



**FANESE – Faculdade de Administrações e Negócios de Sergipe**  
Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

---

**REJANE ALVES CARVALHO**

**A RACIONALIDADE LIMITADA DOS GESTORES FINANCEIROS NO  
PROCESSO DECISÓRIO**

Aracaju/SE  
03 de agosto de 2014

REJANE ALVES CARVALHO

A RACIONALIDADE LIMITADA DOS GESTORES FINANCEIROS NO  
PROCESSO DECISÓRIO

Artigo apresentado como pré-requisito parcial para conclusão da disciplina Metodologia dos Trabalhos Acadêmicos do Curso de Pós-graduação em MBA em gestão empresarial e inteligência organizacional da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE.

Avaliador:  
Prof. M.Sc. Fernando Ferreira da Silva Júnior

Aracaju/SE  
03 de agosto de 2014

# A RACIONALIDADE LIMITADA DOS GESTORES FINANCEIROS NO PROCESSO DECISÓRIO

REJANE ALVES CARVALHO <sup>1</sup>

---

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar algumas das possíveis falhas no comportamento humano, em especial o gestor financeiro na hora de tomar decisões. Objetivamente é sabido que as decisões estratégicas financeira de uma empresa deveriam ser tomadas de maneira racional. Mas estudos científicos comprovam que as pessoas em geral tomam decisões, muitas vezes, por um viés totalmente emocional utilizando a razão de forma limitada, deixando de lado a análise de alternativas mais assertivas para entrar num mundo desconhecido. A metodologia utilizada se deu através de pesquisa teórica, em artigos científicos especialmente sobre finanças comportamentais, cujos gestores têm a possibilidade de aprender sobre seu comportamento. A complexidade que cada ser humano apresenta em sua bagagem pessoal é capaz de influenciar nas decisões de maneira negativa. Quando não se tem o domínio dos equívocos psicológicos, o insight, que aparecem de maneira instantânea podendo atrapalhar todo um processo decisório. O objetivo do artigo é analisar as falhas existentes do comportamento empresarial e apresentar alternativas baseada em estudos, para que os gestores façam uma reflexão do seu perfil psicológico. E assim, possam criar antídotos para se defenderem desses desvios de padrão comportamental que insiste em tornar-se parceiro de suas atitudes. Logo, pode-se concluir que as pessoas sofrem alterações psicológicas a todo o momento, que interfere muitas vezes em decisões importantes. Por isso é relevante estudar as finanças comportamentais é o primeiro passo para entender melhor essa subjetividade que cada ser humano tem dentro de si.

**Palavras-chaves:** Finanças Comportamentais, processo decisório, gestor financeiro.

## ABSTRACT

---

<sup>1</sup> BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS (FJAV)

LICENCIATURA EM HISTÓRIA EM CURSO (UFS)

This article aims to demonstrate some of the possible flaws in human behavior, especially the financial manager in the decision making process. Objectively it is known that the strategic decisions of a financial company should be made rationally, but scientific studies show that people generally make decisions often for a totally emotional bias, using the ratio in a limited way, leaving out many times analysis of alternatives more assertive to enter an unknown world. The methodology used was through theoretical research, especially in scientific articles on behavioral finance, where managers have the opportunity to learn about their behavior. The complexity of each human being back into your personal luggage is able to influence decisions in a negative way when you do not have mastery of the mistakes that are like psychological insight, appear instantly, and can disrupt an entire decision-making process. The aim of this paper is to analyze the flaws of corporate behavior and present alternatives based on studies, so that managers do a reflection of his psychological profile, and can create antidotes to guard against these standard deviations of behavioral stresses often become partner attitudes. The conclusion was that people suffer psychological changes all the time, which often interfere in important decisions, so it is important to study the behavioral finance is the first step to better understand this subjectivity that every human being has within himself.

Keywords: behavioral finance, decision making, financial manager.

