



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Decisões Estratégicas: a influência de fatores
racionais e emocionais no processo
decisório.**

Lila Vitória Martins Lemos

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



Lila Vitória Martins Lemos

Decisões Estratégicas: a influência de fatores racionais e emocionais no processo de decisório.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Martim Francisco Silva

Rio de Janeiro
novembro de 2018.

Agradecimentos

À minha família, por toda ajuda e suporte de sempre e por acreditar em mim em todos os momentos, fazendo tudo que estava ao seu alcance para tornar possível os meus estudos e me oferecer as melhores oportunidades. Aos meus amigos da vida por estarem do meu lado durante toda essa trajetória e vibrarem ao meu lado por cada conquista. Às minhas amigas de faculdade, Cecília e Gabriela, por toda a ajuda, aprendizado e parceria que construímos ao longo do curso. À empresa que trabalho hoje, por complementar e dar sentido a tudo que aprendi na faculdade. Por fim, ao meu orientador Martim, por acreditar na minha capacidade e contribuir de forma exemplar para o desenvolvimento desse estudo.

Resumo

Lemos, Lila Vitória Martins. *Decisões Estratégicas: a influência de fatores racionais e emocionais no processo decisório*. Rio de Janeiro, 2018. 29 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo trata sobre o processo de tomada de decisão nas empresas, com foco em decisões estratégicas. Através da abordagem da racionalidade e da emoção, o trabalho busca entender o peso e influência desses dois fatores para as decisões organizacionais. O trabalho conta com pesquisa bibliográfica de materiais já publicados e com depoimentos de profissionais que estão no mercado de trabalho em posição de decisões de longo prazo, com o objetivo de entender como acontece esse processo para cada um deles. Finalmente, o estudo aponta como as decisões podem ser tomadas de forma mais eficiente, considerando os dois fatores e sugere novos estudos na área.

Palavras-chave

Decisão, estratégia, racionalidade, emoção, empresa

Abstract

Lemos, Lila Vitória Martins. Strategic Decisions: the influence of rational and emotional factor in the decision making process. Rio de Janeiro, 2018. 29 pages. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study deals with the decision-making process in companies, focusing on strategic decisions. Through the approach of rationality and emotion, the work seeks to understand the weight and influence of these two factors for organizational decisions. The work counts bibliographical research of materials already published and with testimonials of professionals who are in the job market in position of long term decisions, with the purpose of understanding how this process happens for each of them. Finally, the study points out how decisions can be taken more efficiently, considering both factors and suggests new studies in the area.

Key-words

Decision, strategy, rationality, emotion, company

Sumário

1 O problema	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivo Final	2
1.3. Objetivos Intermediários	2
1.4. Delimitação do Estudo	2
1.5. Relevância do Estudo.....	2
2 Referencial Teórico	4
2.1. O processo de tomada de decisão	4
2.2. As decisões estratégicas	6
2.3. A racionalidade.....	6
2.4. A racionalidade limitada	7
2.5. Os Sistemas 1 e 2	8
2.6. A inteligência emocional	9
3 Metodologia	11
3.1. Tipo de pesquisa	11
3.2. Fontes de informação e procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	11
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	12
3.4. Limitações do Método	12
4 Apresentação e análise dos resultados.....	13
4.1. Descrição do perfil dos entrevistados	13
4.2. Os métodos de tomada de decisão	14
4.3. A influência dos Sistemas 1 e 2	15
4.4. Emoção e racionalidade.....	17
5 Conclusão	24
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	25
6 Referências Bibliográficas.....	26
Anexo 1 - Questionário.....	28

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil dos profissionais entrevistados -----	13
---	-----------

1 O problema

1.1.Introdução

Todos os dias, as pessoas estão submetidas a situações em que precisam tomar decisões, seja na vida pessoal ou profissional. Essas decisões são baseadas em experiências anteriores, dados, conhecimentos técnicos, percepções do ambiente, crenças, sentimentos e filosofias que auxiliam a avaliação de alternativas para a escolha da decisão mais adequada.

Segundo Gomes (2002), uma decisão pode ser classificada como simples ou complexa, específica ou estratégica, e as consequências dessas decisões podem ser imediatas, em curto e longo prazo, ou uma combinação entre as formas anteriores, podendo, inclusive, ter reflexos bem diversos. No mundo contemporâneo, os ambientes das organizações estão ficando cada vez mais complexos e dinâmicos, e conseqüentemente, as decisões também. As pessoas hoje, lidam com um número cada vez maior de informações e é muito importante saber analisar todas as variáveis existentes antes do momento de fazer uma escolha.

Dentro das empresas, há diversos tipos de decisões. Esse estudo focará nas decisões estratégicas, que possuem efeitos de longo prazo nas empresas e que impactam todas as suas funções. As decisões estratégicas definem as diretrizes do negócio, as vantagens competitivas e como a organização irá se diferenciar dos concorrentes.

Antigamente, acreditava-se que o ser humano no processo de tomada de decisão chegava a uma escolha analisando e comparando todas as alternativas e optando pela a que trouxesse o melhor retorno. Essa abordagem ficou conhecida como a teoria da racionalidade pura. Em 1995, Herbert Simon trouxe o conceito de racionalidade limitada, ou seja, os indivíduos possuem capacidade cognitiva limitada e nem sempre possuem acesso à todas as informações disponíveis e por isso, utiliza-se da intuição e experiências anteriores para tomar a decisão que traga um nível aceitável de desempenho.

Estudos recentes mostram que as emoções podem interferir na tomada de decisão organizacional. Segundo Baron (1998, p. 282), os estados afetivos servem de heurísticas e são realmente relevantes para os julgamentos ou

decisões a serem tomadas, pois podem influenciá-las. A chave para uma mais sábia tomada de decisão é estar mais sintonizado com nossos sentimentos. (GOLEMAN, 1995).

Este estudo buscará compreender os fatores racionais e emocionais que influenciam o processo de tomada de decisões estratégicas nas empresas, através da pesquisa bibliográfica de teorias sobre decisões, racionalidade e emoção e de entrevistas com profissionais de diferentes indústrias. A partir disso, será feita uma análise dos resultados obtidos e desta forma, será possível atingir o objetivo final de compreender a influência da racionalidade e da emoção nessas decisões.

1.2.Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho será compreender como as decisões estratégicas nas empresas são influenciadas por fatores racionais e emocionais.

1.3.Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final, os seguintes objetivos intermediários deverão ser atingidos:

- Levantamento de teorias sobre processo decisório
- Levantamento de teorias sobre racionalidade, emoção e aversão a riscos

1.4.Delimitação do Estudo

O estudo se concentrou apenas nas decisões estratégicas das empresas, analisando o processo de tomada de decisão de cinco profissionais do mercado de trabalho atual.

