26 \pm 2,72$). Não se podem comparar este resultado com o Peru porque a, variável também

excluída do banco de dados do Peru. Essas três condições se relacionam ao conceito de risco desconhecido, ou seja, de aspectos que estão presentes na situação de decisão, mas que não necessariamente são claramente definidos ou são conscientes para o decisor (PLOUS, 1993). Considerando-se que no Peru não foram analisadas duas dentre as três variáveis de risco, neste estudo não se pode comparar os dois países sobre o comportamento em relação ao risco desconhecido. .

As variáveis que se relacionam ao medo das consequências da decisão para a vida pessoal (v29a; **Brasil:** $3,73 \pm 2,61$; **Peru:** $3,57 \pm 2,52$), para a vida profissional (v24a; **Brasil:** $6,74 \pm 2,76$; **Peru:** $4,29 \pm 2,68$) e para as pessoas que sofrem o efeito da decisão (v14a; $6,92 \pm 2,42$; variável não tem correspondente no banco de dados do Peru) estão relacionadas ao conceito de alcance do risco (PLOUS, 1993). Essa antecipação de sentimentos em situações futuras faz parte do domínio afetivo da decisão, conforme proposto por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005). É interessante destacar que o medo da decisão para vida pessoal é praticamente semelhante entre Brasil e Peru, mas o medo para a vida profissional é bem maior para o Brasil. Quanto ao medo relacionado ao efeito da decisão sobre outras pessoas, não se pode concluir de forma comparativa.

O aspecto social do construto Influência Sócio-afetiva se relaciona à influência do grupo sobre a seleção de informação para decisão (v5a; **Brasil:** $5,55 \pm 2,71$; **Peru:** $4,42 \pm 2,11$). Trata-se de uma situação relacionada ao conceito de risco desconhecido, pois traz grande chance de vieses de decisão, tais como diferentes motivações dentre os membros do grupo para a escolha das informações e conflito de interesses entre os membros do grupo em termos de quais informações são julgadas como sendo mais importantes. Essa influência social é parte do domínio afetivo da decisão pois envolve relações de confiança entre membros do grupo e situações de controle do grupo sobre o sujeito que decide. Gera valências ou valores relativos de objetos no espaço social, de acordo com a Teoria de Campo de Kurt Lewin (SCHULTZ, 1987, p. 321).

1.1.3 Decisão Racional

No banco de dados do Brasil o Construto foi formado por 5 indicadores e tem um alpha de Cronbach de 0,67; no Peru ele foi formado por 5 indicadores, alpha de Cronbach de 0,68.

Os indicadores desse construto foram desenvolvidos a partir da literatura econômica sobre decisão, baseando-se nos pressupostos da Teoria da Utilidade Esperada, modelo normativo que prevê que toda decisão econômica deve seguir modelos pré-estabelecidos (PENNING, GARCIA e HENDRIX, 2005, p. 120), nas teorias descritivas para decisão, como a Teoria da Racionalidade Limitada (SIMON, p. 110), especialmente no tocante a justes de expectativas, e na Teoria do Prospecto, especialmente na discussão sobre certeza, probabilidade e possibilidade.

No **Brasil**, a média mais baixa (indicando menor frequência de comportamento) mostra que em apenas 59% das vezes em decidem as pessoas seguem os parâmetros dados pela empresa para tomar decisões (v7a; $5,99 \pm 2,91$). No **Peru** esse percentual é mais alto, por 73% das vezes em que decidem as pessoas seguem parâmetros dados pela empresa (v7a; $7,34 \pm 1,75$).

Esse é um dado curioso porque mostra um provável desvio da racionalidade, maior dentre os brasileiros do que dentre os peruanos.

A média mais alta (indicando alta frequência de comportamento) mostra que em torno de 70% das vezes em que decidem as pessoas atribuem pesos (ou valores) às informações, de acordo com seu critério de importância (v9a; **Brasil:** $7,66 \pm 2,16$; **Peru:** $6,92 \pm 1,99$). Como a primeira decisão se refere a qual informação será usada (filtro de informação), é como se a pessoa estivesse analisando os *pay-offs* de cada informação, situação típica de modelos de decisão multi critério (SIMON, 1955, p. 102).

Ainda com alta frequência, acima de 70% das vezes em que decidem as pessoas analisam a probabilidade de ocorrência de cenários (v10a; **Brasil:** $7,07 \pm 2,31$; **Peru:** $7,73 \pm 1,79$) e em torno de 70% das vezes, consideram a possibilidade de ocorrência de cenários (v15a; **Brasil:** $6,86 \pm 2,37$; **Peru:** $7,65 \pm 1,30$). Esperava-se que as pessoas não distinguíssem a diferença entre probabilidade e possibilidade ao responderem os questionários; todavia, é significativa a diferença de médias dessas variáveis (alpha: 0,05; teste de Welch: 5,532, sig. 0,00 em ambos os bancos de dados).

Finalizando-se a análise sobre Decisão Racional observou-se que no **Brasil**, em 66% das vezes em que decidem (v25a; $6,65 \pm 2,81$), as pessoas o fazem analisando novamente as informações quando percebem que erraram a estimativa. Esse dado é interessante porque mostra o uso de uma função de feedback para correção de rumos, aspecto que é comum em ambientes organizacionais no que tange aos ajustes das metas orçamentárias ao longo do período para o qual foram propostas. Essa variável não pode ser comparada porque foi excluída do banco de dados do Peru.

1.1.4 Decisão por Expertise

No banco de dados do Brasil o Construto foi formado por 7 indicadores e tem um alpha de Cronbach de 0,68; no Peru ele foi formado por 6 indicadores, alpha de Cronbach de 0,69.

Todos os indicadores desse construto se relacionam com o uso de heurísticas (EYSENCK, KEANE, 2010, p. 470; BAZERMAN, 2004, p. 8), com o conhecimento procedural (EYSENCK, KEANE, 2010, p. 256) e com a memória implícita (STERNBERG, 2008, p. 159).

As variáveis com médias mais baixas (indicando baixa frequência do comportamento) indicam que: em torno de 40% das vezes em que decidem as pessoas o fazem com baixo esforço porque se baseiam em sua experiência (conhecimento procedural; v4a; **Brasil:** $4,51 \pm 2,86$; **Peru:** $3,97 \pm 2,43$); No **Brasil**, em 53% das vezes, decidem com base em seu *feeling* (memória implícita; v30a; $5,39 \pm 2,53$) mas no **Peru** essa frequência é mais baixa (v30a; $3,52 \pm 2,07$). No **Brasil**, em 57% das vezes em que decidem as pessoas aproveitam decisões que tomaram no passado e as aplicam em decisões atuais (heurística de disponibilidade, dependendo da situação de decisão; v19a; $5,76 \pm 2,51$). No **Peru** essa frequência é cerca de 10% mais alta (v19a; $6,70 \pm 2,18$).

As variáveis com médias mais altas (indicando alta frequência de comportamento) indicam que: em torno de 60% das vezes em que decidem sobre metas orçamentárias, as

peessoas o fazem colocando um percentual sobre metas de anos anteriores (viés de ancoragem; v1a; **Brasil:** $6,16 \pm 2,76$; **Peru:** $5,85 \pm 2,41$); entre 60% e 70% das vezes, decidem comparando a situação atual com a anterior (viés de representatividade; v23a; **Brasil:** $6,44 \pm 2,55$; **Peru:** $6,98 \pm 1,56$); em torno de 65% das vezes buscam alternativas que deem margens a pequenos ajustes (viés de ancoragem; v17a; **Brasil:** $6,66 \pm 2,52$; **Peru:** $6,42 \pm 1,97$). Todos esses comportamentos são indutores de erros sistemáticos de decisão, conforme apontado por Bazerman (2004, p. 14).

1.1.5 Testando as hipóteses 4 a 10 no Brasil e Peru

Para testar as hipóteses de números 4 a 10 foram usadas escalas somadas para Busca da Informação e Influência Sócio-afetiva, combinando as variáveis que medem o mesmo conceito e as transformando em uma única variável. A partir dessa soma, obteve-se a média de cada constructo para cada caso e essa medida foi usada na análise. (HAIR JR; ANDERSON; TATHAM e BLACK, 1995, p. 3). Analisaram-se as correlações entre as variáveis que formam as hipóteses e o grau de significância dessas correlações. Para definir as correlações como fracas, moderadas ou fortes adotou-se o critério apresentado por Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005, p. 312).

A Busca da Informação (BI) é positivamente correlacionada com o *uso de parâmetros organizacionais para tomar decisão - v7a* (Brasil: 0,234; Peru: 0,558; para ambos: sig. 0,00; α 0,01). No Brasil e no Peru os achados suportam parcialmente a **Hipótese 4** porque o relacionamento entre BI e a variável v7a é positivo, mas fraco ou moderado em ambas as amostras, não forte conforme hipotetizado.

O relacionamento entre BI e *o valor atribuído à informação de acordo com sua importância - v9a* (Brasil: 0,522; Peru: 0,453; para ambos: sig. 0,00; α 0,01) é positivo, mas moderado em ambos os bancos de dados e não forte, conforme previsto. Logo, os achados suportam parcialmente a **Hipótese 5** tanto na amostra do Brasil quanto na do Peru.

A Influência Sócio-afetiva (ISA) é positivamente relacionada com a *estimativa de probabilidade de ocorrência de um cenário específico - v10a* (Brasil: 0,330; Peru: 0,315; em ambos: sig.; 0,00; α 0,05). Embora esse relacionamento seja positivo, ele é fraco em ambas as amostras. Esse achado suporta a **Hipótese 6** do estudo para o Brasil e para o Peru.

A correlação entre ISA e a *estimativa da possibilidade de ocorrência de um cenário específico - v15a* tem um resultado diferente entre Brasil e Peru. No Brasil a correlação é positiva, moderada e significativa (0,431, sig.; 0,00; α 0,01); no Peru ela é positiva, baixa e não significativa (0,114; sig: 0,328; α 0,05). Os achados suportam parcialmente a **Hipótese 7** para o Brasil mas não a suportam para o Peru.

A correlação entre a Busca da Informação (BI) e *decisões baseadas na experiência passada pessoal - v4a* tem um cenário diferente nas amostras do Brasil e Peru. No Brasil a correlação positiva, baixa e significativa (Brasil: 0,207; sig. 0,00; α 0,01), enquanto no Peru ela é positiva, baixa mas não significativa (0,175; sig.0,141; α 0,05). Os achados suportam a **Hipótese 8** para o Brasil mas não para o Peru.

A correlação entre BI e *aproveito decisões que tomei no passado e decido com base nelas - v19a* (Brasil: 0,412; Peru: 0,543; sig: 0,00; α 0,01) é positiva, moderada e significativa, suportando parcialmente a **Hipótese 9** tanto para o Brasil quanto para o Peru, já que se supunha que essa correlação fosse fraca e não moderada, como foi encontrada.

Em relação à Hipótese 10, a relação entre BI e *decisões baseadas em feeling - v30a* tem-se resultados diferentes nas amostras do Brasil e Peru. No Brasil a relação é baixa e significativa (Brasil: 0,225; sig: 0,00; α 0,01), suportando a **Hipótese 10**. No Peru a relação é moderada e significativa (0,579; sig: 0,00; α 0,01), suportando parcialmente a H10 (que supõe que a relação seja baixa, não moderada).

Finalizando esta seção, apresenta-se no quadro 5 um resumo dos resultados desses testes de hipóteses feitos nas duas amostras.

Quadro 5: Resultados dos testes das hipóteses 4 a 10 do estudo

Hipóteses testadas – de H4 a H10		Banco de dados do Brasil	Banco de dados do Peru
H4	<i>A Busca da Informação (BI) é positiva e fortemente associada com o uso de parâmetros para tomar decisão.</i>	±	±
H5	<i>A Busca da Informação (BI) é positiva e fortemente associada com os pesos atribuídos à informação de acordo com sua importância.</i>	±	±
H6	<i>A Influência Sócio-afetiva (ISA) é positiva mas fracamente associada com a estimativa de probabilidade de ocorrência de um cenário específico.</i>	+	+
H7	<i>A Influência Sócio-afetiva (ISA) é positiva mas fracamente associada com a estimativa da possibilidade de ocorrência de um cenário específico.</i>	±	-
H8	<i>A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com a decisão baseada em experiência pessoal.</i>	+	-
H9	<i>A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com decisões feitas no passado.</i>	±	±
H10	<i>A Busca da Informação (BI) é positiva mas fracamente associada com decisões baseadas em feeling.</i>	+	±

Legenda: (+): Hipótese suportada pelo estudo; (-): Hipótese não suportada pelo estudo; (±): Hipótese parcialmente suportada pelo estudo.

Esses testes de hipóteses mostram que a Busca da Informação (BI) influencia alguns indicadores da Decisão Racional e da Decisão por Expertise; por outro lado, a Influência Sócio-afetiva afeta alguns indicadores da Decisão Racional e da Decisão por Expertise. Contudo, como essas dimensões (BI e ISA) afetam os tipos de decisão (DR ou EXP) quando são analisados simultaneamente, conforme as relações propostas nas Hipóteses 1, 2 e 3 do estudo? Para teste dessas hipóteses fez-se análise multivariada, estimando-se o modelo proposto para análise de decisão conforme apresentado nas referências teóricas deste estudo.