## **1 INTRODUÇÃO**

A economia global está em crise. As empresas não se desenvolvem como deveriam para garantir a sua sustentabilidade, gerar mais empregos e promover progresso social na região. Os grandes problemas sociais não estão presentes apenas nos países emergentes e pobres. A sociedade enfrenta diversos conflitos de ordem social, econômico e político. Assim também acontece no meio empresarial, constantemente, novos empreendedores surgem no mercado, porém, suas empresas poucas são que conseguem se firmarem nesse vasto reino da competitividade. Atualmente, estudos apontam a ausência de gestores capacitados para administrarem de maneira coerente e racional as decisões que definem o progresso da empresa. Essas decisões são imprescindíveis para mudar o rumo da economia, possibilitam

que a empresa trilhe uma história de sucesso, superação e transformação na comunidade da qual está inserida. Logo, percebe-se que não dá para brincar de ser empresário, no mundo corporativo é preciso gerar resultados positivos para a empresa com responsabilidade social.

Neste contexto surge um profissional de suma importância para as empresas, o gestor financeiro, pois, tem a missão de analisar cautelosamente as condições financeiras da empresa e decidir com segurança as melhores opções de investimentos. Visto que, este profissional tem um papel vital no processo de desenvolvimento da empresa, nota-se a relevância de pesquisas sobre fatores do comportamento mental. Que possam ser estimulados na busca de desenvolver estratégias mais eficazes dentro da organização. Sabe-se que a emoção não deve induzir o gestor de finanças a analisar de maneira equivocada os dados financeiros e optar por alternativas duvidosas. A emoção não pode ocupar o lugar de protagonista em situações de tomadas de decisões, muitas vezes, complexas exigindo preocupação maior. A razão deve ser sempre a aliada principal no processo decisório. De fato, alguns teóricos defendem a teoria que há pessoas altamente lógicas são os defensores da Teoria da Utilidade.

Entretanto, na prática verificam-se situações completamente contraditórias a essa teoria. Observa-se que os países ricos estão com problemas financeiros graves, empresas mundiais vendem suas ações e outras tantas fecham suas portas, devido à má administração dos recursos financeiros dessas organizações. De acordo com a pesquisa realizada pelo psicólogo Daniel Kahneman e Amos Tversky defendem a Teoria Benhavioral Finance, a qual constatou que o ser humano não é tão racional em suas decisões. Segundo esses autores existem processos mentais automáticos, que utilizam das heurísticas-atalhos mentais- minimizando o desenvolvimento das tarefas, a percepção das alternativas.

Portanto, tais processos mentais podem ocorrer à parcialidade na tomada de decisão, levando os gestores decidir precipitadamente, agindo de forma incoerente e irracional em determinadas situações.

## **2. Referencial Teórico**

A racionalidade limitada dos gestores financeiros no processo decisório tem como finalidade enfatizar o papel do gestor financeiro no desenvolvimento da empresa. Além de buscar compreender os fatores de comportamento mental que podem interferir negativamente ou positivamente no processo decisório. E ressaltar a importância de manter atitudes coerentes e racionais em situações complexas. Para investigar as possíveis falhas existentes do comportamento empresarial serviram como referência autores renomados como: Arimar, Simon, Silva, Tvrsky.

Existem vários atalhos mentais no consciente do ser humano, que precisam ser estudadas minuciosamente para a apropriação das melhores informações diante das situações que exigem tomadas de decisões rápidas. Segundo Kahneman e Tversky (1974), os processos heurísticos são formados na mente humana em situações de decisões organizando-se de forma não tão racional como deveria. Criando oportunidades para o surgimento de desvios de conduta e anomalias psicológicas na hora de decidir.

Outro desvio mental é o chamado viés da representatividade, quando as pessoas julgam um acontecimento de forma superficial. Confiando apenas em seus paradigmas mentais pré-estabelecidos, protegendo-se em episódios similares ocorridos no passado, favorecendo a um julgamento preconceituoso diante de novos fatos, devido à ausência da parcialidade da análise das alternativas. Para Weinstein (1980), uma dessas heurísticas cognitivas é o excesso de confiança que as pessoas tendem a ter demasiadamente em suas convicções, desprezando outras avaliações sobre problema estabelecido.