1.5.Relevância do Estudo

As decisões estratégicas estão presentes em todas as empresas e são fundamentais para definir suas estratégias de atuação. Entender como essas decisões são tomadas, as variáveis que são levadas em consideração e como fatores emocionais e racionais podem influenciá-las são muito importantes para as empresas pensarem nas melhores formas de realizar essas decisões.

Além disso, a pesquisa é relevante para os profissionais que são responsáveis por essas decisões, pois pode auxiliá-los a perceber elementos que

podem estar presentes em seu próprio processo de decisório, além de encontrar formas de minimizar a chance de tomadas de decisão equivocadas.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em seis partes. Para iniciar, a primeira aborda o processo de tomada de decisão e a segunda buscar definir o que são decisões estratégicas.

A terceira seção expõe o conceito da racionalidade e como ela influencia a tomada de decisão dos indivíduos e em seguida, é apresentado o conceito da racionalidade limitada.

Na quinta seção será debatido o conceito da função cognitiva dos sistemas 1 e 2 e como os seres humanos tomam decisões utilizando essas duas partes. Por fim, é apresentada a questão da inteligência emocional, com o objetivo de definir o conceito e explicar a importância dela para o contexto organizacional.

2.1.O processo de tomada de decisão

Nas empresas, a todo momento há uma tomada de decisão, seja ela simples ou complexa. São as decisões que movem a organização e definem o passo seguinte. Dentro das empresas, as decisões podem ser definidas em três níveis: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais. As decisões estratégicas estão relacionadas às grandes escolhas da empresa e possuem um grau elevado de incerteza. As decisões táticas são as formas de colocar em prática as decisões estratégicas. As decisões operacionais são as definições de como colocar em prática as escolhas definidas no nível tático.

Segundo Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão das informações analisadas em ação. Ou seja, os administradores buscam informações no ambiente que possam auxiliá-lo no processo de decisão. Para isso, é necessário, conforme afirmado por Drucker (2001), uma grande atenção por parte do gestor em relação à sua percepção do que ocorre no mundo.

Segundo a teoria da racionalidade em processos decisórios, os indivíduos tomam as decisões baseadas apenas na razão e a partir da análise de todas as alternativas existentes. Ou seja, ele deve escolher a decisão ótima e que trará os

melhores resultados. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações provenientes do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas e impactos negativos para a organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 349), o processo de decisão é composto por sete etapas:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida.

Cada etapa influencia as outras durante todo o processo e nem sempre essas etapas são seguidas à risca. Se a exigência for por uma solução mais imediata, algumas etapas podem ser descartadas ou abreviadas. Quando não há tanta pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou durarem mais tempo.

Outro modelo de processo decisório é o de SIMON (1963, p.14), que compreende três etapas:

- 1) Analisar o ambiente e as situações que exigem a tomada de decisão;
- 2) Identificar os possíveis cursos de ação (Estruturação);
- 3) Decidir-se entre um deles (Atividade de escolha).

Pode-se observar que apesar dos modelos apresentarem etapas diferentes, os três têm em comum a questão de que a tomada de decisão inicia com a análise do problema e a coleta de informações e termina com a escolha de uma decisão a partir das alternativas levantadas.

Ainda segundo Simon (1963), as decisões podem ser programadas, não programadas ou semi-programadas. As decisões programadas estão relacionadas ao hábito e a rotina, são repetitivas, tomadas automaticamente e bastante previsíveis. Já as decisões não programadas, são mais complexas e não automatizadas, ou seja, o gestor precisa fazer esforço para tomá-las e ter capacidade de julgamento e análise. Em decisões não programadas, a análise dos cenários e variáveis disponíveis e a ponderação das consequências dos possíveis cursos de ação são fundamentais.

2.2.As decisões estratégicas

Decisões estratégicas são “importantes em termos de ações tomadas, recursos comprometidos ou precedentes estabelecidos” (MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORËT, 1976, p. 246). As decisões estratégicas são fundamentais para o futuro das organizações, pois são elas que definem as diretrizes que a empresa vai adotar e são determinantes para o sucesso da mesma. Essas decisões normalmente são tomadas pelo CEO, presidente ou conselho da empresa.

Uma decisão é considerada estratégica quando envolve posicionamento estratégico, apresenta altos riscos, inclui diversas funções nas organizações e tem um impacto grande nas empresas. Quanto mais complexa uma organização for, mais difíceis serão as suas decisões estratégicas, pois elas geralmente não têm precedentes a serem seguidos e comprometem recursos significativos para a organização (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Segundo Porter, a estratégia é um conjunto de escolhas de longo prazo que uma organização faz para se distinguir de seus concorrentes, buscando criar as vantagens competitivas em que ela estará baseada.

Porter (1986) defende ainda que, no ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como a informação é utilizada. Desta forma, a existência de sintonia entre as informações disponíveis e as decisões dos gestores contribui para um processo decisório mais eficiente.

A decisão estratégica é muito mais do que um desejo da empresa de crescer ou de ser a número 1 do mundo e não é o mesmo que sua missão e valores. Ela define o posicionamento de negócio e seus objetivos, devendo incluir todos os cargos e funções da empresa.

2.3.A racionalidade

Há teóricos que acreditam que a racionalidade, principalmente a derivada de incentivos econômicos pessoais, desempenha um papel central nos processos de decisão.

No livro “Freakonomics: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta”, Levitt (2005), apresenta um trecho que aborda os resultados das lutas de Sumô no Japão, indicando que os incentivos econômicos fazem as lutas se basearem em resultados comprados. Ele cita que em um torneio de sumô, todos os lutadores da primeira divisão competem em 15 partidas e são rebaixados se não

vencerem pelo menos oito delas. A comunidade de sumô é muito unida e os lutadores se conhecem bem. No livro, os autores analisaram a partida final e consideraram uma situação de um lutador com sete vitórias, sete derrotas (7-7) e uma luta pela frente, lutando contra um lutador com oito vitórias e seis derrotas (8-6). Estatisticamente, o lutador 7-7 deveria ter uma chance um pouco menor, já que o lutador de 8-6 deveria ser um pouco melhor. Porém, os resultados indicaram que o lutador de 7-7 acabava ganhando cerca de 80% das vezes. Levitt (2005) usa essa estatística e outros dados coletados no combate de sumô juntamente com o efeito que as alegações de corrupção têm sobre os resultados dos jogos para concluir que aqueles que possuem 8 vitórias conspiram com aqueles que possuem 7 vitórias e os deixam vencer, pois já garantiram sua posição para o torneio seguinte. O Grande Torneio de 2011 em Tóquio foi cancelado pela primeira vez em 1946 devido a alegações de manipulação dos resultados.