1.2 Análise multivariada

O modelo estrutural propõe um relacionamento funcional, considerando como variáveis independentes os construtos Busca da Informação (BI) e Influência Sócio-afetiva (ISA), e como variáveis dependentes, os construtos Decisão Racional (DR) e Decisão por Expertise (Exp). O uso desse método foi proposto para testar as Hipóteses 1, 2 e 3 do presente estudo tanto no banco de dados do Peru quanto no do Brasil.

Em primeiro lugar será analisado o modelo obtido a partir dos dados colhidos no Brasil. Em seguida, será analisado o modelo obtido no Peru. Finalizando, serão comparados os modelos, sendo gerado um modelo brasileiro com as mesmas variáveis latentes (e o mesmo número de indicadores) que fazem parte do modelo do Peru.

1.2.1 Modelo estrutural do banco de dados Brasil

A análise descritiva sugere que BI, ISA e EXP são construtos com sete indicadores e DR é um construto com cinco indicadores. Uma estimativa inicial do modelo revela que três indicadores (um indicador de cada construto: BI, ISA e EXP) têm cargas fatoriais menores

que 0,5. O modelo foi, então, reespecificado de modo que o número total de indicadores que entraram no modelo foi 23.

Para estimar o modelo foi utilizado o método PLS (*Partial Least Squares*). O modelo especificado, com 23 indicadores (variáveis) ajustou-se bem, com todas as cargas fatoriais excedendo 0,5 e foi estatisticamente significativa em nível de alpha igual a 0,05 (procedimento de *bootstrapping*, 302 graus de liberdade; *t* Teste para BI-RD foi 16,99; para BI-EXP foi 10,703) e em nível 0,10 (*t* Teste para ISA-EXP foi 1,76). O relacionamento entre ISA e DR foi não significativa (*t* Teste para ISA-DR foi 0,777). Os resultados do modelo estrutural são apresentados na Figura 4.

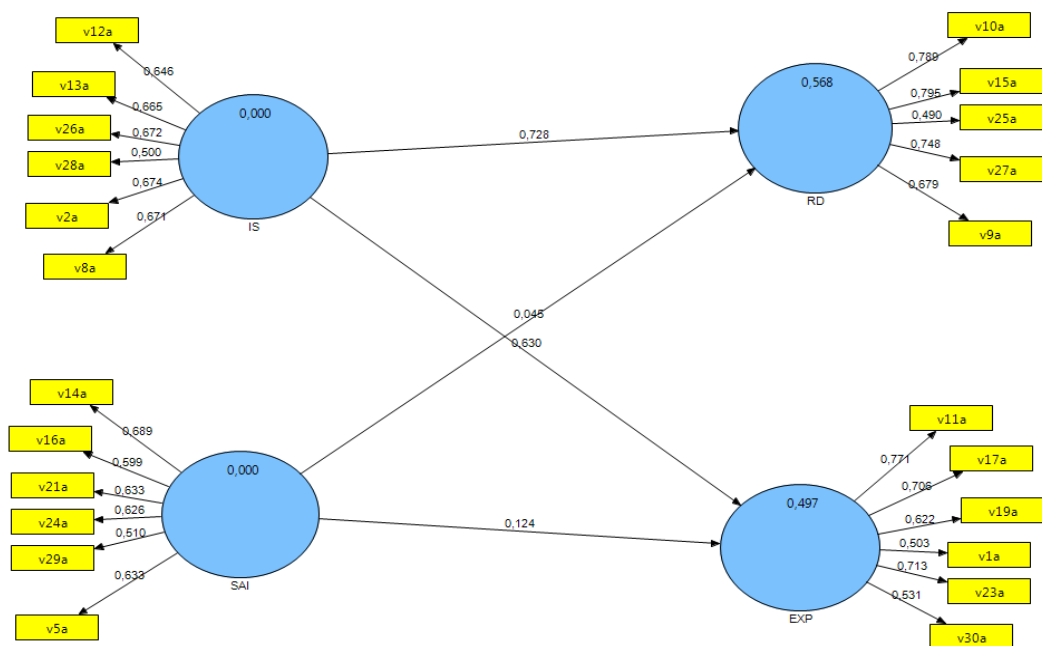


Figura 4: PLS-SEM resultados – Modelo de estimação - Brasil

Legenda: IS: *Information Search* (Busca da Informação-BI); SAI: *Social-Affective Influence* (Influência sócio-afetivaISA); RD: *Rational Decision* (Decisão Racional – DR); EXP: *Decision by Expertise* (Decisão por Expertise – EXP)

O modelo foi estimado como sendo reflexivo e foi analisado em sua validade interna e confiabilidade (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 98), o que incluiu: confiabilidade composta (para analisar a consistência da confiabilidade interna), validade convergente (variância média extraída - *average variance extracted* – AVE) e validade discriminante. As Tabelas 1 e 2 mostram essas medidas.

Tabela 1 – Validação do modelo – parâmetros

	AVE	Confiabilidade composta	Alpha de Cronbach	R ²
Busca da Informação	0.420405	0.805715	0.712100	Variável independente
Influência Sócio-afetiva	0.785682	0.785682	0.686091	Variável independente
Decisão Racional	0.831460	0.831460	0.742729	0.567520
Decisão por Expertise	0.809620	0.809620	0.717909	0.496565

A validade convergente (AVE) é equivalente à comunalidade de um construto; ela indica quanto o construto explica da variância de seus indicadores (valor máximo: 1,0). A AVE para as variáveis latentes foi próxima de 0,80 (exceção: AVE de Busca da Informação). A confiabilidade composta e os valores de Alpha de Cronbach avaliam a consistência da confiabilidade interna; todos os valores estão altos (acima de 0,70), assegurando inter-correlações entre os indicadores observados (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 101).

A validade discriminante é a raiz quadrada da AVE (Critério de Fornell-Lacker) - (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 105). Ela é maior que o valor mais alto das correlações entre os outros construtos, sendo exceção a AVE para Expertise, que é quase igual às demais correlações. Contudo, como esse método é um enfoque conservativo para assegurar validade discriminante, o construto Expertise foi mantido no modelo.

Tabela 2: Correlação entre variáveis latentes e validade discriminante (diagonal)

	Busca da Informação	Influência Sócio-afetiva	Decisão Racional	Decisão por Expertise
Busca da Informação- BI	0.6410			
Influência Sócio-afetiva- ISA	0.535779	0.6173		
Decisão Racional- DR	0.752373	0.435311	0.7092	
Decisão por Expertise - EXP	0.696790	0.462079	0.6489646	0.6483

Analisando o R² é possível conhecer o montante da variância explicada pelas variáveis latentes endógenas no modelo estrutural. Encontrou-se que 56,75% da Decisão Racional e 49,65% da Expertise são explicadas por Busca de Informação e Influência Sócio-afetiva. O modelo de mensuração (figura 4) mostra que Busca de Informação tem um peso alto e significativo na Decisão Racional (carga de 0,728), maior do que sobre a Decisão por Expertise. Contudo, a Influência Sócio-afetiva tem uma influência baixa e significativa (para

um nível de alpha de 0,10) sobre a Decisão por Expertise (0,124) mas uma influência baixa e não significativa sobre a Decisão Racional. Esses achados suportam a H1 (*O efeito da Busca da Informação é maior na Decisão Racional do que na Decisão por Expertise*) e a H2 (*O efeito da Influência Sócio-afetiva é maior na decisão por Expertise do que na Decisão Racional*). Contudo, a H3 (*A Decisão Racional e a Decisão por Expertise são afetadas, simultaneamente, pela Busca da Informação e pela Influência Sócio-Afetiva*) não foi suportada porque os relacionamentos entre Influência Sócio-afetiva e Decisão racional não são significantes no modelo.

1.2.2 Modelo estrutural do banco de dados Peru

A análise descritiva sugere que Busca de Informação (BI – no modelo *Information Search* – IS) tem cinco indicadores, ISA (no modelo *Social-affective influence*, SAI) tem quatro, Expertise (no modelo, Exp) tem seis e Decisão Racional (*Rational Decision*, no modelo RD) tem 5 indicadores. Uma estimativa inicial do modelo revela que quatro indicadores (um de cada variável latente) têm cargas fatoriais menores que 0,5. O modelo foi então reespecificado, de modo que o número total de indicadores que entraram no modelo do Peru foi 16.

Para estimar o modelo foi utilizado o método PLS (*Partial Least Squares*). O modelo especificado com 16 indicadores (variáveis) ajustou-se bem, com todas as cargas fatoriais excedendo 0,5, e foi estatisticamente significativa em nível de alpha igual a 0,05 (procedimento de *bootstrapping*, 72 graus de liberdade; *t* Teste para BI-RD foi 15,884; para BI-EXP foi 14,857; para ISA-DR foi 3,979 e para ISA-EXP foi 6,057). Os resultados do modelo estrutural são apresentados na Figura 5.

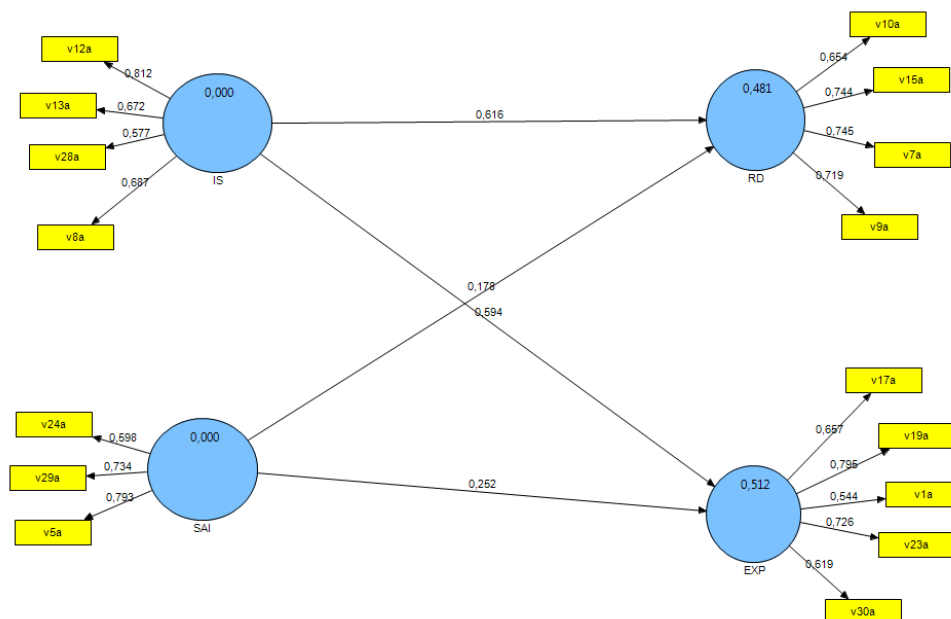


Figure 5: PLS-SEM resultados – Modelo de estimação - Peru

Legenda: IS: *Information Search* (Busca da Informação-BI); SAI: *Social-Affective Influence* (Influência sócio-afetiva ISA); RD: *Rational Decision* (Decisão Racional – DR); EXP: *Decision by Expertise* (Decisão por Expertise – EXP)

O modelo foi estimado como sendo reflexivo e foi analisado em sua validade interna e confiabilidade (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 98), o que incluiu: confiabilidade composta (para analisar a consistência da confiabilidade interna), validade convergente variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) e validade discriminante. As Tabelas 3 e 4 mostram essas medidas.

Tabela 3 – Parâmetros para análise da validação do modelo

	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	R ²
Busca da Informação-BI	0.478761	0.783557	0.639175	Variável independente
Influência Sócio-afetiva-ISA	0.508398	0.753808	0.520745	Variável independente
Decisão racional -DR	0.513124	0.807852	0.687605	0.222874
Decisão por Expertise - EXP	0.454106	0.803582	0.696971	0.200186

Conforme já apontado, a validade convergente (AVE) é equivalente à comunalidade de um construto; ela indica quanto o construto explica da variância de seus indicadores (valor máximo: 1,0). A AVE para as variáveis latentes foi próxima de 0,50 (exceção: AVE de Busca da Informação). Os valores da confiabilidade composta estão acima de 0,75 e os valores de Alpha de Cronbach estão dentro dos parâmetros (acima de 0,50), sinalizando intercorrelações entre os indicadores observados (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 101).

Tabela 4: Correlação entre variáveis latentes e validade discriminante (diagonal)

	Information Search	Social-Affective Influence	Rational Decision	Expertise
Information Search	0.6919			
Social Affective Influence	0.317924	0.7130		
Rational Decision	0.672784	0.374135	0.7163	
Expertise	0.674613	0.441451	0.689907	0.6738

A validade discriminante é a raiz quadrada da AVE (Critério de Fornell-Lacker) - (HAIR JR, HULT; RINGLE e SARSTEDT; 2014, p. 105); ela é maior que o valor mais alto das correlações entre os outros construtos. De forma semelhante ao modelo do Brasil, a exceção é para Expertise, constructo no qual a AVE é quase igual à correlação entre os

constructos. Contudo, conforme já discutido, como esse método é um enfoque conservativo para assegurar validade discriminante, o construto Expertise foi mantido no modelo.