Já a heurística da ancoragem e ajustamento, os gestores tendem a avaliar suas decisões com base em um histórico como ponto de referência. Contudo, as pessoas usam uma determinada informação para servir de base em contextos diferentes esquecendo de que, muitas vezes, não é adequada para nova situação. E não se permitem a outras possibilidades, avaliando alternativas que poderiam ajudar satisfatoriamente antes de decidirem. Uma ferramenta estratégica que o cérebro utiliza para fazer julgamento de forma irracional no momento de decidir é chamada heurística da disponibilidade. A mente começa a recordar rapidamente sobre algo no

passado recente semelhante ao caso atual. Focalizando um perfil de acordo com as opções que se destacaram e ganharam credibilidade anteriormente. Dessa maneira deixa de avaliar outras opções importantes que auxiliariam na resolução do problema.

Alguns estudiosos afirmam haver uma heurística chamada de aversão às perdas. Isso ocorre quando as pessoas escolhem perder de ganhar mais para não arriscar. Este fato pode implicar em perdas significantes na produtividade da empresa. Em um dado roteiro de decisão que poderia ser positiva, o investidor, diminui a vontade de arriscar pelo fato de pensar que pode perder o que já ganhou. Ao contrário com essas atitudes os gestores deixam passar grandes oportunidades de expandir os negócios, por agirem de maneira emocional, o medo de arriscar. Outra heurística muito conhecida pelos pesquisadores é o que eles chamam “aposta errônea”, quando uma pessoa influencia outra sem ter conhecimento sobre o assunto. Permitindo-se a decisão baseada num raciocínio sem o devido preparo para avaliar os pressupostos que envolvem a questão em discussão.

Além dessas heurísticas já explanadas, uma pesquisa realizada por Kahneman e Tversky (1979), mostrou que pessoas tomam decisões irracionais por não interpretarem as questões envolvidas da situação, resultando em desvio no comportamento causado pela análise puramente subjetiva. Os pesquisadores notaram ao darem um mesmo problema, porém com diferentes estruturas, as pessoas tendem a analisar e chegaram a conclusões totalmente diferentes para o mesmo problema. Nessa situação está claro o destaque desses vieses cognitivos que dificultou o bom desempenho de racionalidade dos participantes.

Verifica-se também, um atalho mental que ocorre com frequência no mundo dos negócios, entretanto, ocasiona desequilíbrio e déficit no mercado financeiro global. Outra heurística pesquisada é a aversão ao arrependimento onde demonstra que os investidores tomam decisões seguindo a maioria das pessoas. Justamente pelo medo de seguir suas próprias opiniões, de decidir correr o risco de fracassar ou perseverar sozinho. A probabilidade de fracassar solitariamente pode gerar conflitos psicológicos. É o que os especialistas chamam de “manada” todos seguem uma mesma linha de raciocínio, pois caso dê errado, torna-se um erro coletivo.

Outro comportamento estudado foi “mental accounting” é um atalho cognitivo que pode induzir os profissionais a decidirem de forma errada. De que forma? Quando se decide, por exemplo, investir em algo, o qual não dá retorno em curto prazo, entretanto, o investidor não se encontra em condições favoráveis para obter o retorno financeiro positivo a longo prazo. Para melhor compreensão dessa heurística é o exemplo a seguir: uma pessoa vive dependente para pagar suas contas do cheque especial - pagando altas taxas de juros – por outro lado, decide guardar dinheiro na poupança em determinada agência bancária para projetos futuros. Nota-se que o bom senso para tomar decisões dessa pessoa não é razoável com sua realidade atual.