Segundo Scott (2000), a teoria da decisão racional implica que as pessoas são motivadas pelas recompensas, custos e lucros que elas preveem que suas ações podem trazer. Essa teoria, no entanto, não explica porque os indivíduos se associam a certos tipos de grupos sociais e nem as origens de algumas normas sociais, como o altruísmo e a reciprocidade.

Simon (1978) afirma que a racionalidade serve apenas em situações simples. Quando nos deparamos com as situações complexas do dia a dia, ela por si só não é suficiente. É necessário levar em consideração o contexto, procurar alternativas, buscar informações e calcular as consequências.

2.4.A racionalidade limitada

No processo de decisão racional, o indivíduo identifica o problema e analisa as variáveis existentes, com o objetivo de identificar o melhor critério para tomar a decisão. Simon (1976) por sua vez, trouxe a questão de que o homem possui limites cognitivos e na capacidade de processar todas as informações. Em sua Teoria da Racionalidade Limitada, afirmou que o homem nunca está totalmente informado e nem tem como avaliar todas as consequências possíveis de sua decisão.

Robbins (2008) afirma que a limitação da racionalidade “é como a capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é pequena para atender aos requisitos da racionalidade completa”. Nem sempre as decisões são tomadas de forma totalmente racional, muitas vezes o tomador de

decisão usa outros métodos. Ele pode utilizar sua intuição, experiências anteriores e emoções, por exemplo.

Segundo Robbins (2008), como os indivíduos são incapazes de compreender a complexidade do mundo, não possuem capacidade de dominar todas as informações, o tempo e sua parte cognitiva, eles devem escolher a primeira alternativa minimamente aceitável.

Visto isso, o processo decisório possui apenas uma intencionalidade racional (SIMON, 1976), ou seja, a realidade geralmente é bastante complexa e a análise completa de uma situação é quase impossível. Isso faz com o que o processo racional seja limitado, pois durante o processo de decisão as pessoas se deparam com problemas difíceis, informações incompletas, tempo escasso, uma limitação de processar informações e suas preferências pessoais e emoções fazem com que seja quase impossível tomar uma decisão 100% racional.

2.5.Os Sistemas 1 e 2

Segundo Kahneman (2012), o ser humano toma decisão por meio da divisão da função cognitiva em dois grupos: o sistema 1 e o sistema 2. O primeiro é caracterizado por um modo mais intuitivo de agir, enquanto o segundo um modo mais controlado de tomada de decisão.

Segundo de Neys (2006), as decisões realizadas no sistema 1 são normalmente mais rápidas, não exigem esforço e são carregadas de emoções. Já o sistema 2 é mais lento e exige mais esforços.

Em casos de decisões rápidas, como por exemplo evitar um acidente atravessando a rua, o uso do sistema 1 é bastante benéfico. Porém, em outras situações, ele pode utilizar-se de heurísticas e de vieses, impedindo a capacidade do ser humano de raciocinar e tomar uma melhor decisão.

Kahneman (2012) diz que os sistemas 1 e 2 estão ambos ativos sempre que estamos despertos, o sistema 1 funciona automaticamente e o sistema 2 está normalmente em um confortável modo de pouco esforço, envolvendo apenas uma fração de sua capacidade. O sistema 2 é ativado quando se detecta uma situação que viola o modelo de mundo mantido pelo sistema 1, ou seja, quando o sistema 1 encontra dificuldade para resolvê-la.

Kahneman (2012) trouxe uma abordagem diferente ao afirmar que nem todas as decisões são tomadas racionalmente. Ele acredita que os indivíduos têm aversão a perdas, ou seja, quando apresentamos as perdas que serão sofridas ao invés dos ganhos, é provável que eles desistam de uma escolha. Para ilustrar,

o autor cita a seguinte situação: ao ser oferecida uma aposta com uma moeda, “Cara ou Coroa?”, onde se você vencer leva 1100 reais e se perder leva 1000 reais, muito provavelmente a aposta não seria realizada.

Daniel Kahneman (2012) também levanta a questão da atenção limitada. Conforme citado anteriormente, as atividades realizadas pelo sistema 2 exigem muita atenção. Como exemplo, ele apresenta o experimento realizado por Christopher Chabris e Daniel Simons no livro “O gorila invisível” (2011). Eles montaram um vídeo de duas equipes trocando passes de basquete, metade de camisa branca e metade de camisa preta. A orientação era que os telespectadores contassem o número de passes feitos pela equipe de branco. No meio do vídeo, entra uma mulher vestida de gorila, atravessa a quadra, bate no peito e sai da cena. Dos milhares de pessoas que assistiram ao vídeo, metade não enxergou o gorila e tinha certeza que era impossível ele ter aparecido. Isso acontece porque toda a atenção está concentrada em uma única tarefa e acabamos não conseguindo enxergar o que está em nossa frente. Segundo Kahneman (2011), “podemos ficar cegos para o óbvio, e também somos cegos para nossa própria cegueira.” Nossa mente fica cega quando nossa atenção é desviada para longe do ponto em questão.

2.6.A inteligência emocional

As emoções são fundamentais para os seres humanos porque são elas que desencadeiam os nossos impulsos para agir, pensar e refletir. O neocórtex é uma região do cérebro que contém os centros que reúnem e compreendem o que os sentidos percebem. As áreas emocionais do cérebro se entrelaçam através de milhares de circuitos de ligação, com todas as partes do neocórtex. Isso dá aos centros emocionais imensos poderes de influenciar o funcionamento do resto do cérebro, incluindo seus centros de pensamento. (GOLEMAN, 1995).

Como nossas emoções têm um grande poder de influência em nossas ações e pensamentos, é preciso ter controle e consciência emocional para que as situações sejam resolvidas da melhor forma possível.

De acordo Weisinger (2001), a inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ferramenta a fim de ditar seu comportamento e raciocínio de maneira a aperfeiçoar os resultados.

Para Goleman (2001, p. 337) a “inteligência emocional é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

A inteligência emocional está relacionada com a habilidade do ser humano de analisar e ter consciência de suas emoções, com o objetivo de motivar a si mesmo, controlar suas ações reativas e ainda motivar pessoas.

Considerando o contexto da tomada de decisão em organizações, a inteligência emocional é um elemento fundamental para lidar com ambientes cada vez mais dinâmicos e flexíveis, contribuindo para uma decisão mais consciente e assertiva.