Analisando o R^2 é possível conhecer o montante da variância explicada pelas variáveis latentes endógenas no modelo estrutural. Encontrou-se que 48,10% da Decisão Racional e 51,20% da Expertise são explicados por Busca de Informação e Influência Sócio-afetiva. O modelo de mensuração (figura 5) mostra que Busca de Informação tem um peso alto e significativo na Decisão Racional (carga de 0,616), maior do que sobre a Decisão por Expertise (0,594). Contudo, a Influência Sócio-afetiva tem uma influência baixa e significativa (alpha de 0,10) sobre a Decisão por Expertise (0,252) e sobre a Decisão Racional (0,178). Esses achados suportam a H1 (*O efeito da Busca da Informação é maior na Decisão Racional do que na Decisão por Expertise*) e a H2 (*O efeito da Influência Sócio-afetiva é maior na decisão por Expertise do que na Decisão Racional*). De maneira diferente do que se encontrou no Brasil, os resultados encontrados no Peru suportam a H3 (*A Decisão Racional e a Decisão por Expertise são afetadas, simultaneamente, pela Busca da Informação e pela Influência Sócio-Afetiva*).

Pode-se ver que os modelos estruturais do Brasil e Peru apresentaram diferenças. Isso era esperado porque eles têm número diferente de indicadores. Será que essa diferença seria encontrada se os modelos estruturais fossem estimados com as mesmas variáveis, nos dois bancos de dados? Para responder a essa pergunta rodou-se o modelo com os dados do Brasil mas seguindo-se a mesma estrutura do modelo do Peru (ou seja, utilizando-se apenas 16 indicadores para construção das variáveis latentes, ao invés de 23).

1.2.3 Modelo estrutural do banco de dados do Brasil com as mesmas variáveis do modelo do Peru (16 indicadores)

Os parâmetros de viabilidade do modelo estão adequados, sendo: Confiabilidade composta acima de 0,74 para todas as variáveis latentes e alphas de Cronbach acima de 0,62 (exceção para ISA, com 0,57). A exceção é AVE entre 0,41 e 0,60, o que é baixo. Os valores de validade discriminante são 0,68 (BI), 0,65 (ISA), 0,77 (DR) e 0,63 (EXP), todos acima dos valores de correlação entre os outros construtos. A Figura 6 mostra esse modelo estrutural simplificado, fazendo-se a seguir as considerações sobre semelhanças e diferenças.

Analisando o R^2 encontrou-se que 41,90% da Decisão Racional e 31,90% da Expertise são explicados por Busca de Informação e Influência Sócio-afetiva. O modelo de mensuração (figura 6) mostra que Busca de Informação tem um peso alto e significativo na Decisão Racional (carga de 0,846), maior do que sobre a Decisão por Expertise (0,461). Contudo, a Influência Sócio-afetiva tem uma influência baixa e significativa (alpha de 0,10) sobre a Decisão por Expertise (0,199) e sobre a Decisão Racional sua influência é baixíssima (0,004) e não significativa. (O nível de significância foi calculado usando-se o procedimento *bootstrapping*, considerando-se um grau de liberdade de 72 e alpha de 0,05; com exceção do relacionamento entre ISA- DR, todos os demais relacionamentos tiveram estatísticas que excederam os valores críticos, sendo, portanto, considerados significantes).

Esses achados mostram que há diferença entre Brasil e Peru no tocante à **Hipótese 3** do estudo (*A Decisão Racional e a Decisão por Expertise são afetadas, simultaneamente, pela Busca da Informação e pela Influência Sócio-Afetiva*). No Peru a hipótese é sustentada, mas não no Brasil.

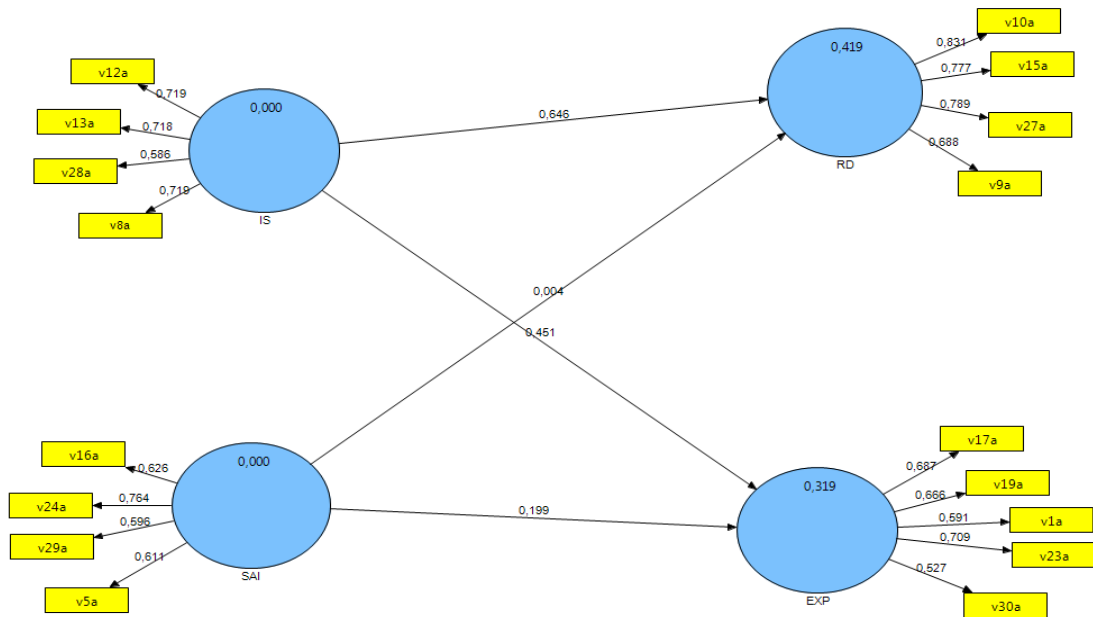


Figure 6: PLS-SEM resultados – Modelo de estimação dos dados do Brasil considerando-se o mesmo número de indicadores do modelo do Peru

Legenda: IS: *Information Search* (Busca da Informação-BI); SAI: *Social-Affective Influence* (Influência sócio-afetivaISA); RD: *Rational Decision* (Decisão Racional – DR); EXP: *Decision by Expertise* (Decisão por Expertise – EXP)

1.2.4 Resumo dos resultados encontrados para as hipóteses 1, 2 e 3

Finalizando a análise estatística multivariada apresenta-se no quadro 6 um resumo das hipóteses testadas com a modelagem de equações estruturais com as amostras obtidas no Brasil e no Peru. Deve-se ressaltar que os resultados apresentados se referem aos modelos originalmente estudados, ou seja, o do Brasil, com 23 indicadores e o do Peru, com 16 indicadores.

Quadro 6: Resultado dos testes das hipóteses 1, 2 e 3 do estudo

Hipóteses testadas		Banco de dados do Brasil	Banco de dados do Peru
H1	<i>A Influência Sócio-afetiva (ISA) é maior na decisão por Expertise (Exp) do que na Decisão Racional (DR).</i>	+	+
H2	<i>A Influência Sócio-afetiva (ISA) é maior na decisão por Expertise (Exp) do que na Decisão Racional (DR).</i>	+	+
H3	<i>A Decisão Racional (DR) e a Decisão por Expertise (Exp) são afetadas, simultaneamente, pela Busca da Informação (BI) e pela Influência Sócio-Afetiva (ISA).</i>	±	+

Legenda: (+): Hipótese suportada pelo estudo; (-): Hipótese não suportada pelo estudo; (±): Hipótese parcialmente suportada pelo estudo.

2. Etapa Qualitativa

Apresentam-se, a seguir, os resultados encontrados na etapa qualitativa do projeto. Serão apresentados os dados de Brasil e Peru, comparativamente. O Quadro 7 apresenta a caracterização dos respondentes e o detalhamento dos dados das entrevistas. Foram convidados vários profissionais. Os dados se referem àqueles que aceitaram participar do estudo tendo suas respostas gravadas para posterior transcrição. Todos os entrevistados são responsáveis, em seus postos de trabalho, por decisões econômico-financeiras nas empresas em que atuam. Os nomes dos entrevistados estão representados por letras, garantindo seu anonimato. Para facilitar a visão dos resultados, junto à letra que nomeia os candidatos foi acrescentada a letra “b” para os que são do Brasil, e “p” para os que são do Peru.

Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados e das entrevistas

Entrevistado	Data Da Entrevista	Duração da Entrevista (Em Minutos)	Posto ocupado pelo entrevistado
Ab	03/2014	25	Vice Presidente e Relações com Investidores de grupo de administração de shoppings centers
Bb	03/2014	17	Responsável pela área de Controladoria e Finanças de empresa no ramo de Construção Civil
Cb	04/2014	28	Diretor financeiro de multinacional na área de equipamentos tecnológicos
Db	04/2014	9	Gerente financeiro de empresa na área de tecnologia de informação
Eb	04/2014	13	Gestor administrativo e de finanças de empresa no ramo têxtil
Fp	11/2013	24	Vice Presidente da Câmara de Turismo do Peru
Gp	11/2013	33	Gerente do grupo Romero (grupo de alimentos e de consumo massivo)
Hp	11/2013	40	Gerente da Corporação Lindley (Grupo Coca-Cola do Peru)
Ip	11/2013	25	Gerente do Banco de Materiais (Banco estatal do Peru)
Jp	11/2013	22	Diretora do Fundo Mivivienda (semelhante ao “Minha Casa, Minha Vida” no Brasil)
Kp	11/2013	26	Diretor Comercial da ESAN
Lp	11/2013	37	Vice Presidente da Associação de Centros Comerciais do Peru
Mp	11/2013	29	Presidente da ADEX – Associação dos Exportadores do Peru
Ab	03/2014	25	Vice Presidente e Relações com Investidores de grupo de administração de shoppings centers
Bb	03/2014	17	Responsável pela área de Controladoria e Finanças de empresa no ramo de Construção Civil
Cb	04/2014	28	Diretor financeiro de multinacional na área de equipamentos tecnológicos
Db	04/2014	9	Gerente financeiro de empresa na área de tecnologia de informação
Eb	04/2014	13	Gestor administrativo e de finanças de empresa no ramo têxtil
Fp	11/2013	24	Vice Presidente da Câmara de Turismo do Peru
Gp	11/2013	33	Gerente do grupo Romero (grupo de alimentos e de consumo massivo)

Entrevistado	Data Da Entrevista	Duração da Entrevista (Em Minutos)	Posto ocupado pelo entrevistado
Hp	11/2013	40	Gerente da Corporação Lindley (Grupo Coca-Cola do Peru)
Ip	11/2013	25	Gerente do Banco de Materiais (Banco estatal do Peru)
Jp	11/2013	22	Diretora do Fundo Mivivienda (semelhante ao “Minha Casa, Minha Vida” no Brasil)
Kp	11/2013	26	Diretor Comercial da ESAN
Lp	11/2013	37	Vice Presidente da Associação de Centros Comerciais do Peru
Mp	11/2013	29	Presidente da ADEX – Associação dos Exportadores do Peru

Os entrevistados do Peru autorizaram a citação dos nomes de suas empresas; os do Brasil autorizaram apenas a divulgação de suas posições na empresa, não dos nomes das empresas. Pode-se ver que embora fosse usado o mesmo roteiro para as entrevistas, as do Peru duraram mais tempo que as efetuadas no Brasil.

Como o estudo parte de perguntas semi estruturadas, a análise do conteúdo foi feita considerando-se cada pergunta como uma categoria. Não foram trabalhadas unidades de significados tendo em vista que cada pergunta foi bastante específica. As respostas são apresentadas em recortes, para facilitar as análises. O material transcrito na íntegra faz parte do banco de dados da pesquisa e está em posse do pesquisador líder do projeto.

2.1 Categoria 1: Percepção do cenário econômico no país em que atuam

Nesta categoria buscou-se saber qual a percepção que os entrevistados tem sobre o cenário econômico do país no qual atuam. O Quadro 8 apresenta excertos das falas dos entrevistados.

Quadro 8: Categoria 1 – Percepção de cenário econômico

Entrevistado	Respostas
Ab	Houve um período muito próspero (...) de quase pleno emprego (...). Estamos chegando num nível de saturação (...) não é recessão ainda (...). (é preciso) um próximo passo de investimento (...) para que essa criação de riqueza aconteça.
Bb	(...) As empresas estão reduzindo investimentos, aguardando um cenário econômico um pouco mais favorável (...).
Cb	(...) o Brasil é muito dependente (...) dos países externos mas a parte tributária (...) é a coisa que mais nos afeta aqui no Brasil (...).
Db	(...) é uma economia que anda bem paralisada, que não há estímulo para a produção. E cada vez mais a economia depende mais da importação. (É) momento crítico que precisa ser revertido com investimento, com estímulo a partir da indústria, da manufatura (...)
Eb	(Há) influência externa; notícias, quaisquer que sejam, influenciam diretamente e rapidamente no nosso cenário econômico interno. (...) classifico a conjuntura econômica do país como uma estrutura muito fraca, muito variável (de acordo com) ao cenário externo.
Fp	É um momento de desenvolvimento . (...) Politicamente se está bem, mas não se tem definição clara dos resultados esperados.
Gp	Temos um presidente que é complicado (...) que disse que as decisões têm que ser tomadas em família (...). Economicamente, há 20 anos temos um crescimento bastante sustentável, produtivo.(...) Na parte social temos que crescer muito (...) melhorar a distribuição da riqueza.
Hp	Sempre vejo um Peru que está crescendo e quando começa a crescer (aconteceu no México, Argentina) há problemas de segurança. O que se associa ao primeiro (segurança) é a educação (...) há poucas oportunidades para crescer. Assim, que caminho ir além da delinquência, etc.?