Na ilusão monetária as emoções executam um papel fundamental na vida das pessoas, colocando-as numa zona de conforto ou não. Um exemplo que pode ser aplicado: um indivíduo financeiramente equilibrado, porém, não se sente realizado profissionalmente. O que muitas vezes, leva-o a caminhos diferentes, seja procurando um novo emprego, ou escolhendo outra área para atuar. Há também casos em que o indivíduo não ganha tão bem como gostaria, porém se sente satisfeito com sua profissão. Mesmo surgindo outras oportunidades de mudanças de cargo ou emprego diferentes com remuneração melhor. Ele não se sente entusiasmado para aceitar. Isso pode ocorrer porque a racionalidade do ser humano é limitada.

Uma vez que as decisões não são totalmente tomadas pelo lado racional, por existir vários fatores que interferem no raciocínio lógico do ser humano, a percepção varia de pessoa para pessoa. Conforme relata Herbert Simon (1978), a racionalidade do ser humano é limitada, quando não se consegue o resultado desejado, a mente humana logo direciona um atalho minimizando o problema. Então, faz com que as pessoas se adaptem a realidade, mesmo que essa sensação de conforto seja temporária. A emoção favorece a compensação da razão tentando harmonizar a situação.

Embora, o modelo de finanças econômicas afirme que o homem é capaz de tomar decisões racionais a todo o momento em situações de turbulência do mercado, pois, para esses estudiosos o homem racional é capaz de avaliar todas as alternativas em situações consideráveis emergenciais. Todavia, essa realidade não condiz com a situação econômica dos países em crise, em se tratando de comportamento psicológico tudo pode mudar bruscamente. A emoção utiliza artifícios irracionais para confortar a mente e livrá-la de uma angústia maior. Para Robbins (2001), as pessoas



deveriam tomar decisões racionais de forma sistematizada, dentro de um padrão estabelecido, com clareza sobre o problema e sempre fazendo avaliações para buscar manter o controle da situação. Como foi observado, anteriormente, isso não acontece a vigor. As pessoas optam em simplificar as decisões para amenizar a situação.

Um viés cognitivo muito utilizado pela nossa memória é postergação ilógica, cujo indivíduo resolve não refletir sobre determinado assunto, deixando para o futuro tomar alguma decisão. É possível compreender esse viés cognitivo com o seguinte exemplo: uma pessoa deseja poupar um dinheiro mensalmente, mas não se dispõe um momento para planejar seu orçamento para fazer está reserva em uma poupança. O que se pode concluir é que esta pessoa não consegue fazer um planejamento financeiro para projetos futuros por uma questão de disciplina, adiando refletir sobre algo muito importante para seu futuro.

Outro viés mental é o medo. Ele tem um papel fundamental sobre as decisões na vida das pessoas. Os pesquisadores observaram que não há uma coerência em determinado grupo de pessoas na redução de um mesmo problema. Nota-se que as pessoas ao investirem percebendo a obtenção de vantagens elas continuam investindo. Contudo, se percebem que suas chances de ganho real são insuficientes para render lucros líquidos, ou se existe a possibilidade de perder o que já conquistou, elas preferem manterem-se conservadoras desistindo do novo empreendimento. Quando o medo é intensificado de maneira a não deixar a pessoa raciocinar, nem tomar decisões com segurança ela pode perder grandes oportunidades de gerar maior produtividade e de obter mais lucro.

De acordo com Bazrman (2004,p.3-5), as pessoas enfrentam um problema procurando solucionar apenas seus efeitos, sem fazer as devidas análises da sua origem, como se agravou e como chegou a esse ponto crítico. Os sinais de que algo está errado deveriam servir de alerta para as pessoas intervir antes de o problema agravar-se e fugir de seu controle. Realmente, as pessoas têm o péssimo hábito de deixar as coisas fluírem de maneira desorganizada, depois, querem reorganizar. No mundo dos negócios é bem semelhante.

Então, constata-se que os vieses cognitivos são gerados por avaliações superficiais, insuficientes e equivocadas são as manobras que a mente utiliza. Os

estudos científicos demonstram que as fantasias, desejos e motivações favorecem o indivíduo agir em determinadas situações irracionalmente.