3 Metodologia

Este capítulo buscou explicar sobre as decisões de como este estudo foi desenvolvido.

Está dividido em quatro seções. A primeira informa sobre o tipo de pesquisa utilizada, enquanto a segunda seção comunica sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo e os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa. Na terceira seção se apresentam as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados. Finalmente, a última seção irá expor sobre as limitações do estudo.

3.1. Tipo de pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo, fez-se uso da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2007), as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever características de uma determinada população ou fenômeno, visando o estabelecimento de relações entre variáveis. Tal tipo de pesquisa busca identificar e compreender os vínculos existentes entre as variáveis de forma a determinar a natureza da relação.

O estudo também contará com a pesquisa bibliográfica, porque é baseada em material já publicado, livros, sites e conteúdos acessíveis ao público.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa bibliográfica abrange toda a literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo. Essa metodologia foi usada para atribuir uma fundamentação e complementação mais consistente ao estudo apresentado.

3.2. Fontes de informação e procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

As fontes de informação utilizadas nesse trabalho englobam dados secundários, como as de artigos acadêmicos, livros, vídeos e outros materiais

relacionados ao tema de estudo proposto. Os dados primários foram escolhidos pelo critério da acessibilidade.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, de forma individual, com cinco profissionais do mercado em posição de decisão estratégica. O objetivo foi identificar que critérios essas pessoas consideram no processo de tomada de decisões nas organizações.

O roteiro dessas entrevistas foi do tipo semiaberto com o uso de perguntas semiestruturadas para dar uma maior liberdade ao entrevistador. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e com gravação de áudio.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após a coleta dos dados através das entrevistas realizadas e gravadas em áudio, os dados foram tratados por meio de transcrições e depois foi feita uma análise qualitativa do conteúdo para descrever e interpretar as respostas dos entrevistados.

Por fim, foi realizada uma análise entre o conteúdo das entrevistas e o referencial teórico utilizado no estudo.

3.4. Limitações do Método

Todos os métodos utilizados nesse trabalho possuem limitações intrínsecas à sua natureza, por não conseguirem responder a todos os questionamentos feitos durante o estudo.

Segundo Gil (2007), a pesquisa bibliográfica tem como limitações a possibilidade de os dados terem sido coletados de forma equivocada, comprometendo a qualidade da pesquisa já que pode haver reprodução de erros de autores anteriores.

A pesquisa qualitativa pode ser subjetiva e as interpretações baseadas nas opiniões pessoais do entrevistador e além disso, demanda um grande tempo para a coleta de dados.

As entrevistas semiestruturadas podem ser comprometidas pela falta de motivação dos entrevistados ao responder as questões ou até mesmo prover respostas falsas.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo foram apresentados os depoimentos da pesquisa de campo realizada, incluindo a comparação do conteúdo dessas entrevistas com a pesquisa bibliográfica efetuada. O capítulo foi estruturado destacando as respostas de cinco entrevistados a respeito dos fatores que influenciam as suas tomadas de decisão estratégica nas empresas em que atuam.

4.1. Descrição do perfil dos entrevistados

O estudo realizado tem como base dados qualitativos. Foram entrevistados cinco profissionais que atuam em diferentes segmentos do mercado: farmacêutico, educação, audiovisual, cinema e franquias. A faixa de idade entre eles variou de 44 a 62 anos. Dos entrevistados, 3 eram do gênero masculino e 2, do feminino. Em relação ao ramo de atuação, 4 dos entrevistados atuavam na área de serviços e 1 na área de manufatura. Analisando o cargo que ocupavam, 3 são diretores e 2 gerentes e o tempo médio no cargo variava de 9 meses a 27 anos. Apenas um dos entrevistados não permitiu divulgar seu nome e da empresa em que atuava. O roteiro das entrevistas está no Anexo 1.

A tabela 1, traz a composição do perfil dos profissionais entrevistados em termos de: nome, idade, gênero, cargo, tempo no cargo, empresa, indústria da empresa e valor de vendas.

Tabela 1: Perfil dos profissionais entrevistados

Nome	Gênero	Idade	Cargo	Tempo no cargo	Empresa	Indústria da empresa	Valor de vendas
Cesar Silva	Masculino	58 anos	Diretor Geral	19 anos	Paramount Brasil	Cinema	100 milhões
Daniela Beier	Feminino	52 anos	Diretora	8 anos	Multicoisas	Franquias	Não informado
Helio Lemos	Masculino	62 anos	Diretor Geral	27 anos	Quadro a Quadro Produções	Audiovisual	390 mil
Renata Kameyama	Feminino	44 anos	Gerente de Projeto	9 meses	Escola Eleva	Educação	60 milhões
Entrevistado 5	Masculino	58 anos	Gerente Regional	3 anos	Laboratório Farmacêutico	Farmacêutica	2 bilhões e meio

Fonte: Autora

4.2. Os métodos de tomada de decisão

Em relação ao método de tomada de decisão estratégica nas empresas, todos os candidatos afirmaram que não possuem um método formal, mas que seguem alguns critérios que auxiliam nesse processo. O planejamento e análise dos cenários do mercado e suas possíveis consequências para a empresa foram destacados como fundamentais quando se está olhando para o futuro de longo prazo da organização. A partir desse planejamento é que são definidos os planos de ação que a empresa irá tomar.

“As decisões são tomadas com base nas necessidades da empresa e visão para o futuro. Tudo deve levar em consideração os cenários possíveis de comportamento do mercado. A empresa tem orçamento bem definido para 1 ano e algumas possibilidades para maior prazo e as decisões são tomadas levando estas informações em consideração.” (César Silva)

O modelo de processo decisório de SIMON (1963, p.14) compreende três etapas: Coleta de informações, Estruturação e Atividade de escolha. A primeira está relacionada com analisar o ambiente e as situações que exigem a tomada de decisão, a segunda com identificar os possíveis cursos de ação e por último, decidir entre um desses cursos. Todos os candidatos, mesmo que indiretamente, indicaram o emprego de pelo menos uma dessas etapas em seu processo de decisão organizacional.

“Tento ser mais o racional possível, busco primeiro as informações que podem ajudar e embasar, as evidências do cenário, quais são as possibilidades de caminho, quais são os impactos de cada um dos caminhos, tanto do ponto de vista do negócio quanto de pessoas. Depois, qual é a melhor maneira de implementar, aí boto na balança as dificuldades em cada um dos caminhos, as pessoas que precisam estar envolvidas para que a comunicação flua.” (Renata Kameyama)

Outro ponto importante observado é a importância de critérios financeiros no processo de tomada de decisão. A disponibilidade do caixa da empresa, como

citado por César Silva e o impacto financeiro que determinada escolha pode trazer influenciam o plano de ação que cada pessoa vai seguir.