Ip	A política econômica está estável já há 15 anos (...) há um pacto implícito e todos vêm seguindo esse caminho (...). Todavia, há muito por fazer (em termos ambientais). Os empresários não tomam consciência disso.
Jp	Vemos um crescimento nos últimos 15 anos (...) As políticas sociais eram diferentes. (Hoje) há um discurso em ação mas não se vê isso posto na prática. Há um esforço ambiental, somos um país amazônico (...) é um tema que há muito trabalho (...) há algumas pessoas interessadas.
Kp	O Peru está bastante bom no contexto latino americano (...) somos um país exportador de <i>commodities</i> e há setores que estão muito fortes como construção e serviços. (...) Socialmente é um país convulsional (...) o problema da insegurança que impacta os demais. Politicamente há estabilidade mas há um ambiente pouco propício ao desenvolvimento social. (...) Meio ambiente (...) há pouca mobilização para respeitar este fator tão importante para um país tão rico em recursos naturais.
Lp	Estamos vivendo uma época nova, diferente e muito positiva. (...) a incerteza diminuiu muito, temos um cenário bastante previsível e uma estabilidade que se instalou nos últimos 10 anos. (...) Estamos em processo de consolidação das instituições.
Mp	Estamos em um momento econômico que não dá resposta a todas as necessidades. (...) Estamos buscando um crescimento com benefício para todos (...) buscando resolver as diferenças (...) mas sempre temos uma sensação de conflito, apesar de todas as perspectivas positivas que vemos pela frente.

As entrevistas feitas no Brasil ocorreram no período anterior à eleição presidencial de 2014. Logo, as respostas refletiam a percepção do cenário à época, quando as campanhas eleitorais ainda não haviam se acirrado. Todos os entrevistados brasileiros afirmaram que a economia brasileira passava por um momento frágil, sendo que os entrevistados A, B e C retrataram a questão da necessidade de se investir mais em nossa economia. O entrevistado C ressaltou a parte tributária como um dos fatores que mais prejudicam a economia e sua resposta estava alinhada com a do entrevistado E, que comentou sobre o fato do Brasil ser muito dependente de influências externas. Pode-se dizer que havia a percepção de um cenário incerto e de relativa instabilidade econômica.

Os entrevistados do Peru disseram que o cenário econômico do Peru estava muito mais favorável (em nov/2013) do que o cenário de 15 anos atrás (entrevistados Gp, Ip, Jp e Lp). As respostas apontaram um grande crescimento econômico do país, mas uma grande desigualdade social, o que é um risco para o meio empresarial (Gp, Hp, Ip, Kp, Mp), gerando insegurança na área econômica. Os entrevistados também apontaram a ambiguidade do discurso acerca de preservação ambiental: o governo exalta a conservação ambiental (o Peru é um país amazônico e com foco em mineração) mas as reivindicações relacionadas a essa proteção não vêm sendo atendidas. Esses aspectos são coerentes com a percepção de incerteza em relação aos rumos políticos (Gp).

2.2 Categoria 2: Percepção de atuação em cenário de incerteza ou de ambiguidade

Nesta categoria os entrevistados foram questionados sobre o cenário em que atuam, analisando esse cenário como situação na qual predomina a incerteza ou a ambiguidade. Para os entrevistados a incerteza foi definida como “não sei o que virá” e a ambiguidade como “há informações que são incompatíveis entre si”. Essa definição segue o que é apontado por Kunreuther, Meszaros, Hogarth e Spranca (1995).

Quadro 9: Categoria 2 – Percepção de atuação em cenário de incerteza ou de ambiguidade

Entrevistado	Respostas
Ab	(...) mais incerteza (...) entender o que vem de investimento pro futuro (...) destravar essa porta de investimento pro Brasil (...) é uma questão de incerteza (...)
Bb	No nosso setor é uma ambiguidade (...) a situação econômica do ponto de vista de ajuste fiscal que ainda não aconteceu traz muita incerteza.
Cb	(...) o nosso governo é muito incerto (...) o grande problema é a seriedade do governo (...) por isso nossos produtos são caros (...) tem a carga tributária (...) o grande ponto é a taxa de atratividade (...) Brasil é um país de risco (...)
Db	A situação predominante hoje é a dependência da China (...) o que influencia mais é a tendência (...) a incerteza é sobre qual produto, qual a tendência sobre o que gostar (...) é realmente assumir o risco de uma das tendências e apostar nela
Eb	Totalmente incerto (...) não depende diretamente das ações internas (...) 70% de ações externas que a gente não consegue mesurar (...) totalmente incerto
Fp	Sempre há coisas que se pretende desenvolver mas que dependem de perspectivas. (...) Muitas vezes não se sabe quais decisões serão tomadas de imediato ou no longo prazo (...) Há poucas interrogações para o futuro.(...) O cenário é mais incerto do que ambíguo. .
Gp	No cenário (em que atuo) usamos o SAP e isso diminui a incerteza. Na parte que atua a incerteza é menor mas há outros ramos que a incerteza é maior, muda muito o cenário (...) (Questionado sobre a ambiguidade) Há uma certa ambiguidade quando se lida com informações internacionais.
Hp	Sou muito prático, objetivo (...) nas minhas decisões a subjetividade é mínima, sou engenheiro. (...) Analiso toda a situação presente, passado e futuro, gosto de perguntar para as pessoas (...) tudo analisado, todas as possibilidades do que pode vir a acontecer. (...) Às vezes há decisões que os argumentos são densos, que a decisão é difícil.
Ip	Particularmente há muitas coisas ambíguas. (...) Todo mundo sabe que há uma situação de crise (...) Peru está muito bem mas há um monte (de situações) em que não estamos tão bem. Estamos em crise.(...) Há coisas ambíguas e sempre há uma incerteza, o horizonte nunca se sabe. (...) Tem que se confiar muito na intuição. Buscar informação mas sempre sentir o que pode acontecer.
Jp	Estamos em torno de um cenário de incerteza e de complexidade como um país latino americano em que não se mantém uma linha de continuidade. (...) Nosso segmento normativo não está arraigado na população (...) é mais fácil ser gente na Noruega do que aqui porque além da incerteza e da complexidade, tem-se a questão normativa.
Kp	Eventualmente existe uma suscetibilidade às crises globais (...) não se faz uma política anti-cíclica que permita um colchão que suporte caída nos mercados europeus e asiáticos (...) (seria) uma visão otimista, de que estamos preparados.
Lp	O país depende muito do que acontece no contexto mundial (...) se temos mecanismos para podermos nos defender não ficamos à deriva da economia do mundo (...) como resistimos no passado é altamente possível que enfrentemos novas crises.
Mp	Temos países com os quais somos mais amigos, pela integração (...) há posições com outros mercados com os quais temos extrema dificuldade.

Todos os entrevistados brasileiros apontaram a existência de incerteza. O entrevistado Db sinaliza a existência de ambiguidade, porque aponta que há várias tendências e não se sabe qual delas irá se concretizar. O entrevistado Bb também fala em ambiguidade mas a explica pela incerteza fiscal.

No caso dos respondentes do Peru, há incerteza e ambiguidade, conforme já se viu nas respostas à categoria anterior. Por exemplo, nas falas dos entrevistados Gp, Kp e Lp, a incerteza foi apontada pelo que se vê no cenário internacional, no qual não se conhece claramente o que está acontecendo e o que pode acontecer. O entrevistado Ip apontou que ao mesmo tempo em que o Peru avança em certos aspectos, tem uma série de crises internas. O entrevistado Jp apontou a falta de continuidade de ações (políticas?) e problemas normativos,

ou seja, destacou que as pessoas têm dificuldade de seguir regras, o que pode ser visto no dia a dia como, por exemplo, pessoas atravessando as ruas sem respeitarem os sinais de trânsito. Assim, nas falas dos entrevistados Ip e Jp pode-se ver que há uma percepção de ambiguidade no cenário econômico e social do Peru.

2.3 Categoria 3: Percepção de oportunidades ou ameaças no setor em que atua

Nesta categoria os entrevistados deveriam apontar quais são as oportunidades que vislumbram para o setor em que atuam, e quais ameaças sofrem. O quadro 10 retrata as respostas dos entrevistados sobre essa percepção.

Quadro 10: Categoria 3 – Percepção de oportunidades ou ameaças no setor em que atua

Entrevistado	Respostas
Ab	Oportunidades: (...) estar correto nas coisas que se está fazendo (...) ao longo dos anos se vem trabalhando para deixar os fundamentos (do negócio) mais claros; (...) a perenidade do shopping é alta. Ameaças: (...) O setor de shoppings é um setor para longo prazo; (...) investimento é alto.
Bb	Oportunidades: (...) mas o empresário é empreendedor, ele tem que continuar com a sua atividade (...); Ameaças: É navegar em mar maré alta, com mar revolto,
Cb	Oportunidades: (...) melhorou muito, hoje nós somos empresas multinacionais e nós é que vamos para outros mercados (...) houve uma revolução nos últimos 20 anos muito importante em torno da contabilidade (...) a contabilidade é um mecanismo de administrar a sua empresa, é uma ferramenta para tomada de decisão. Ameaça: (...) nós também temos que nos preparar para ter uma remuneração compatível (com a dos demais países).
Db	Ameaças: (...) dificuldade do custo da captação de recursos pra investir e da dificuldade em encontrar tecnologia em um custo compatível (...) dificuldade para encontrar tecnologia em custo compatível (...) carga tributária gigantesca (...) dependência da China.
Eb	Ameaças: (...) carga tributária altíssima (...) quebra qualquer tipo de relação comercial estável no país (...) conscientização de redução tributária (...)
Fp	Oportunidades: estão na abertura do mundo (...) de escritórios de comércio exterior para o turismo. Ameaças: (...) não se tem educação para o turismo (...) as situações tributárias, (...) o tempo que se leva para tomar decisões (...) os atores da economia não têm conhecimento profundo do desenvolvimento do turismo.
Gp	Oportunidades: (...) temos investido para buscar a informação (...) somos rápidos na tomada de decisão (...) seguindo inovando (...) temos muitas idéias, temos facilidade. Ameaças: é uma questão de caráter (do peruano): é muito impulsivo, num dia toma uma decisão, no outro muda de rumo (...) não é flexível para mudar o caminho.
Hp	Oportunidades: Os executivos estão mais preparados que a 15 anos atrás (...) cada vez mais se está no caminho de busca de pessoas que busquem mudança (...) mas não funciona nas companhias que queiram o mesmo para toda a vida. Ameaças: O Peru está num momento de grandes oportunidades mas com os executivos se vai de um extremo a outro (...) não se comprometem, são lentos (...) cada vez há maior diferença entre o maior e o menor nível (de capacitação) (...) os trabalhadores têm pouco compromisso com isso (capacitação).
Ip	Oportunidades: O Peru resistiu a muitas crises (...) tem o conceito de resiliência, de superar as crises com poucos recursos (...) a criatividade. Ameaças: (...) é o pensamento no curto prazo. (...) As empresas são muito informais, muito desordenadas (...) as pessoas não pensam no futuro.
Jp	Oportunidades: O nosso ramo é construção (...) está crescendo (...) nos últimos anos cresceu muito (...) há muitas obras novas, edifícios de escritórios. Ameaças: Para quem trabalha com moradia para o povo, o preço dos terrenos está muito alto (...) triplicou nos últimos cinco anos.
Kp	Oportunidades: no setor educação as oportunidades são enormes (...) para níveis mais baixos da população. Ameaças: A parte governamental (da educação) é muito deficiente, não prepara o aluno (...) para as universidades que não têm reconhecimento internacional, não há diversificação dos cursos, além dos tradicionais (...) não acompanham a tecnologia

	para a formação (profissional) . (...) Há entrada de outros competidores.
Lp	Oportunidades: Somos uma indústria que não existia no Peru, começou a se desenvolver nos últimos dez anos (...) crescendo 14% a 15% ao ano. Ameaças: (...) contudo, isso pode se inverter. (...) O preço dos terrenos está muito alto (...) espera-se uma estagnação nos preços, ao contrário, teremos que ter soluções criativas para construção.
Mp	Oportunidades: Temos uma renda positiva para o objetivo de desenvolvimento; Ameaças: Não há um posicionamento claro sobre como fazer isso (desenvolvimento) de forma mais justa.

É curioso observar que a mesma pergunta foi feita a todos os entrevistados. Conforme já se observou em questão anterior, os entrevistados brasileiros foram mais pessimistas em relação ao cenário econômico. Isso se reflete nas respostas dadas à presente categoria, porque dentre os cinco brasileiros entrevistados, dois deles (Db e Eb), que atuam nos segmentos de tecnologia da informação e têxtil, só apontaram ameaças. Para os respondentes do Brasil as ameaças são variadas: custo de captação de recursos para investimento, investimento alto com retorno apenas no longo prazo, remuneração de executivos não alinhada ao padrão internacional, carga tributária e concorrência de empresas de outros países (China). Quanto às oportunidades, os brasileiros apontaram: o empreendedorismo do brasileiro (Bb), a melhora de processos (Ab) e o avanço nos sistemas contábeis para controle gerencial (Cb).

Para os peruanos as oportunidades são bastante destacadas e dizem respeito ao crescimento econômico do país, como: oportunidades para o setor educacional, abertura de mercados para o país, maior preparo dos executivos, renda positiva para desenvolvimento, a capacidade de resistir em cenários de dificuldades. As ameaças dizem respeito à falta de normatização existente no país (o que já apareceu na questão anterior), aspectos tributários e falta de mão de obra preparada em diferentes níveis de ocupação laboral. As ameaças e oportunidades, vistas em conjunto, sinalizam que o Peru está tendo um desenvolvimento econômico rápido para o qual ainda não está totalmente preparado.