Bazerman (2001) coloca que o campo da tomada de decisão pode ser, em linhas gerais, dividido em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos (ou normativos) e aquele dos modelos descritivos. Os modelos prescritivos ocupam-se da prescrição de métodos para a tomada de decisão ótima (utilização de ferramentas para auxílio no processo de tomada de decisão), enquanto os modelos descritivos estão preocupados com a forma limitada pela qual as decisões são efetivamente tomadas.

Diante dessa abordagem, percebe-se que os tomadores de decisão, decidem várias vezes ao dia, sendo a decisão tomada por julgamentos, sem ter um sistema organizado e definido. Para se tomar uma decisão coerente é necessário desenvolver a capacidade de gerenciar decisões eficazes.

Num mundo cada vez mais globalizado é necessário tomar decisões que venham beneficiar todos os envolvidos na situação, como em relação a uma empresa, o gestor precisa ser hábil e organizado para tomar uma decisão coerente em relação ao que está envolvendo toda a equipe profissional. As decisões, normalmente, buscarão minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que comparativamente, o gestor julgue que haverá sucesso entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá encontrá-lo, após programar essa decisão.

Para Simon (1970), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Assim, para tomar uma decisão é necessário refletir sobre cada etapa que irá ocorrer na empresa, pois, cada escolha tem uma consequência. Precisa-se usar a razão e não a emoção para que a decisão a ser tomada seja coerente e traga resultados positivos para todos.

Atualmente, várias crises têm acometido várias empresas, porque os gestores não conseguem tomar decisões que tragam melhoras e investimentos satisfatórios para a empresa. Isso acaba dificultando o crescimento econômico da empresa, pois a maioria usa a emoção na hora de decidir algo de interesse profissional. Necessariamente é importante o gestor usar a razão para que as finanças não sofram uma queda e venha prejudicar toda a empresa.

A ação limitada dos gestores em tomadas de decisão envolve a falta de informação. É importante está informado e atualizado em relação ao mercado financeiro, para que cada decisão seja tomada de forma a trazer melhorias para toda a empresa.

Para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa de forma geral, é necessário que o gestor tenha total responsabilidade nas decisões a serem tomadas, usando sempre a razão, deixando de lado a emoção, que por vez acaba prejudicando a harmonia da equipe.

Tomar decisões é algo crucial para a empresa, esse acontecimento sucede a todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente toda a organização da empresa. Dessa forma é impossível pensar na empresa sem considerar a ocorrência sempre da tomada de decisão, isso faz parte do cotidiano do gestor da empresa, que sempre tem que está atento a esse tipo de acontecimento.

Todas as empresas sejam elas privadas ou públicas vão está sempre diante dessa questão, sempre haverá necessidade de tomada de decisão em toda situação que envolve a empresa. No processo decisório de acordo com SIMON (1965) é um processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha. Essa escolha consiste em selecionar cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. O julgamento é inseparável da tomada de decisão, porque faz parte dela e implica pensamento e ação.

Embora, qualquer atividade prática envolva tanto decidir como fazer, não se costuma reconhecer, em geral, que uma teoria de administração deve ocupar-se, simultaneamente dos processos de ação. Essa negligência decorre, provavelmente, da ideia de que a tomada de decisão se limita a formulação da política geral da organização. Tanto a tarefa decisória como a tarefa executiva permeia integralmente

a organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à última. Em suma, uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização que assegurem decisões corretas, quanto nos princípios que assegurem uma ação efetiva.

Entende-se que todo processo administrativo é um processo decisório. Consiste em sempre está eliminando tudo aquilo que está prejudicando a empresa, e tomar novas decisões que beneficiem de forma geral a todos os integrantes da empresa. Porque todas as decisões tomadas pelos escalões mais altos da empresa não terão qualquer efeito sobre as atividades dos empregados se não lhes comunicarem. É preciso haver comunicação entre todos os funcionários da empresa, a fim de melhorar o crescimento profissional da empresa.