“90% é análise e pensando no impacto financeiro. E aí, dependendo do que decidir, vai ver o clima dentro da empresa. Geralmente, é só análise com o cunho financeiro antes.” (Daniela Beier)

O que se pode compreender através desses depoimentos é que os entrevistados tendem a analisar as informações que estão disponíveis no ambiente como uma etapa do seu processo de decisão. Essas análises são fundamentais para poder embasar e definir os possíveis planos de ação que podem ser seguidos. Como são decisões de longo prazo, entender as possíveis consequências de cada um desses planos de ação é primordial para definir o futuro da empresa, já que essa decisão implicará em efeitos de longo prazo.

Além disso, aspectos financeiros têm grande peso nesse processo, já que o orçamento disponível é um fator determinante para definir se é possível realizar determinada decisão ou não. O ganho financeiro que cada decisão trará para a empresa também é um fator relevante levado em consideração neste momento.

4.3. A influência dos Sistemas 1 e 2

Segundo Neys (2006), as decisões realizadas no sistema 1 são normalmente mais rápidas, não exigem esforço e são carregadas de emoções. Já o sistema 2 é mais lento e exige mais esforços. O sistema 1 é mais intuitivo e o sistema 2 geralmente é acionado quando temos que pensar sobre algum assunto difícil.

Os entrevistados foram questionados sobre qual sistema que representaria mais o seu processo de decisão. 60% informou que utiliza mais o sistema 2 e 40% o sistema 1. Entre os entrevistados que destacaram o sistema 2, o principal argumento foi que em decisões de longo prazo na empresa, é melhor pensar com a cabeça fria e analisar as informações para conseguir racionalizar e tomar a melhor decisão.

“Sistema 2, utilizo a intuição, mas geralmente é melhor a gente fazer as coisas com a cabeça mais fria.” (Daniela Beier)

“Sistema 2, porque eu acabo buscando critérios e bases para dar o passo seguinte.” (Renata Kameyama)

Em relação aos entrevistados que destacaram o sistema 1, o principal fator foi por utilizarem muito a intuição em suas decisões. O interessante foi perceber que há uma certa contradição nessa resposta deles, já que quando perguntados sobre os métodos de tomada de decisão, citaram o planejamento e análise como uma etapa. Esses dois fatores caracterizam o processo de decisão do sistema 2, pois exigem um pensamento mais lento e cauteloso.

“Sistema 1, pois sou mais intuitivo, mas acho que os dois processos são importantes. Há mais mistério no processo intuitivo.”
(Hélio Lemos)

“Sistema 1, pois não sou muito analítico e nem tenho processo lento. Na maioria das vezes é mais rápido e intuitivo.” (Entrevistado E5)

Outro fator levantado em relação a esses dois sistemas, foi a atenção limitada. O experimento do Gorila, realizado por Christopher Chabris e Daniel Simon, foi apresentado aos entrevistados e eles foram questionados se já haviam passado por alguma situação semelhante em seu processo de decisão, no qual estavam tão focados em determinada coisa que não conseguiram enxergar outra. 100% dos entrevistados disseram que já viveram situações como essas na empresa.

“Já vivi isso com certeza. Às vezes você fica tão focado naquele processo que passam coisas despercebidas. Tem que abrir um pouco mais o seu leque de conhecimento e de observação para ver mais o que está passando.” (Entrevistado E5)

Outro fator interessante que apareceu foi o da cegueira que ocorre quando a pessoa acredita que sabe demais sobre determinado assunto. Nesses casos, a pessoa pode cair no viés do excesso de confiança. Segundo Malmendier e Tate (2005), o excesso de confiança está relacionado com a superestimação das próprias habilidades. Ou seja, às vezes o gestor acredita que sabe muito sobre a decisão a ser resolvida e acaba não considerando que talvez ele pudesse ouvir outros especialistas ou até mesmo buscar mais informações e novos aprendizados para realizar a melhor tomada de decisão. Kahneman (2011), cita que “podemos ficar cegos para o óbvio, e também somos cegos para nossa própria cegueira.”

“O que mais cega as pessoas são seus próprios hábitos e crenças. A atenção é sempre seletiva, os grandes mágicos e

ilusionistas sabem perfeitamente disso. Para tirar um coelho na cartola sem que ninguém da plateia veja de onde esse coelho saiu, é preciso desviar a atenção da plateia para fora da área visual onde a mágica vai se dar. Quando um empresário lida com situações muito conhecidas e ele acredita que conhece bastante o assunto, é aí que existe a maior chance de não ver o gorila. Acreditar que conhece muito um assunto é o pior inimigo para enxergar um fato novo.” (Hélio Lemos)

A atenção limitada muitas vezes atrapalha o processo de decisão e pode ser responsável por uma decisão errada, simplesmente pelo fato de o profissional não ter conseguido enxergar um determinado fator ou consequência. Por isso, muitas vezes, a participação de outros membros da empresa com visões diferentes pode ser muito benéfica nesses processos, pois minimizam a chance de algum elemento não ser enxergado. Quando apenas uma pessoa é responsável por toda a análise da decisão, a chance de deixar passar alguma informação é bem alta.

“Não podemos perder o foco quando se trata de decisões quando se está em uma posição de liderança na empresa. Muitas decisões são tomadas depois de várias discussões em grupo, com subordinados e supervisores e dificilmente acontecem dependendo de uma única pessoa. Esta postura permite que a possibilidade de erro seja minimizada. Devemos sempre pensar nas possibilidades e consequências das decisões.” (César Silva)

Tomar decisões estratégicas baseadas apenas no sistema 1 pode ser perigoso, já que é um sistema rápido e emocional, onde não são feitas análises profundas. O sistema 2 contribui para que as informações sejam processadas mais lentamente, ponderando consequências e disponibilizando atenção para a tomada de decisão.

4.4. Emoção e racionalidade

Kahneman (2012) acredita que os indivíduos têm aversão a riscos e quanto são apresentadas as perdas que serão sofridas ao invés dos ganhos, é provável que eles desistam de uma escolha que poderia ser mais favorável racionalmente. Para entender como funciona essa questão, a seguinte pergunta foi feita aos entrevistados: “alguém lhe propõe uma aposta na moeda. Se a moeda der coroa, você perde 100 dólares. Se der cara, você ganha 120 dólares. Você aceitaria? Por que?”. Entre as respostas, 4 dos 5 entrevistados disseram que não aceitariam. O argumento principal foi que o resultado é aleatório e não se pode ter qualquer controle sobre ele.