2.4 Categoria 4: Caracterização da forma dominante de decisão: rápida ou lenta

O quadro 11 retrata as respostas dos entrevistados sobre a categorização que fazem em termos da sua forma predominante de decisão: rápida ou lenta.

Quadro 11: Categoria 4 – Caracterização da forma dominante de decisão: rápida ou lenta

Entrevistado	Respostas
Ab	(...) depende do assunto (...) tudo requer um certo raciocínio, uma lógica (...) numa empresa que é profissional (...) quanto mais complexa for a questão (...) primeiro você pensa, depois toma a decisão.
Bb	No nosso setor, como a empresa atua basicamente com obras públicas, as decisões são mais lentas (...) são lentas no sentido de tentar equacionar um problema (...)
Cb	(...) a maioria das decisões tem que ser tomadas em um curto espaço de tempo mas não tem uma regra (...) tem que ter as informações corretas na sua mão (...) prefiro muitas vezes tomar uma decisão um pouco mais distante do que tomar uma decisão por impulsividade (...)
Db	(...) tomo decisões mais tempestivas porque o ciclo de decisão tem uma durabilidade pequena no meu caso
Eb	(...) uma boa decisão advém de um mix dessas duas possibilidades (...) tem que ser rápida mas tem que ser uma decisão pensada (...)
Eb	(...) carga tributária altíssima (...) quebra qualquer tipo de relação comercial estável no país (...) conscientização de redução tributária (...)
Fp	(tomo decisões) rápidas porque às vezes não se aprofunda muito (...) às vezes elas (rápidas) são boas, às vezes não.(...) Toda decisão depende de normas de como se faz

	(como se deveria fazer), como a tributação.
Gp	Setor público é diferente do setor privado. No setor privado nos demoramos para obter informações mas decidimos rápido. A diferença do setor público é que (neste) demora muito (a decisão).
Hp	No meu ambiente de trabalho predominam as decisões lentas. (Minhas decisões) tento que sejam o mais rápido possíveis, se tenho liberdade para tomar decisões.(...) Ter tomado decisões difíceis me ajuda; aprendi. (...) Por vezes é rápida porque me falta informação.
Ip	Há um equilíbrio entre elas. Há muitos problemas que preciso tomar decisões rápidas.(...) Há decisões com muito impacto e a empresa precisa de uma decisão mais lenta. (...) 60% racionais (lentas) e 40% rápidas.
Jp	Nas situações de crises se tem que ser imaginativo. Quando se tem prazo para planos estratégicos se faz análise de cenários (...) a parte inteira, com pressupostos. (...) Não quando se tem um problema delicado ou uma situação que envolve perigo. (...) Sou na linha de “planejar”. Estou acostumado.
Kp	As decisões devem ter um mínimo de análise da informação (...) há decisões para as quais não se tem “sustento”, se tem que decidir na base do feeling. Nesse caso se deve usar processos organizados e usar tecnologia que permitam capacidade de análise e simulação.
Lp	Há uma combinação. Não me atrevera a dizer que são de um tipo ou de outro. Mesmo as rápidas precisam de um tempo.(...) quando os gestores analisam as informações (...) após isso, as decisões são rápidas. (...) A aquisição é rápida, a implantação (de shopping centers) é lenta.
Mp	São rápidas, o tempo representa o momento. (...) Mais rápidas no momento da venda (...) levam mais tempo quando as decisões são sobre como produzir.

O entrevistado Ab afirmou que quanto maior a complexidade do problema, maior é o tempo necessário para se tomar uma decisão. Essa resposta é coerente com a literatura sobre decisão (apresentada no referencial teórico do presente relatório) porque em situações mais complexas ou que envolvam valores significativos, os indivíduos tendem a levar mais tempo para tomar decisões, tendo em vista o uso do processamento controlado para o processo decisório. O entrevistado Cb afirmou que preferia tomar decisões mais racionais do que tempestivas, levadas pela impulsividade; o entrevistado disse optar por decisões baseadas em informações. A resposta de Cb é diferente da resposta do entrevistado Db, que diz atuar em cenários que envolvem decisões rápidas porque o ciclo de decisão é curto. O entrevistado Eb desviou-se do tema e apontou a dificuldade de decidir tendo em vista a alta carga tributária. O entrevistado Fb também apontou a carga tributária como uma dificuldade para se decidir, mas disse usar tanto as decisões rápidas quanto as controladas.

Quanto aos entrevistados peruanos pode-se observar que apenas dois apontam que tomam decisões rápidas (Fp e Mp); alguns apontaram que as decisões são lentas porque dependem de uma análise detalhada de cenário (Jp e Kp) ou de aspectos políticos envolvendo as decisões (Hp). Os demais entrevistados apontam que há uma combinação entre decisões rápidas ou lentas, dependendo da premência de tempo (Mp, Lp e Ip)

Sabe-se que as pessoas tomam decisões automáticas, usando heurísticas. Todavia, nem sempre apontam que o fazem porque esse tipo de decisão pode sugerir que o decisor não faça análises baseada em documentos; na verdade, ao usar decisões automáticas ele está aproveitando sua aprendizagem prévia, tanto experiencial (experiências que o decisor já viveu e que se mostraram acertadas ou não para o momento) quanto (conceitual – teorias que o decisor conhece e que usa para embasar sua decisão).

2.5 Categoria 5: Caracterização do tipo de informação usada para tomada de decisão: sistematizada ou informal.

O quadro 12 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre como buscam informações para decidir: em relatórios ou outros tipos de fontes nas quais a informação esteja

sistematizada, ou em situações informais como reuniões, discussões entre pares, Internet ou outras situações desta natureza.

Quadro 12: Categoria 5 – Tipo de informação usada para decisão

Entrevistado	Respostas
Ab	O entrevistado não respondeu essa questão de maneira formal.
Bb	As informações que saem da controladoria são basicamente sistematizadas.
Cb	(...) eu uso a contabilidade como o meu principal fator (...) eu não gosto muito de usar a internet (...) tem muita especulação (...) leio jornal diariamente (...) Valor Econômico (...) ver a tendência do mercado e fazer as suas análises (...)
Db	(...) algumas revistas nas quais eu busco a tendência (...) conjunto de um controle interno, a informação gerencial bem feita com algumas informações externas de fontes seguras criam uma base para que você tome uma decisão com um risco controlado
Eb	(...) mix dessas duas possibilidades (...) indicadores econômicos e relatórios de bancos (...) material na internet (...) compartilhar essas informações com meus colegas de atividade (...)
Fp	A tendência é cada vez mais na parte formal (...). Diria que neste momento haveria de 50 ^a 60% de informações válidas e 40% de informações informais(...) Geramos relatórios para decisão (...) No caso da Câmara de Turismo usamos essas informações. Em outros casos, não.
Gp	Há um mix entre informações que vêm de informes gerenciais. Depende do estilo do empresário.(...) Na minha visão uso informações que vêm do sistema (...) Decido mais por indicadores (...) mas pode usar informes não oficiais que vêm das pessoas, de outras fontes.
Hp	Uso tudo. Quando tomo uma decisão tendo que preparar um plano, desenvolver uma estratégia, uso o que aprendi na academia e experiências anteriores (...) busco pares da indústria, equipes de trabalho que tragam mais conhecimento.(...) E também o que vem de fora do Peru: Europa, USA, México, Colômbia.(...) Escuto a rede.
Ip	Principalmente nos relatórios gerenciais quando tem que ver com decisões do negócio. (...) Uso a informação histórica para ter um pragmatismo (...)mas há decisões que são sobre pessoas e que não se pode tomar sobre informações. Dependem da percepção (...) tem que se sentir, ver sobre a pessoa.
Jp	Quando estou em situação de direção capto muitas informações em reuniões com empresários, consultores (...) ou uso as bases do EBSCO mais a fonte direta (...) tomo decisões em um ambiente político (...) além dos aspectos técnicos.
Kp	Temos várias fontes: oficiais que provêm da empresa e que estão nas bases de dados (...) muitas fontes secundárias como Internet (...) também temos há alguns anos sistemas de investigação interna que captam informações.
Lp	Temos diferentes mercados (...) as buscas que fazemos (de terrenos e oportunidades) sempre dependem de informações que colhemos de primeira mão.(...) Para construir, contratamos empresas que levantam informações secundárias (...) legais, importantes. (...) (pessoalmente) somos quatro gerentes e trabalhamos juntos (...) estamos em um comitê permanente (...) isso nos dá uma dinâmica tal que o processo de decisão é muito rápido (...) as portas ficam abertas para os gerentes..
Mp	Decidimos com base em documentos. Precisamos de informações rápidas.

O entrevistado Ab não respondeu a questão. Os entrevistados Bb e Cb afirmaram que utilizam informações sistematizadas providas da controladoria e da contabilidade, sendo que o Cb disse usar também informações econômicas extraídas de jornal. Os entrevistados Db e Eb utilizam tanto a informação sistematizada quanto a oriunda de mídia especializada em temas econômicos; também utilizam a informação do grupo, apontando a influência social sobre sua decisão.

Dentre os entrevistados do Peru apenas o sujeito Mp alegou basear-se apenas em documentos. Todos os demais apontaram o uso de informações oriundas de fontes formais e informais, como revistas, Internet e grupos de interesse.

Os dados sugerem que os entrevistados peruanos buscam mais informações em fontes informais do que os brasileiros.

2.6 Categoria 6: Influência social no processo de tomada de decisão

Nesta categoria investigou-se se o respondente apontava influência social (do grupo de trabalho, da sociedade como um todo, de amigos, família, etc.) sobre as decisões que toma em seu dia a dia de trabalho. O quadro 13 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre esse tema.

Quadro 13: Categoria 6 – Influência social no processo de tomada de decisão

Entrevistado	Respostas
Ab	Essa empresa é muito por consenso (...) alinhar com as expectativas (...) objetivo único, você discutir os prós e contras em consenso é muito mais rico (...) primeiro pensamento é sempre na Cia. (...) se é bom pra Cia., é bom pra os funcionários que tão dentro (...)
Bb	Do ponto de vista interno da empresa, eu não sinto essa influência (...) do ponto de vista externo da empresa é razoável que essa influência existe (...) é por consenso (...)
Cb	(...) negócio complicado (...) não pode tomar uma decisão unilateral (...) conversar com parceiros que estão no mesmo nível que eu mas que possa conhecer uma função de diretoria(...) tenho que conversar com todo mundo, ver todos os prós e contras, ouvi-los, mas tomar a minha decisão (...) tem que ter a mente aberta (...)
Db	(...) no meu caso existem marcas fortes no Brasil e no mundo da moda (...) eu busco conhecer as decisões desses grupos (...) é fundamental você consultar quem está ali no dia a dia lidando com o cliente (...) ouvir o cliente em todo o segmento é importante (...)
Eb	(...) uma decisão dificilmente vai ser tomada por uma única pessoa até porque envolve risco (...) a decisão final, ela tende a ser feita pelos diretores mas munidos desses raciocínios passados pelos demais departamentos (...)
Fp	Tomam-se decisões pela maioria, é difícil chegar num consenso.(...) sou influenciado por (outros) em assuntos que não conheço muito (...) sou influenciado por outras pessoas, especialmente do setor com o qual falamos.
Gp	Nos deixamos influenciar por aqueles que consideramos que sejam mais competentes(...) têm mais experiência, não competência.(...) Há decisões que precisam de consenso, outras não (...) nas mais operacionais não há consenso (...) nas mais estratégicas se busca mais consenso (...) usamos comitês gerenciais..
Hp	Escuto os pares porque são uma referencia mas há momentos que tenho que decidir só (...) todavia, sempre escuto (...) minha noiva é uma fonte que consulto sempre(...) meu ex mentor, que sempre tem algo a dizer (...) chamo as pessoas para um café e busco informações (...) Eu sempre participo à equipe (as decisões) (...) que eles conheçam o que decidi para não parecer imposição (...) busco conciliar, que sintam que participam.
Ip	Temos influência social por sermos uma empresa pública (...) muitas decisões podem provocar passeatas, paralização e apropriação de propriedade alheia (...) temos que ter muito cuidado com o público e com os dirigentes sociais (...) é preciso ter cuidado com a informação que se divulga. (...) esse Banco está se dissolvendo porque virou manobra de político.
Jp	Fundamentalmente escuto em cima de ponderação (...) considero a experiência e atendo a isso (...) tenho mais precaução.(...) No Fundo é sempre por consenso (...) que nossos assessores tenham um posição favorável.
Kp	Temos influência de fontes internacionalmente conhecidas, e que são valiosas (...) Quanto à parte vertical, sempre escuto a pessoa que está no cargo (...) também recorro a pessoa especializada no tema (...) Algumas decisões são consensuais, outras não, se toma pelo processo hierárquico.

Lp	Além das reuniões permanentes, temos comitês semanais, comitês de decisão (...) geralmente discutimos (...) mas sempre tentamos convencer (...) se não está de acordo, porque não está (...) buscamos o consenso.
Mp	Há bastante discussão, depende do tema que se discute , da área (...) somos mais de consenso (...) de posição colegiada.