O poder de decisão é algo importante dentro de uma empresa. Todavia, há muitos impasses para que o gestor tome as decisões de forma coerente, pois ele não tem total autonomia para que isso aconteça, seu poder é sempre limitado, o que acaba dificultando o desenvolvimento da empresa. Esses aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

“O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação. Poderíamos dizer que o slogan do moderno administrador seria: “Se pelo menos tivéssemos mais dados”.

É de extrema importância à informação entre todos os profissionais da empresa. Assim, a decisão é tomada facilmente, pois todos terão conhecimento necessário para aceitar o que for melhor para o crescimento profissional. Não significa dizer que a informação vai desenvolver melhor a decisão. Essa decisão está ligada na força das tecnologias de aquisição de informação, gerando habilidades para aprimorar a qualidade da informação e isso trará um sucesso gerencial.

A informação é necessária para a moderna organização, porque oferece significativa vantagem competitiva. Diante disso, o gestor precisa ser bem informado, ter conhecimento especializado para, assim, tomar decisões hábeis melhorando o

setor de trabalho. É fundamental a tomada de decisão está enraizada no setor de trabalho.

A razão é outro importante mecanismo na tomada de decisão. O gestor precisa usar a razão e não a emoção nas tomadas de decisões. É necessário também para a empresa ser bastante criativo para resolver os problemas que aparecem do nada. Nesse processo de decisão é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados nas cabeças dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Não somente informação e conhecimento são fatores interventores no processo decisório, como também um conjunto de outros fatores pertinentes ao gestor, bem como suas condições emocionais no momento da decisão (ANGELONI, 2003).

Toda decisão é influenciada pelas características estruturais de quem toma a decisão, o conhecimento e a situação existencial deste, que são os atributos como inteligência status social, cultura etc.

### **3. A Análise do processo decisório**

As organizações que avaliam as alternativas tendo em vista aperfeiçoar os seus resultados estão aplicando o modelo racional de tomada de decisão. Que comporta em linhas gerais análise da situação, criação, avaliação e seleção das alternativas, implantação e controle da decisão.

Sob este aspecto podemos considerar que os gestores da gerência de empresas, devem se utiliza de um modelo racional no tratamento dos aspectos operacionais, administrativos e financeiros. Alguns tipos de racionalidade podem ser identificados no processo decisório em questão, como a racionalidade objetiva, uma vez que os gestores baseiam-se em fatos e dados mensuráveis.

Existem alguns elementos, como por exemplo, à experiência anterior com mesmo tipo de processo e com os clientes e fornecedores envolvidos, que indicam

que as decisões tomadas tiveram suporte de informações e conhecimentos reais, filtrados pelos seus valores e experiências pessoais.

A informação como fator interveniente na decisão também deve ser considerada. A informação dentro do contexto de decisão do gerente de fábrica apontava uma relação custo-benefício favorável, que reportada em relatório à matriz mostravam um investimento viável e que possibilitava retorno à companhia. Lidar com informações requer capacidade de priorização, bom senso na escolha das fontes e discernimento do melhor momento de utilizá-las. A informação contextualizada torna-se crucial no processo decisório, podendo induzir a decisões inconsistentes, que não necessariamente aperfeiçoem os resultados da organização.

Conforme Pereira e Fonseca (1997, p.173), “etimologicamente, a palavra decisão é formada pelo prefixo de (prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra caedere (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”, e indecisão implica estagnação. Esse sentido de “deixar fluir” mostra que a dificuldade ou a lentidão em decidir é sentida como um gargalo, que obstrui o fluxo das ações.” Deste modo, a demora dos gestores em escolher uma entre várias alternativas poderá interferir de forma negativa no fluxo necessário às situações, que, cada vez mais, exigem agilidade e flexibilidade das empresas.

Devido ao fato de se compreender que a tomada de decisão é a principal função da gerência. Os estudos sobre os processos decisórios e os impactos que neles interferem tomam diferentes direcionamentos. Esses direcionamentos buscam conhecer como acontece o processo de gerência, compreendido nas interações entre causa e efeito existentes nas atividades inerentes ao planejamento, execução e controle. Para que essas atividades contribuam para a eficácia do processo decisório elas precisam estar de acordo com a organização, o comando e a coordenação hierárquica definida e implantada.