“Não aceitaria, porque eu tenho 50% de chance para cada opção e não há um sistema possível de você prever o resultado, então ele é absolutamente aleatório.” (Hélio Lemos)

“Eu não aceitaria o risco de perder US\$ 100 pois a probabilidade de perder é a mesma 50% e não tenho controle sobre ela. Devemos correr risco de forma calculada e quando se tem controle sobre algumas variáveis do processo ou avaliações precisas dos possíveis cenários.” (Cesar Silva)

Outro ponto levantado foi que em decisões que envolvem riscos, analisar o que está em jogo caso ela dê errado é fundamental na hora de decidir se vai aceitar ou não. Quando a percepção de perda é muito alta, dificilmente o indivíduo aceitaria correr o risco. Além disso, pessoas que gostam muito de segurança, geralmente são avessas ao risco também. Nesse caso, o medo é um fator emocional importante que influencia uma decisão.

“Se eu tivesse somente esses 100 dólares, eu nunca apostaria. Mas se esses 100 dólares forem um percentual pequeno diante do dinheiro que eu tenho, é muito mais fácil aceitar tomar o risco. Então eu acho que isso vale para tudo né, todas as decisões que implicam em um risco, mas que colocam muito do que você tem no jogo, eu acho que é muito mais difícil você ser agressivo e topar.” (Renata Kameyama)

“Não aceitaria, sou totalmente avessa ao risco. Gosta de segurança. Sempre fui uma pessoa muito de segurança, por isso abri uma franquía. É um risco mais certo.” (Daniela Beier)

O que fica claro em relação à aversão às perdas é que no contexto organizacional e de longo prazo, a racionalidade é um fator muito importante, já que existe a análise de quanto aquela perda representaria para a empresa ou para o profissional e também a reflexão de que em situações que você não tem controle, é preciso ser cauteloso para não errar. Porém, algumas vezes, fatores emocionais como o medo e a insegurança influenciam nessa decisão. O medo geralmente nos paralisa e faz recusar qualquer tipo de situação em que somos postos em uma posição vulnerável. Do outro lado, há pessoas que preferem correr o risco, desde que ele seja tomado com prudência e as suas consequências sejam assumidas.

Foi solicitado também aos entrevistados que explicassem o quanto a inteligência emocional é importante no processo de tomada de decisão e atribuissem uma nota para ela. Para Goleman (2001, p. 337) a “inteligência

emocional é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Todos os entrevistados destacaram que ela é muito importante e a média da nota foi 9,2.

“Eu acho extremamente importante porque em todo processo decisório você vai ter prós e contras, nunca a solução vai ser perfeita, seja para você, ou seja, você versus os outros participantes da decisão. Então, é importante você saber o que é prioritário do seu ponto de vista, você saber o impacto que essa decisão vai ter nas outras pessoas que vão ser influenciadas por ela e levar isso em consideração também porque acho que a própria sustentabilidade da decisão, ela vai ser tão mais efetiva quanto mais alinhados estiverem todos os fatores que influenciam na tomada de decisão. E aí acho que esses fatores não são só racionais, a forma como as pessoas encaram, como elas sentem, que consequências têm, então eu acho que não basta você ter a clareza e o raciocínio lógico para encontrar o melhor caminho, mas você tem que ponderar em relação às emoções, aos sentimentos, às consequências que as decisões acabam trazendo.” (Renata Kameyama)

“O controle sobre as emoções, a percepção do que você está sentindo modifica a visão de mundo e conseqüentemente, as próprias decisões.” (Hélio Lemos)

Além do destaque para o controle das próprias emoções, o que apareceu fortemente foi o olhar para as emoções das outras pessoas da empresa. Em 80% dos depoimentos, a consciência de que a decisão envolve pessoas e que essas decisões provocam consequências que afetam elas foram destacadas como um ponto importante.

“Peso 8: não interessa a decisão, sempre vai envolver pessoas, sempre vai impactar alguém. Por que eu estou tomando essa decisão? Quem vai ser impactado? O que as pessoas pensam? O que as pessoas vão achar? Visando sempre um resultado melhor para empresa toda.” (Daniela Beier)

“Peso 10: as pessoas têm que manter o controle de suas emoções no momento de tomar decisões e ser capaz de avaliar o

impacto que elas terão no negócio, nos processos e nas pessoas. Outro fator importante é que as pessoas com inteligência emocional alta conseguem ter boa capacidade de se relacionar com outras pessoas de diversos níveis e usá-las para montar os diferentes cenários que as decisões podem gerar. Ouvir e avaliar são habilidades importantes para o gerente.” (César Silva)

“Peso 8: num processo de decisão, quando você gerencia pessoas você tem que ser muito mais racional do que emocional, mas também há decisões emocionais. Exemplo: quando tem que avaliar performance de um determinado funcionário, onde precisa fazer um corte na empresa, já houve ocasiões em que a emoção falou um pouco mais forte.” (Entrevistado 5).

Apesar das decisões envolverem critérios racionais, a capacidade de gerenciar as próprias emoções, ter empatia e conseguir lidar com as emoções dos outros funcionários da empresa é fundamental.

Como Weisinger (2001) diz, a inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ferramenta a fim de ditar seu comportamento e raciocínio de maneira a aperfeiçoar os resultados. Ou seja, a habilidade de lidar de forma coerente com as próprias emoções é uma forma de tomar decisões mais eficientes e que tragam benefícios para grande parte da organização.

Segundo Scott (2000), a teoria da decisão racional implica que as pessoas são motivadas pelas recompensas, custos e lucros que elas preveem que suas ações podem trazer. Em contraste com a inteligência emocional, foi perguntado aos entrevistados o peso que os fatores racionais têm no processo de decisão e quais seriam os mais importantes. A média da nota foi 9,8 e o fator mais citado foi o financeiro.

Peso 10: não podemos ignorar os fatores racionais na tomada de decisão como projeção de crescimento do mercado, cenários positivos e negativos da economia e seus impactos no negócio e mudanças de hábitos de consumo dos clientes potenciais. (César Silva)

“Peso 10: é tão importante quanto a inteligência emocional. O mais importante é manter a empresa em crescimento constante, com fluxo de caixa positivo e lucrativa.” (Hélio Lemos)

Ademais, foi destacado também que para conseguir olhar para as pessoas na empresa, é preciso que o desempenho financeiro da empresa esteja bom. Não é possível realizar decisões que sejam benéficas para os funcionários se a organização não estiver caixa disponível e um fluxo financeiro positivo.