Todos os entrevistados, brasileiros e peruanos, apontaram que buscam tomar as decisões após discussões com suas equipes, com especialistas ou com comitês de decisão. Os entrevistados brasileiros enfatizam a minimização do risco com a busca de outras fontes de informação além das informações sistematizadas em relatórios gerenciais. De acordo com os entrevistados brasileiros, é importante analisar o problema sobre o qual se decide considerando-se a informação que vem de outros segmentos ou de diferentes níveis hierárquicos da organização.

Os entrevistados peruanos destacam que a influência sobre a decisão se dá por conta da busca de competências externas, do apoio social (caso do Hp), da aprovação social em busca de consenso (Fp, Gp, Lp e Mp), da minimização de risco social decorrente das decisões (Ip) e da busca de competências internacionais (Kp).

A decisão em grupo, compartilhada, pode enriquecer a discussão; todavia, a busca do consenso, da homogeneidade, pode forçar o grupo em uma direção que não necessariamente expressa a maior racionalidade. Os respondentes não discutem esse aspecto da decisão grupal.

2.7 Categoria 7: Uso do *feeling* nas decisões

Nesta categoria buscou-se investigar se os respondentes consideram que tomam decisões usando o seu *feeling*, utilizando recursos que consideram como algo interno a si mesmos mas que é, na verdade, resultado de aprendizagem prévia da qual não se tem consciência (o mecanismo de memória implícita apontado por CESAR et al., 2012). O quadro 14 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre esse tema.

Quadro 14: Categoria 7 – Uso do *feeling* nas decisões

Entrevistado	Respostas
Ab	(...) o <i>feeling</i> é porque na realidade o cara já tem um arcabouço de informações na cabeça (...) possibilitam tomar essa decisão de forma mais rápida, menos estruturada (...) agora <i>feeling</i> eu não acredito.
Bb	Decisões internas do dia a dia da Companhia são mais fundamentadas em dados econômicos e financeiros e não por <i>feeling</i> .
Cb	(...) tem <i>feeling</i> sim (...) você tem que ter o balanço (...) já tomei decisões por <i>feeling</i> mas baseado em dados técnicos (...)
Db	(...) toda a decisão tem o seu risco embutido e realmente o <i>feeling</i> faz parte do dia a dia do administrador.
Eb	(...) a decisão por <i>feeling</i> realmente acontece mas ela não pode ser simplesmente por <i>feeling</i> , ela tem que ter um embasamento forte (...) precisa estar atento, conhecer a sua atividade (...) o <i>feeling</i> sempre vem em conjunto com a inteligência pessoal.
Fp	(decido) de repente, não conscientemente (...) há decisões que tomo com base no “creio que” (...) Há algo de razão no <i>feeling</i> (...) não se dá conta dos elementos e fatores que influenciam os conhecimentos e as possibilidades.
Gp	Tem muitas decisões por <i>feeling</i> (...) de alguma forma, já vivemos antes (...). Depende da experiência (...) lembramos de coisas que já aconteceram.
Hp	Não muito. Meu cérebro funciona mais do lado racional (...) no pessoal pode-se dizer que sim, às vezes me deixo levar por um sonho, um sentimento. (...) na vida profissional, só

	por coisas muito pequenas, coisas para as quais a experiência já me disse algo.
Ip	(Quando se conversa com o público) não se conhece suas intenções (assim, observa) sua maneira de olhar, seu tom de voz, se tem posições de confiança de quem se aproxima. (...) o feeling às vezes também está em poder antecipar algo (...) talvez seja um tipo de experiência, que se chama de intuição (...) (o que vem antes, razão ou intuição?) é difícil definir. A intuição.
Jp	Algumas vezes se pressente o que vai acontecer (...) um aluno já me disse: “ela é bruxa” (...) é como ser introspectivo, em certa maneira (...) é algum ingrediente da razão, uma sensação de benefício que se intui antes de definir.
Kp	É definitivamente um componente da decisão (...) baseado na memória (mas) numa lista de coisas, não funciona. (...) se baseia na experiência (...) ele é 5% de inspiração e 95% de transpiração; o feeling é o 5% (...) ainda tem a atitude de buscar permanentemente a coisa nova (...) aí vem os 95% de trabalho duro.
Lp	(...) sempre discuto muito o que é feeling (...) experiência, conhecimento, percepção de situações particulares (...) se estabelece como uma dose de conhecimento, experiência que custa se traduzir em algo.
Mp	Está mais baseado na experiência (...) para certos tipos de decisão (...).

A maioria dos entrevistados acredita que utiliza o *feeling* para tomar decisões. Dentre os entrevistados brasileiros a exceção foi o sujeito Bb. Os entrevistados Ab, Gp, Ip e Lp apontaram que o feeling é a aprendizagem prévia, a experiência adquirida em situações vivenciadas e que estão memorizadas.

É curioso notar que, embora em respostas anteriores os entrevistados tenham enfatizado a decisão racional, totalmente baseada na análise de alternativas com base em critérios de decisão, quando questionados diretamente sobre o uso do *feeling* a resposta aponta o seu uso. Isso sinaliza que os entrevistados acreditam que tomam decisões predominantemente racionais, mas isso não acontece o tempo todo, o que é coerente com os achados teóricos sobre o mecanismo da decisão.

2.8 Categoria 8: Conselhos que daria para a formação de um decisor

Essa categoria foi elaborada com o objetivo de analisar como o entrevistado prepararia alguém para ser um “ótimo” decisor. As respostas dos entrevistados podem dar pistas sobre como desenvolveu sua capacidade de decisão. O quadro 15 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre esse tema.

Quadro 15: Categoria 8 – Conselhos que daria para a formação de um decisor

Entrevistado	Respostas
Ab	(...) lê (...) leitura assim mínima, jornal, periódico (...) pensar fora da caixa (...) estratégia tem que tá fundamentada no que você faz de melhor (...) calçado na sua estratégia, você tem que tá embasado bem (...)
Bb	Estruturar um bom sistema de informação calçado numa contabilidade que lhe dê essas informações com precisão e no tempo necessário e estar sempre atualizado (...)
Cb	(...) ser um contador (...) um administrador tem que saber contabilidade (...) tem que ser flexível (...) tem que ver também o lado comercial do negócio (...) muita base técnica mas ao mesmo tempo flexibilidade para ajudar a empresa nos negócios dela.
Db	(...) buscar ferramentas que lhe tragam segurança referente à informações sobre a economia não só do nosso país mas no geral (...) ter conhecimento sobre administração e contabilidade (...)

Eb	(...) munido do máximo de informações possíveis (...) procurar checar a veracidade dessas informações (...) informações precisas (...)
Fp	Que tenha experiência na formação profissional (...) que não se arrisque (...) que esteja em contato com as pessoas para se informar sobre o que está acontecendo.
Gp	Não acredite muito, questione sempre (...) que estude, que conheça as ferramentas de sua área (...) que pense em algo diferente (...) que estude para obter informação.
Hp	Que tenha capacidade de analisar os problemas (...) todas as metodologias se relacionam a resolver problemas, mas a questão é achar o problema (...) ter confiança (...) acreditar em si próprio, é uma filosofia (...) assumir riscos, se comunicar (...) não ter medo de mudança.
Ip	Escutar as pessoas (...) não necessariamente tem que ter toda a informação para decidir (...) formar alianças com as pessoas (...) ter um círculo de confiança que possa lhe ajudar (...) ter transparência com as pessoas (...) ser horizontal porque elas (as pessoas) podem guardar informações que são importantes para decidir (...) que rompa a racionalidade.
Jp	(...) que analise o entorno geral (...) que tenha certas habilidades de liderar e de relacionamento interpessoal (...) (o setor é liderado por sindicatos) há temas que é preciso escapar à luta (...) ter muito cuidado , não entrar em confrontação (...) saber gerenciar conflitos.
Kp	Profundo conhecimento da situação e da especialização do setor quem que está operando (...) que descubra suas potencialidades (...) que pense em se superar, se desenvolver (...) que se conecte com outras pessoas que estejam em movimento (...) permitir que a pessoa (que está sendo preparada para decidir) faça o melhor que possa para me superar.
Lp	Que quebre todos os paradigmas, que não traga preconceitos (...) que trate de aprender que o que parece lógico não é sempre lógico (...) formar experiência, gerar aprendizagem (...) sentir o mercado, ter feeling do negócio (...) saber o que observar.
Mp	Ver o problema sob diferentes perspectivas, porque há muitos enfoques para resolvê-lo.

Para os entrevistados brasileiros, a formação de um decisor envolveria: constante atualização profissional; desenvolvimento da criatividade (pensar fora da caixa); busca de informações precisas; decidir no tempo exato; busca de flexibilidade; desenvolvimento do pensamento crítico (para analisar a veracidade das informações).

Para os entrevistados peruanos a formação do decisor envolveria: busca de formação profissional; desenvolvimento de experiência profissional; criatividade (pensar em algo diferente, ver o problema sob diferentes ângulos); capacidade de análise; relacionamento interpessoal; busca de superação pessoal; quebra de paradigmas;

Pode-se concluir que os entrevistados atribuem importância ao desenvolvimento da *expertise* e de competências relacionadas à análise crítica das informações e das situações sobre as quais decidem. Tratam-se de aspectos relacionados à variável *Expertise*. Por outro lado, destacam também a criatividade, que se relaciona à resolução de problemas, e o relacionamento interpessoal, que se associa à influência social.

2.9 Categoria 9: Ordenação de fatores que mais influenciam uma boa decisão (tempo para decidir, quantidade de informação disponível, experiência profissional, análise de fatores de risco)

Com essa categoria buscou-se avaliar qual a importância dada pelos entrevistados para cada um dos desses fatores, em termos de qual influencia mais a tomada de decisão. O quadro 16 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre esse tema.

Quadro 16: Categoria 9 – Ordenação de fatores que mais influenciam uma boa decisão

Entrevistado	Respostas
Ab	Colocaria quantidade de informação e análise de risco com certeza antes, o tempo acho que menos importante (...) a experiência profissional colocaria em terceiro (...)

Bb	(...) primeiro a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, em segundo a análise de fatores de risco.
Cb	(...) mix de tudo (...) maturidade e dados técnicos (...) ter o <i>feeling</i> (...)
Db	Informação é tudo (...) informação aliada à experiência é fundamental (...)
Eb	(...) informações disponíveis e confiáveis em conjunto com a experiência profissional (...)
Fp	Informação. As melhores experiências têm informações adequadas.
Gp	Análise de cenários futuros, informação. (em termos de análise de risco) Em projetos profissionais temos metodologia para isso.
Hp	Tempo, quando não houver tempo, tem que ser rápido (...) o risco também é importante, tenho que saber no que me arrisco (...) se sei que vai acontecer algo, me preparo para isso.
Ip	Informação e risco seriam os mais importantes.
Jp	Tempo para decidir. Um dos grandes problemas é a demora para decidir.(...) A segunda seria análise dos fatores de risco.
Kp	Se há pouco tempo, conhecimento e profissionalismo, o fator de risco tem que ser considerado de todas as maneiras. (...) é uma combinação de todos os fatores (...) o fator crítico, contudo, é a prática, a experiência profissional.
Lp	Experiência. A segunda (sic) seria tempo e informação.
Mp	Todos são importantes, mas a qualidade da informação e a análise de risco e tempo.(...) A expertise também, conhecer as diferentes etapas de um problema e saber como agir.

A maioria dos entrevistados brasileiros destacou a quantidade de informação como o fator que mais influencia a decisão. Para os entrevistados peruanos a informação, a experiência e o tempo para decisão são importantes fatores para decisão. O resultado é coerente como o que se encontrou ao longo da análise das outras categorias: a importância que os peruanos atribuem à formação da Expertise.

2.10 Categoria 10: Influência dos aspectos emocionais sobre a decisão

Nessa categoria foi analisada a posição dos respondentes em relação a como os aspectos emocionais interferem na sua vida profissional e nas suas decisões. O quadro 17 retrata as informações obtidas dos entrevistados sobre esse tema.

Quadro 17: Categoria 10 – Influência dos aspectos emocionais sobre a decisão

Entrevistado	Respostas
Ab	Não. Zero! (...) separo bem as coisas (...) trabalho (...) vida particular (...) as coisas não se misturam.
Bb	(...) Executivo financeiro não é muito emocional, e mais racional (...) dificilmente me influencio pelo meu estado de espírito ou por algum problema emocional (...)
Cb	(...) controle emocional é fundamental (...) a pressão é muito forte (...) desenvolvimento pessoal (...)
Db	A busca é sempre para que a emoção não interfira de maneira expressiva nas decisões mas dizer que não interfere é complicado (...)
Eb	(...) tem um impacto direto (...) a emoção, ela pode te atrapalhar em certos momentos (...)
Fp	Não creio que seja fácil saber como afeta no momento (...) é preciso alguém de fora para lhe dar essa resposta. (...) Influi mais a parte emocional do outro na situação. (...) Não considero um fator muito importante.
Gp	Influenciam muito (...) a soberba (...) não se dá conta que está errado, não mostra que errou, não tem humildade. Grandes decisões têm que ter uma certa soberba.
Hp	Sou muito objetivo. Não sou do tipo sensível, que se comove, que se quebra quando vê algo duro (...) mas às vezes sim, a emoção afeta mas tento fazer com que não afete a decisão.