Nas organizações de todos os portes e setores (indústrias, comércio e serviço), as decisões, em sua maioria, são tomadas com base no modelo da racionalidade limitada. Para isso, vamos contextualizar algumas situações em que isso acontece em

pequenas indústrias nas diversas áreas como produção, vendas, marketing, recursos humanos, finanças e logística.

Mesmo em decisões programadas, aquelas tomadas com frequência e com menor risco, se fazem presente à racionalidade limitada, pois fatores como tempo, informações e pessoas podem influenciar na elaboração de todas as alternativas possíveis. Nas decisões não-programadas, que são mais complexas e não rotineiras, a racionalidade limitada é evidente. Tomar decisão na área financeira é sempre arriscado, pois está diretamente ligado ao dinheiro da empresa. Toda decisão tem que analisada cautelosamente e usar a razão, para que essa decisão traga benefício para a empresa.

Outro aspecto a ser avaliado é o referente à decisão tomada e sua implantação. Observa-se que claramente variáveis externas, fora do controle dos gestores foram responsáveis por uma série de problemas ao longo do processo de implantação. Porém o histórico das experiências anteriores já apontava indícios de problemas dessa natureza.

A informação como fator interveniente na decisão também deve ser considerada. A informação dentro do contexto de decisão do gerente de fábrica apontava uma relação custo-benefício favorável, que reportada em relatório à matriz mostravam um investimento viável e que possibilitava retorno à companhia. As decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada, basicamente porque o sistema é incapaz de fornecer informações suficientes. Porque os gestores tendem a ter dificuldades de lidar intelectualmente de maneira com informações insuficientes que se encontrem disponíveis. Há tendência de se buscar uma simplificação que aproxime o problema do nível de percepção dos gestores.

Para o sucesso da empresa, o gestor precisa analisar as informações referentes ao crescimento econômico da mesma, a fim de trazer benefícios e modernização frente ao mercado de trabalho. Pois ao decidir investir em determinada atividade, a empresa compara os riscos e os retornos do seu portfólio de produtos e serviços, assim como da internalização de recursos e capacidades, comparando-os com alternativas viáveis. (BODIE, CANE E MARCUS, 1999)

Constantemente, os administradores observam que em um determinado número de opções de decisão e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organização a atingir seus resultados. Assim sendo, Mañas (2002) defende a tomada de decisão de forma consciente de um curso de ação, entre as alternativas disponíveis, na busca do resultado que se deseja alcançar.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados. Fatores tais como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, levando os administradores a reavaliarem constantemente o processo decisório. Deles é exigida visão sistêmica e cautela nas tomadas de decisão.

Deste modo, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão envolve riscos para os administradores. Existem fatores que influenciam direta ou indiretamente no processo decisório. Um desses fatores é a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo decisório. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros almejados. Assim sendo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados.

A percepção da realidade organizacional é essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adéquem a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização.

A decisão acertada é, portanto, o fator mais importante do processo decisório, e deve ser embasada pela análise e uso adequado da informação. Segundo Stoner e Freeman (1995), a decisão é pautada pela opção ou seleção, dentre várias alternativas de cursos de ação, daquela que mais se adéque à organização.

Para Baron (1994 apud DACORSO, 2000), as tomadas de decisão de forma racional decorrem da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem que, necessariamente,



deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o administrador poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional.

Deste modo, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas viáveis. O processo de escolha racional, entretanto, demonstra as limitações do ser humano que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem à rigurosidade nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais.

Assim a análise dos fatos antes da decisão é importante numa empresa, pois qualquer decisão que não esteja numa visão ampla, pode trazer prejuízos econômicos para empresa.