“Considerando uma empresa com fins lucrativos, seria um 10. Visar o lucro e pronto, botar o negócio para frente. Eu tinha 2 lojas, mas tive que fechar uma delas por causa da crise. Tem que botar na ponta do lápis, principalmente quando o negócio é seu. Talvez muita gente fique desempregada, mas não interessa, se você está perdendo dinheiro, não tem muito o que fazer. E aí quando você tiver dinheiro, você consegue pensar nas pessoas.” (Daniela Beier)

“Peso 10: são tão difíceis e tão importantes quanto os fatores emocionais. Eu acho que o mais difícil é você encontrar o equilíbrio entre os dois fatores porque também não adianta tomar a decisão só pelo coração e dois meses depois acabou o caixa e aí? Você interrompe de qualquer maneira o caminho que você estava trilhando, acaba tendo que demitir as pessoas, então é uma felicidade de curto prazo, então eu acho que essa sustentabilidade também precisa de uma racionalidade e de fatores como tempo, lucro, valores e custos. As duas coisas têm que ser combinadas.” (Renata Kameyama)

Os fatores racionais contribuem para que os fatores emocionais sejam considerados nas decisões da empresa. Os ganhos econômicos são os que mais influenciam nas decisões, já que o objetivo principal das empresas com fins lucrativos é gerar lucro. Analisar os cenários da economia, os dados financeiros disponíveis da organização, o tempo disponível e o planejamento são o que norteiam essas decisões. A partir disso, que é feita uma análise na possível consequência e impacto que essa decisão irá gerar para as outras pessoas envolvidas.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre o modelo que mais representaria o seu processo de tomada de decisão: mais racional ou emocional. O modelo racional envolve a identificação do problema, análise de variáveis e informações existentes e identificação do melhor critério da tomada de decisão. Já o emocional, leva em consideração fatores emocionais como medo, percepções e intuição.

César Silva, por trabalhar no meio de entretenimento, considera que os dois fatores devem ser levados em consideração em seu processo de decisão. A experiência e a intuição são fatores usados para definir o retorno financeiro que um filme poderá proporcionar e como deverá ser a sua divulgação. Isso se relaciona com o conceito de Racionalidade Limitada, que Robbins (2008, p. 78) define como “a capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é pequena para atender aos requisitos da racionalidade completa”. Ou seja, nem sempre você tem disponível todas as informações possíveis para conseguir realizar uma decisão da forma mais racional possível. Em algumas vezes, o uso da intuição e de experiências pessoais anteriores serão importantes para alcançar a decisão ótima.

“Trabalho com as variáveis do negócio de cinema constantemente. Temos que avaliar racionalmente o potencial comercial de um filme e ao mesmo tempo usar bom senso, experiência e intuição para definir estimativas de receita e o investimento que deve ser feito na produção e divulgação. Não existe uma fórmula racional para tomar decisão nesta área.” (César Silva)

Entre os entrevistados que citaram o modelo racional como o predominante, destacaram que ele dá mais segurança, que se basear apenas em emoções é incerto e apesar de reconhecer que elas são importantes, a tendência vai sempre estar para o lado mais racional.

“Me enquadro mais no modelo racional, demoro para tomar decisão porque racionalizo várias vezes - “será que é isso mesmo?”. Há um medo de tomar a decisão errada, sou mais racional, levo mais tempo para tomar decisão para poder não errar. Geralmente quando você é muito emotivo, quando acerta dá muito certo, mas quando você erra dá muito errado. A racionalidade dá mais certo, a emoção te deixa aberta a fazer algo muito legal ou errar muito. A racionalidade dá mais segurança.” (Daniela Beier)

“Racional, por exemplo: a indústria farmacêutica participa de licitações. Essa semana houve uma licitação na Secretaria do Município e quem faz a entrega é um distribuidor, que representa a empresa. E foi escolhido um distribuidor x, que fez a cotação e quando saiu o resultado, surpreendentemente foram informados que estavam eliminados e que quem iria representar era o distribuidor y. Então, eu

disse para esse distribuidor que era para ele retirar a proposta porque não havia sido credenciado e ele me disse que se tirasse a proposta, não iria vender e só no ano que vem que iriam licitar novamente, ou seja, ficaria muito tempo sem vender na prefeitura. Prefiro ficar sem vender do que autorizar o distribuidor. Minhas decisões são mais racionais, mas às vezes vêm decisões emocionais, principalmente quando estão relacionados às pessoas. Em se tratando de negócios, muito racional.” (Entrevistado 5)

Um ponto levantado por Hélio Lemos, é que as pessoas são muito complexas e que nunca estarão tomando uma decisão 100% racional, porque não existe “uma chave” dentro de da mente de cada um que liga quando quiser que ela aja racionalmente e desliga quando quiser que seja emocional.

O que fica claro é que fatores emocionais vão sempre influenciar os processos de tomada de decisão, mas é importante medir o peso deles. Em situações envolvendo decisões de longo prazo em empresas, o modelo de pensamento racional e seus fatores costumam ser levados mais em consideração, já que são baseados em análises, fatos e dados e não somente em sentimentos e percepções.

5 Conclusão

O estudo teve como principal objetivo, entender os fatores que influenciam o processo de tomada de decisões estratégicas nas empresas, tanto da perspectiva racional quanto emocional.

Utilizando o referencial teórico apresentado e os depoimentos concedidos por cinco entrevistados em posição de decisão estratégica, foram identificados os principais pontos que são levados em consideração nas decisões, seus pesos e como são as etapas desse processo até chegar a melhor solução para a empresa.

Todos os entrevistados consideraram que a análise do cenário da empresa, de dados do mercado e das alternativas existentes são fundamentais para decidir qual decisão tomar. Além disso, identificar as possíveis consequências da decisão para a organização como um todo também faz parte do processo decisório.

A maior parte da amostra empregava mais o sistema 2 em suas decisões estratégicas. Como a amostra era limitada, não foi possível efetuar inferências estatísticas. As pessoas que destacaram o sistema 2, indicaram que essas são decisões são difíceis de se tomar e exigem um longo processo de análise. É muito comum os profissionais hoje acabarem caindo no viés do excesso de confiança por acreditarem que sabem demais e acabarem tomando decisões rápidas e intuitivas. Ou até mesmo, estarem tão focados em um determinado fator que não conseguem enxergar todas as informações disponíveis no ambiente. Por isso, a utilização do sistema 2 é tão importante, pois ele permite que essas decisões sejam tomadas de forma mais lenta e com a devida atenção que é necessária.

Em decisões que envolvem riscos para as empresas, é preciso analisar racionalmente o quanto significaria uma possível perda. Apesar dessa análise ser em grande parte racional, sentimentos como o medo e a insegurança também estão presentes e é necessário lidar com eles e controlá-los, para que possa ser tomada a melhor decisão.