Ip	A emoção afeta muito (...) o estresse (...) pode se acordar um dia (como estando) normal e mudar. Quando estou com muito estresse não posso tomar decisões (...) já tomei decisões erradas porque estava cansado, estressado (...) o feeling me aconselha na tomada de decisão nessa situação.
Jp	Tenho o mau costume de me basear nas características das pessoas (...) vejo muitos (...) que não passam segurança (...) (falando de consultores) as pessoas parecem muito teóricas, parecem estarem lendo livros, parece haver uma diferença entre “o que fazer” e o que me dizem (...) também pelas atitudes (...) acho que há um componente emocional.
Kp	O que não se pode é deixar que as emoções capturassem as decisões profissionais.(...) As emoções negativas é que não podem influenciar a decisão (...) outras emoções complicadas são as que não estão alinhadas à cultura da organização (...) elas não podem tomar o espaço da racionalidade mas empurram a impressão de ser mais criativo.
Lp	Afetam bastante e em geral. Não há shopping center triste. Alegamos a vida. Não podemos dar más notícias. Tratamos isso como parte da cultura (...) estamos sempre otimistas. Um projeto é como o nascimento de uma criança, é importante que essa dinâmica se mantenha. Não podemos deixar transparecer o que se passa.
Mp	Não respondeu.

Dentre os entrevistados brasileiros só um apontou que fatores emocionais influenciam sua decisão (Eb); dentre os entrevistados peruanos todos afirmaram que a emoção afeta a decisão (exceção ao Mp, que não respondeu). Foi interessante a fala do entrevistado Kp, destacando que emoções podem ser negativas, ao contrário do entrevistado Lp, para quem emoções foram entendidas como sinônimo de alegria.

2.11 Síntese dos resultados encontrados nas categorias

As categorias 1, 2 e 3 dizem respeito a como os entrevistados percebem o cenário econômico de seu país (categoria 1), caracterização desse cenário em termos de incerteza ou ambiguidade (categoria 2) e oportunidades e ameaças percebidas dentro desses cenários (categoria 3).

Pode-se ver que os brasileiros tem uma posição mais pessimista que a dos peruanos em termos de possibilidades de crescimento econômico do país e consideram que hajam mais ameaças do que oportunidades nos setores em que atuam.

Para os brasileiros as ameaças estão ligadas à entrada de novos competidores em nível internacional, ao custo da captação de recursos e à carga tributária. As vantagens apontadas se relacionam ao caráter empreendedor do brasileiro e à melhora dos processos de planejamento e controle.

Para os peruanos há um cenário econômico extremamente positivo em seu país, havendo oportunidades para maior crescimento. Como dificuldades os peruanos apontam a falta de preparo de mão de obra qualificada e a falta de normatização do país, o que se reflete nas instituições. Um fator que aparece ao longo da fala dos respondentes é a incerteza social, considerando que o governo não dá conta de resolver esse problema e que isso gera insegurança para as pessoas e organizações.

A categoria 4 refere-se ao tipo de processo de decisão mais comumente adotado. Os entrevistados brasileiros e peruanos apontaram que as decisões podem ser lentas ou rápidas dependendo da premência do tempo para decidir e da complexidade da análise das informações necessárias para a decisão. Os setores no quais os entrevistados trabalham parece influir no processo decisório: alguns setores demandam respostas ágeis para que não sejam perdidas oportunidades de negócios; outros setores exigem processos mais demorados de decisão porque envolvem grandes imobilizações e retornos de investimentos no longo prazo.

As categorias 5 e 6 envolvem como os entrevistados buscam informações para decisão. Essas categorias respondem à questão de pesquisa 1: *Quais são e como são selecionadas as informações que servem de base para as decisões relacionadas a metas orçamentárias?* Os entrevistados brasileiros e peruanos buscam informações em relatórios sistematizados mas também em outros veículos como jornais, revistas, Internet ou outras fontes. Quanto à influência social para essa busca, tanto os entrevistados brasileiros quanto os peruanos declaram que decidem considerando as informações oriundas de seus pares, de grupos de trabalho ou de outras redes sociais. Escutam o que o seu grupo lhes traz como informação e buscam o apoio do grupo para decidir.

A categoria 7 refere-se ao uso do *feeling* para tomar decisões e a categoria 10, à influência das emoções sobre o processo decisório. Ambas as categorias respondem a questão de pesquisa 2: *Como os aspectos afetivos e a influência social atuam nas decisões relacionadas a metas orçamentárias?* Todos os entrevistados declararam, em algum momento das suas entrevistas, que tomam decisões racionais. Todavia, quase todos declararam utilizar o *feeling* (definido por eles como experiências ou aprendizagens passadas) para decidir e sofrer influência das emoções. As emoções são vistas algo que desvia a decisão da racionalidade, podendo ser, inclusive, negativas. Todavia, nenhum dos entrevistados do Brasil ou do Peru apontou o papel importante das emoções na ruptura de paradigmas ou no uso da criatividade.

A categoria 9 refere-se ao ordenamento de fatores mais importantes para um decisor e responde à seguinte questão de pesquisa: *Como são definidas as bases e os parâmetros usados para decisões analíticas sobre metas orçamentárias?* Quase todos falaram da necessidade das informações; o tempo para decidir e a análise do risco vieram em segundo e terceiros lugares, respectivamente. Menor importância foi dada à experiência profissional. O resultado é curioso porque ao serem indagados sobre o que fariam para formar ótimos decisores (categoria 8, questão de pesquisa: *Como a experiência profissional e/ou pessoal atua nas decisões relacionadas a metas orçamentárias?*), quase todos os brasileiros e peruanos orientariam os novos decisores para buscar informações e desenvolver experiência profissional. Dentre os entrevistados peruanos ficou mais clara a necessidade de desenvolvimento de competências pessoais, como relacionamento interpessoal e criatividade. Em várias falas dos entrevistados peruanos apareceu a necessidade de evitar riscos, sinalizando uma visão mais conservadora do que a dos brasileiros para a decisão.

Uma limitação da etapa qualitativa foi não ter obtido informações que pudessem responder à questão: *Como a memória (pessoal e organizacional) atua nas decisões relacionadas a metas orçamentárias?* Os entrevistados não deram respostas que tratassem especificamente do mecanismo de memória. Sugeriam o uso do *feeling*, definindo-o como um mecanismo de aprendizagem ou de experiência acumulada, o que por definição, é o próprio mecanismo da memória implícita.

Considerando os resultados encontrados na etapa qualitativa, pode-se dizer que o objetivo para essa etapa foi cumprido: *compreender o comportamento de decisão adotado por gestores que atuam em diferentes segmentos econômicos no Brasil e no Peru quando esses gestores decidem sobre metas orçamentárias.*

V CONCLUSÃO

Devido à existência de um ambiente complexo, instável e incerto, as organizações e os seus gestores, com o intuito de garantir a sobrevivência e o crescimento de suas atividades, precisam resolver problemas encontrando soluções que no mínimo, satisfaçam os objetivos organizacionais e os pessoais. A realidade das economias peruana e brasileira, no período em que os dados qualitativos foram colhidos (respectivamente, nov/2013 a abr/2014) era bastante diferente. No Peru havia um otimismo em relação ao crescimento econômico, marcado por um receio relacionado à eclosão de movimentos sociais. Segundo os entrevistados, é um país que cresce muito mas que tem uma desigualdade social enorme. Teme-se que a situação política não se mantenha estável, com o retorno do terrorismo interno que marcou o Peru durante décadas; teme-se também que haja o retorno da força dos movimentos sindicais, considerados ameaça ao país e ao mundo empresarial. No Brasil os dados qualitativos foram colhidos em um ano marcado por descontentamento dos empresários, principalmente da indústria, e pela incerteza quanto à sucessão presidencial. O que ficou evidenciado pela etapa qualitativa do estudo é que tanto no Brasil quanto no Peru há percepção de cenários de incerteza (por conta da forte dependência do mercado internacional) e de ambiguidade, (por conta das situações que são aparentemente incompatíveis mas que coexistem nos cenários político, econômico e social).

Entre os resultados encontrados na pesquisa (em suas etapas qualitativa e quantitativa), alguns precisam ser destacados. Primeiro, foi interessante observar, na etapa quantitativa, que as médias dos indicadores de decisão Racional foram maiores do que as dos indicadores de Expertise. Analisando-se os dados da etapa quantitativa, pode-se dizer que as pessoas afirmam decidir racionalmente na maior parte do tempo, usando mecanismos controlados, com alto acesso introspectivo, baixa velocidade de resposta e processamento linear da informação; usam mais os domínios cognitivos do que os afetivos. Todavia, ficou claro, na etapa qualitativa, que as pessoas tomam decisões por Expertise em seu dia a dia, quando as decisões nem sempre são conscientes, são rápidas e utilizam tanto os domínios afetivo quanto cognitivo. Esse resultado mostra uma das preocupações deste trabalho: as respostas foram colhidas por mecanismos de auto-declaração, o que significa que as pessoas tentam apresentar as formas como chegaram a uma decisão, forçando a ideia do uso da racionalidade, quando na verdade, não sabem dizer como resolveram um problema e escolheram as alternativas para decisão. Estudos experimentais devem ser incentivados na área de Contabilidade, usando-se simulação de decisão em ambientes de finanças e contabilidade para poder captar melhor o mecanismo da expertise sem a necessidade de auto-declaração do sujeito do processo que usou para aprender a regra do jogo. Estudos na área de neurociência devem ser incentivados indo-se além da ideia de que estudos dessa natureza sejam modismos.

Um segundo aspecto a ser destacado neste relatório é o fato das pessoas declararem que em mais de 50% das vezes em que decidem, elas o fazem não usando parâmetros dados pela empresa. Isso ficou mais evidente na etapa quantitativa do que na etapa qualitativa do estudo. Esse resultado surpreende porque há uma preocupação da área de Controladoria em gerar ferramentas de Controle Gerencial que monitorem custo e outros fatores de desempenho da empresa (CADEZ e GUILDING, 2008, p. 855). O apontamento de baixo uso dos parâmetros desenvolvidos pela empresa para tomada de decisão pode indicar que esses parâmetros estipulados pela organização sejam percebidos como inadequados ou antiquados, desalinhados com a realidade do momento em que a decisão é tomada. Os resultados desta pesquisa sugerem que as pessoas talvez devam ser motivadas para usar os parâmetros propostos pela empresa para análise de risco ou de outras situações que fazem o parte do dia a

dia do decisor, sendo o cenário no qual ocorre a decisão percebido como de incerteza ou de ambiguidades, conforme já discutido.

Ainda dentro da análise de parâmetros, outro aspecto a ser observado é que os parâmetros fixos em ambientes altamente mutáveis podem ser fortes indutores de vieses de decisão. Mas será que isso é uma verdade? Não seguir os parâmetros não é, em si, um fato ruim. Afinal de contas, para tomar decisões é preciso resolver o problema que gera as alternativas de decisão (ver passos 3A e 3B na Figura 3)> A fixação funcional, um dos problemas para gerar novas alternativas em uma situação de decisão, é um obstáculo para soluções criativas (STERNBERG, 2008, p. 383). Isso sugere que o uso de respostas padronizadas para situações que se assemelhem pode facilitar a decisão mas também pode engessá-la.

Um terceiro aspecto a ser destacado nos resultados da pesquisa diz respeito à afirmação de que as pessoas costumam analisar a probabilidade e a possibilidade de cenários de ocorrência. A análise de probabilidade deve sinalizar que as pessoas percebem a situação de decisão como sendo de risco; a análise da possibilidade significa que a situação é percebida como de incerteza, conforme proposto em Kahneman e Tversky (1979). Embora as médias de ambas as variáveis (V10A - probabilidade; V15a - possibilidade) tenham sido significativamente diferentes, não se pode dizer que as pessoas realmente perceberam a sutileza dessa diferença. Não se sabe se os termos probabilidade e possibilidade são usados como sinônimos em linguagem coloquial. Para saber mais sobre a questão relacionada com a análise de cenários econômicos seria necessário o desenvolvimento de estudos que utilizam metodologia qualitativa, a fim de explorar a questão comportamental em maior profundidade.

Um quarto achado interessante da pesquisa (e ao contrário do discurso das pessoas nas organizações) é que a influência Sócio-Afetiva está presente até mesmo no momento de decidir com base na racionalidade. Isto é absolutamente coerente com a discussão feita por Kahneman (2012, p. 514-515), que afirma que exigir coerência na racionalidade é uma questão absolutamente restritiva: "A racionalidade é coerência lógica - seja razoável ou não." (2012, p 514). Às vezes pode ser "razoável". Ainda assim, deve-se considerar que as pessoas são livres para escolher e usar essa liberdade, independentemente da restrição.

Um quinto aspecto a ser discutido é que para a área de contabilidade é interessante notar, como apontado por Cadez & Guilding (2008, 855 p.), que as práticas de contabilidade de gestão estratégica são relativamente recentes e elas não estão em textos normativos contabilísticos antes da década de 1980. Assim, os estudos de práticas contábeis de gestão e de decisão econômica clássica não ocorrem no mesmo período de tempo. Considerando-se essa falta de sincronicidade, este estudo pode ser considerado um avanço em estudos de Tomada de Decisão na área de Gestão da Contabilidade, pois explora o dia-a-dia dos aspectos comportamentais do processo de tomada de decisão. Todas as perguntas do questionário foram relacionadas a práticas de contabilidade de gestão, propondo situações que fazem parte da função de gerenciamento e que sugeriu o uso de heurísticas e vieses.

Finalizando, as limitações do estudo devem ser discutidas. Em primeiro lugar, ainda que o modelo proposto seja complexo em termos de número de indicadores relacionados com a decisão e sua explicação teórica, é um modelo incompleto, pois há outros aspectos importantes da decisão que não foram considerados. A indústria, a tecnologia, a situação geográfica e os aspectos culturais são variáveis a serem consideradas em outros estudos destinados a entender o processo de tomada de decisão em ambientes de contabilidade. Deve-se destacar que também não foi controlado o uso do orçamento nas organizações em que os respondentes trabalham. Assim, quando falam em decisões sobre metas podem estar pensando em processos diferentes.

Face aos resultados encontrados no estudo pode-se dizer que se endossa a declaração feita por Kahneman (2012) que declara que "não ser racional" é diferente de ser "irracional"

quando se considera que a irracionalidade é a impulsividade, emotividade e resistência ao "argumento razoável" (p. 514). Cada vez mais se espera que as pessoas usem a racionalidade, mas não se esqueçam que apenas os aspectos relacionados com o domínio afetivo (incluindo heurísticas de decisão e os aspectos motivacionais) podem superar a sua capacidade limitada para processar a informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N. ; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**, São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BADDELEY, Alan; ANDERSON, Michael C.; EYSENCK, Michael W. **Memória**. Porto Alegre: Artmed. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. 2004.

BARON, James N.; KREPS, David M. **Strategic Human resources – frameworks for general managers**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.

BARRACLOUGH, D. J.; CONROY, M. L; LEE, D. Prefrontal cortex and decision making in a mixed-strategy game. *Nature Neuroscience*, v. 7, n. 4, p. 404-410, April, 2004.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEAR, M.F., CONNORS, B.W., Paradiso, M.A. **Neuroscience: exploring the brain**. 3. Ed. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins, 2008.

BROWN, Stephen B. R. E.; RIDDERINKHOF, K. Richard. Aging and the neuroeconomics of decision making: A review. **Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience**. v. 9, n.4, p. 365-379 . 2009.

CAMERER, Colin F. Neuroeconomics: using neuroscience to make economic predictions. **The Economic Journal**, v.1, n.7, p. 26-42, March 2007.

CAMERER, Colin; LOEWENSTEIN, George; PRELEC, Drazen. Neuroeconomics: how neuroscience can inform economics. **Journal of Economic Literature**, v. XLIII, p. 9-64, March 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson – Prentice Hall. 2005.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; PEREZ, Gilberto; VIDAL, Patricia G; JERÔNIMO, Patricia Ferreira; CARNEIRO, Ricardo Barros. *Neuroaccounting: modelando a tomada de decisão*

em ambientes contábeis. In: CONGRESSO IBEROAMERICAN, 2009, Buenos Aires (Argentina). **Anais...** Buenos Aires: 2009. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; VIDAL, Patricia G.; PEREZ, Gilberto; CODA, Roberto. *Neuroaccounting: Modelando a tomada de decisão em ambientes contábeis*. In: CONGRESSO ANPCONT, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2009. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; PEREZ, Gilberto ; VIDAL, Patricia G.; MARIN, Rodrigo de Souza. *Neuroaccounting contribution to understanding the decision making: an example from an innovative company*. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., 2010, Vitória (ES). **Anais...** Vitória: FUCAPE. 2010. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; FREGNI, Felipe; PEREZ, Gilberto; COLTURATO, Claudio. *estudos experimentais sobre tomada de decisão: uma revisão de literatura da parceria entre a área de negócios e a de neurociência cognitiva*. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.4, n.2, p.201-229, 2011.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; AKAMINE Jr., Arsenio; PEREZ, Gilberto *Processos Cognitivos Envolvidos na Estimativa de Metas Orçamentárias: um Estudo nas Áreas de Logística e do Transporte Rodoviário de Cargas*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11., 2011. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2011. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; BOGGIO, Paulo Sergio; FREGNI, Felipe; CAMPANHÃ, Camila. *Neuroaccounting: um estudo experimental sobre tomada de decisão em ambientes contábeis*. In: CONGRESSO ANPCONT, 6., 2012, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis. UFSC. 2012. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; PEREZ, Gilberto; LIMA, Fabricio Gonçalves; IMONIANA, Joshua. *Aspectos que influenciam a tomada de decisão relacionada a metas orçamentárias em organizações do primeiro e terceiro setores*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 12., 2012. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2012. CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; RODRIGUES, Teresinha Vieira; PEREZ, Gilberto. *O processo de tomada de decisão sobre plano de vendas em empresas de micro e pequeno porte oriundas de incubadoras de negócios*. **Working paper**. Em submissão a periódico. 2012.

CHAMBERS, R.A.; TAYLOR, J. R.; POTENZA, M. N. *Developmental neurocircuitry of motivation in adolescence: a critical period of addiction vulnerability*. **American Journal of Psychiatry**. N. 160, v. 6. P. 1041-1052, 2003.

CHORVAT, Terrence. Tax compliance and the neuroeconomics of intertemporal substitution. **National Tax Journal**, v. LX, n. 3, p. 577-588, September 2007.

COHEN, Jonathan D. The vulcanization of the human brain: a neural perspective on interactions between cognition e emotion. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 4, p. 3-24, 2005.

CRONE, E.A., SOMSEN, R.J., VAN BEEK, B.,; VAN DER MOLEN, M.W. Heart rate and skin conductance analysis of antecedents and consequences of decision making. **Psychophysiology**, 41, 531-540. 2004.

DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd Edition. Sage Publications, Inc., 2000.

FARMER, David John. Neuro-Gov: neuroscience and governance. **Administrative Theory & Praxis**, v. 28 . n. 4. 2006. P. 653-662.

FERGUSON, Colin; SEOW, Poh-Sun. Accounting Information Systems research over the past decade: past and future trends. **Accounting and Finance**. v. 51. P. 235-251. 2011.

FERREIRA, Giovana Karen Furquim e; CESAR, Ana Maria Roux V.C; Contabilidade comportamental: a psicologia do julgamento e da tomada de decisão aplicada à área de controladoria. In: SEMANA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - INICIAÇÃO CIENTÍFICA. 2009. São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo (SP): Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2009. CD-ROM.

FRANKEN, I. H.; VAN STRIEN, J.W.; NIJS, J.; MURIS, P. Impulsivity is associated with behavioral decision-making deficits. **Psychiatry Research**. V. 158, n. 2. P. 155-163, 2008.

FREITAS, Rodrigo C. Sabino; CESAR, Ana Maria Roux V.C; A interface entre a psicologia cognitiva e a área de controladoria: uma proposta para análise do processo de tomada de decisão em elaboração de orçamentos. Reunião anual da SBPC. **Anais...** Trabalho de Iniciação Científica. Goiania (GO). 2011.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial – planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas. 2000.

FRIED, Albert A. Budgeting and the strategic planning process. In LALLI, William R. (Org.) **Handbook of budgeting**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

GAZZANIGA, Michael S.; IVRY, Richard B.; MANGUN, George R. **Neurociência cognitiva – a biologia da mente**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**, 48 ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

HANDY, Todd C. (Org.) **Event-related potentials – a methods handbook**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press. 2005.

HAIR Jr, Joseph F ; BLACK, William C; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HEEKEREN, H.R.; MARRETT, S.; RUFF, D.A.; BEETTINI, P.A.; UNGERLEIDER, L.G. Involvement of human left dorsolateral prefrontal cortex in perceptual decision making is independent of response modality. **Proceedings of the National Academy of Sciences – PNAS**, v. 103. n. 26. p. 10023-10028. Jun. 2006.

HOGARTH, Robin M.; PORTELL, Mariona; CUXART, Anna. KOLEV, Gueorgui. Emotion and reason in everyday risk perception. **Journal of Behavioral Decision Making**. v. 24. P. 202-222. 2011.

HOGARTH, R.N. KARELAIA, N. Simple models for multiattribute choice with many alternatives: when it does and does not pay to face trade-offs with binary attributes. **Management Science**, v. 51, n. 12, p. 1860–1872, December, 2005.

HON-SNIR, Shlomit; KUDRYAVTSEV, Andrey; COHEN, Gil. Stock Market Investors: Who Is More Rational, and Who Relies on Intuition? **International Journal of Economics and Finance**. v. 4, n. 5, May 2012.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2006.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, March 1979.

KVALE, Steinar. **InterViews**. London: Sage Publications, 1996.

LEE, Daeyeol. Game theory and neural basis of social decision making. **Neuroscience**. v. 11, n. 4, p. 404-409, April 2008.

LORD, Robert. G.; HANGES, Paul J.; GODFREY, Ellen G. Integrating neural networks into decision-making and motivational theory: Rethinking VIE theory. **Psychologie Canadienne**. Ottawa, v. 44, n.1, p. 21-45, Feb. 2003.

MEYER, Michael; RIGSBY, John. A descriptive analysis of the content and contributors os behavioral research in accounting 1989-1998. **Behavioral Research in Accounting**, v.13. p.253-278. 2001.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN der STEDE, Win A.. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation e Incentives**. Pearson, 2007.

NAQVI, N.; SHIV, B.; BECHARA, A. The role of emotion in decision making: a cognitive neuroscience perspective. **Current Directions in Psychological Science**. v. 15, n. 5. p. 260-264, 2006.

NAUDE, P.; LOCKETT, G.; ISLEI, G.; DRINKWATER, P.; An exploration into the influence of psychological profiles upon group decision making. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 51, n. 2, p. 168-175, Feb.2000.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação: uma introdução**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2007.

PENNINGS, Joost M.E.; GARCIA, Philip; HENDRIX, Eligius. Towards a theory of revealed economic behavior: the economic-neuroscience interface. **Journal of Bioeconomics**, v.7, p. 113-137, Springer 2005.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área de saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico. In: **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 1, p. 175-200, 2010.

PETERSON, Richard L. Affect and financial decision-making: how neuroscience can inform market participants. **The Journal of Behavior Finance**, v. 8. n. 2. p. 70-78. 2007

PLOUS, Scott. **The Psychology of Judgment e Decision Making**. New York: McGraw-Hill. 1993.

PROVERBIO, Alice Mado; RIVA, Federica. RP and N400 ERP components reflect semantic violations in visual processing of human actions. **Neuroscience Letters**. v. 459. p. 142-146. 2009.

PROVERBIO, Alice Mado; RIVA, Federica Rivaa; ZANIB, Alberto. When neurons do not mirror the agent's intentions: Sex differences in neural coding of goal-directed actions. **Neuropsychologia**. v. 48 .p. 1454–1463.2010.

RAAB , Gerhard; ELGER, Christian E.; NEUNER, Michael; WEBER , Bernd. A Neurological Study of Compulsive Buying Behaviour. **Journal of Consumer Policy**. v. 34, p. 401–413. 2011.

RAKOW, Tim; NEWELL, Ben R. Degrees of uncertainty: an overview and framework for future research on Experience-Based choice. **Journal of Behavior Decision Making**. v.23. p. 1-14. 2010.

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. **Behavioral management accounting**. London: Quorum Books, 2002.

RICCIO, Edson L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como um sistema de informação**. 154p. Tese (Livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1989.

RUBINSTEIN, Ariel. Instinctive and cognitive reasoning: a study of response times. **The Economic Journal**, n. 117. p. 1243-1259. October, 2007.

RUTHERFORD, Brian A. Accounting research and accounting policy: what kind of gap? **Accounting in Europe**. V.8. n. 2. P. 141-154. December, 2011.

SILVERMAN, David. **Doing qualitative research – a practical handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p 99-118, Feb.1955.

SORENSEN, James E. The behavioral study os Accountants: a new school of behavioral research in accounting. **Managerial and Decision Economics**, v. 11, n.5, p. 327-341. Dec/1990.

SOUDANI, Siamak, N. The usefulness of an accounting information system for effective organizational performance. **International Journal of Economics and Finance**. v.4. n.5. p. 136-145. May 2012.

TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Buenos Aires, 1987.

TRZASKOWSKI, Jan. Behavioural Economics, Neuroscience, and the Unfair Commercial Practises Directive. **Journal of Consumer Policy**. v. 24. p. 34:377–392. 2011.

TSENG, K.C. Behavioral finance, bounded rationality, neuro-finance, and trsditional finance investment. **Investment Management and Financial Innovations**. v.3. n. 4. p 7-18. 2006.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3^a. ed. Porto Alegre, Bookman, 2007.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technolgy for management – transforming organizations in the digital economy**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2010.

VISCOTT, David. **A Linguagem dos Sentimentos**. São Paulo: Summus. 1982.

WALD, A. (Reviewer). Reviewed Work: NEUMANN, John V.; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. **The Review of Economics and Statistics**, v. 29, n. 1, p. 47-52. Feb. 1947.

WELLER, Joshua A.; TIKIR, Aysel. Predicting Domain-Specific Risk Taking With the HEXACO Personality Structure. **Journal of Behavioral Decision Making**. v.24. p. 180–201. 2011.

WILBURN, Kathleen M.; WILBURN, H. Ralph. Scenarios and strategic decision making. **Journal of Management Policy and Practice**. V.12. n.4. p.164-178. 2011.

WILKINKSON, Joseph W. **Accounting and information systems**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1991.

WILSON, R. Mark; GAINES, Jeannie; HILL, Ronald Paul. Neuromarketing and consumer free will. **The Journal of Consumer Affairs**, v.42 . n. 3. p. 389-410. Fall 2008.