A questão do controle das emoções está muito relacionada com a inteligência emocional, que apareceu como um fator de grande importância nos depoimentos dos entrevistados. Reconhecer as próprias emoções e saber lidar com elas é importante para que decisões não sejam tomadas de forma impulsiva. Além disso, a inteligência emocional também abrange a capacidade de entender

os sentimentos das outras pessoas na empresa. O impacto que as decisões têm nos funcionários foi um grande fator apresentado pelos profissionais e que é considerado no processo de tomada de decisão.

Junto ao lado emocional, os entrevistados indicaram que os fatores racionais têm um grande peso de importância nas decisões estratégicas. Os principais são o tempo, o lucro e as projeções de mercado. Inclusive, eles na maioria das vezes vêm antes dos fatores emocionais. Não é possível tomar uma decisão apenas pela emoção pessoal e dos funcionários, é preciso considerar também o fluxo financeiro da empresa.

Em decisões estratégicas, a racionalidade está presente em grande parte do processo. Por se tratarem de decisões de longo prazo e que trazem impactos significativos para a empresa, a existência de um extenso processo de análise das informações e dados e das alternativas e consequências é muito importante. Apesar disso, é impossível afirmar que as decisões são 100% racionais. No caso brasileiro, um país de origem latina, onde as emoções desempenham um importante papel de nossa formação cultural, esta afirmação é ainda mais compreensível. As emoções fazem parte dos seres humanos e sempre estarão presentes em suas ações e cabe ao profissional saber controlá-las e encontrar a decisão que traga um equilíbrio entre os fatores racionais e os fatores emocionais.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

A inteligência emocional foi um ponto considerado pelos entrevistados como muito importante para a empresa e para as decisões e ainda é pouco trabalhado no ambiente organizacional. Por isso, poderia ser realizado um estudo mais profundo para entender como a inteligência emocional influencia e contribui para as decisões e quantos profissionais hoje possuem essa habilidade desenvolvida.

6 Referências Bibliográficas

BARON, ROBERT A. **Cognitive Mechanisms In Entrepreneurship: Why And When Entrepreneurs Think Differently Than Other People**. Journal of Business Venturing, n.13, p.275-294,1998.

BRESSAN, FLAVIO; TOLEDO, GERALDO LUCIANO; DE SOUZA, JOSÉ EDUARDO RODRIGUES. **Escolhas Estratégicas, o Processo de Tomada de Decisão e a Influência das Características Pessoas do Gestor de Negócios**. São Paulo: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

CHABRIS, C.; SIMONS, D. **O gorila invisível: e outros equívocos da intuição**. Rio de Janeiro: Rocco, 2011.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DE LIMA, JOSIMARA ALVES. **Liderança e Tomada de Decisão na Organização**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação “lato sensu” em Administração Estratégica e Financeira. Universidade do Oeste de Santa Catarina. Santa Catarina, Disponível em: < <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf> >. Acesso em 10/10/2018, 2012.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, DANIEL. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, DANIEL. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995

GOMES, L. F. A. M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LEVITT, STEVEN D., DUBNER, STEPHEN J. **Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything**. New York: William Morrow, 2005.

MALMENDIER, ULRIKE; TATE, Geoffrey. **CEO Overconfidence and Corporate Investment**. The Journal of Finance., 6, v.60, p.2661-2700, December. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. **The structure of "unstructured" decision processes**. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

NEYS, W de. **Dual processing in reasoning: two systems but one reasoner**. *Psychological Science*, 17(5), 428–33, 2006.

OLIVEIRA, P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, FREDERICO CESAR MAFRA. **O processo organizacional de tomada de decisão estratégica em uma empresa de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte**. Escola da Ciência da Informação da UFMG. Minas Gerais, 2006.

PORTER, MICHAEL E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo: Campus, 1986.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SCOTT, JOHN. **Rational Choice Theory**, in: **Understanding Contemporary Society: Theories of The Present**, edited by G. Browning, A. Halcli, and F. Webster. (Sage Publications, 2000).

SASTRA, ARTH. **Keynote on Strategy by Michael Porter, Professor, Harvard Business School**, 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EvvnoNAUPS0&t=1277s>>. Acesso em: 07/09/2018, 2017.

SIMON, HERBERT. A. **A Behavioral Model of Rational Choice**. *Quartely Journal of Economics*, 1955.

SIMON, HERBERT A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, HERBERT A. **Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization**. 3rd ed. New York: The Free Press, 1976.

SIMON, HERBERT A. **Rational Decision Making in Business Organizations**. Stockholm: Nobel Foundation, 1978.

WEISINGER, HENDRIE. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Anexo 1 - Questionário

Nome:

Gênero

Idade:

Indústria da empresa:

Valor de vendas:

Cargo:

Tempo no cargo:

1 - Você tem algum método para tomar decisões de longo prazo? Se sim, você pode me explicar como ele funciona?

2 - A experiência do teste do Gorila (explicar) mostra que a nossa mente pode ficar cega quando nossa atenção é desviada para longe do ponto em questão. De forma bem simples, quando sua atenção ou seu foco está em uma coisa, você não consegue perceber outra. Você consegue identificar algum exemplo dessa questão no seu cotidiano de tomada de decisão?

3 - Daniel Kahneman em seu livro “Rápido e Devagar” diz que o cérebro humano tem duas formas de pensar: o sistema 1 - rápido, intuitivo e racional e o sistema 2 - mais lento, lógico e deliberativo. Qual dos dois sistemas representam mais o seu processo de decisão?

4 - Uma pesquisa de Kahneman sobre a aversão a riscos, propõe a seguinte situação: alguém lhe propõe uma aposta na moeda. Se a moeda der coroa, você perde cem dólares. Se der cara, você ganha 120 dólares. Você aceitaria? Por que?

5 - Para Daniel Goleman, a inteligência emocional é a capacidade de identificar os próprios sentimentos e gerenciar as próprias emoções. Na sua

opinião, de 0 a 10, a inteligência emocional tem qual peso de importância na tomada de decisão?

6 - E de 0 a 10, qual seria o peso de fatores racionais nas decisões? Você poderia exemplificar alguns desses fatores?

7 - Alguns teóricos acreditam que o processo de tomada de decisão é racional, ou seja, o indivíduo identifica o problema, analisa as variáveis e informações existentes como números e dados e identifica o melhor critério da tomada de decisão. Já Kahneman afirma que o processo de decisão inclui também fatores emocionais; como as percepções, medos e intuição. Em qual modelo você se encaixa mais?