#### **4. Considerações Finais**

É notório que as pessoas, as empresas, a todo o momento têm de decidir diante de diversas situações e sobre problemas os mais diferentes. Utilizam para isso suas experiências passadas, seus valores e crenças, seus conhecimentos técnicos, suas habilidades e filosofias, os quais norteiam a forma pela qual tomam decisão. Algumas pessoas são mais conservadoras, outras possuem características inovadoras e empreendedoras e estão mais dispostas a assumir riscos em potencial. Esses diversos modos de tomada de decisão poderiam representar tanto o sucesso como o fracasso das pessoas que decidem e daquelas que dependem desse processo, além da organização na qual estejam incertas.

Tomar decisões é algo crucial para qualquer organização, e quando envolve dinheiro, aí a responsabilidade é maior. Essa atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da organização. Sua importância é bastante clara e pode ser percebida empiricamente, ao analisar a organização. De fato, é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório;

A rapidez com que as mudanças ocorrem, a dificuldade de se ter uma previsão do futuro e a história da empresa são fatores que dificultam a adaptação organizacional. As possibilidades e as limitações das mudanças em qualquer organização são influenciadas pela história, pelas atitudes, pelos relacionamentos entre os grupos de interesse e pela mobilização para a mudança dentro de sua estrutura de poder. As empresas têm a tendência de utilizar suas experiências anteriores para basear as previsões e ações futuras.

Mas, como atualmente as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápido, muitas vezes as premissas de épocas passadas já não valem mais para o presente e, nem mesmo podem compor referências consistentes e confiáveis para o futuro. Por isso, quase todas as organizações introduzem pelo menos pequenas mudanças adaptativas, adequando-se às modificações ocorridas em seu meio ambiente, uma vez que desejam sobreviver no mercado. Logo percebe-se a importância de usar a razão na hora de decidir algo relativo à empresa, as ações tem que ser imediatista, sendo coerente nas decisões financeiras da empresa.

Analisando todo o contexto, podemos identificar que os gestores sofrem com a limitação na hora de decidir, não existe um modelo adequado para resolver os problemas da empresa, Todavia, é preciso agilidade e disposição para trazer soluções imediatas. O gestor precisa estar qualificado para tomar a decisão correta, não por impulso ou emoção, porém usar a racionalidade de forma coerente, trazendo benefício e crescimento para todos do setor de trabalho.

Comprova-se que a tomada de decisão é o processo necessário para dar resposta a um problema, em que alternativas de escolha são propostas para possíveis soluções que venham a gerar os melhores resultados para as organizações, sendo considerada, em muitas organizações, como a mais importante tarefa desempenhada pelos administradores.

Portanto, o papel do gestor é de fundamental importância. Seu comportamento acaba por definir variações no processo de tomada de decisão, que se apresentam relacionado tanto a limitações cognitivas, quanto a condicionante de natureza ideológica e valorativa própria ou de outros grupos/indivíduos envolvidos. A comunicação e a articulação entre esses agentes assumem fundamental importância.

Dessa forma, tanto a perspectiva comportamental quanto a política devem ser consideradas nos processos decisórios.

## REFERÊNCIAS

ARIMAR COLEN GONTIJO. **Tomada de decisão**, do modelo comportamental: uma síntese teórica. Caderno de pesquisa em Administração, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 13-30, outubro/dezembro 2004.

BAZERMAN, M. Acórdão tomada de decisão gerencial. 5. ed. New York: Wiley, 2001.

BODIE, Z; KANE, A; MARCUS, A. J. Investments. 4th ed. Irwin/McGraw- Hill, 1999.

DACORSO, Antônio Luz Rocha. Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas. São Paulo, 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de São

Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.

SIMON, H. A. (1972) **A capacidade de Decisão e Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.

SIMON, H. A forma de automação: para os homens e de gestão. New York: Harper e Row, 1965.

STONER, James A; FREEMAN, R. E. Administração. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SILVA, M. WEDEL. **Análise Empírica do Senso de Controle: Buscando entender o excesso de confiança**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 5, p. 247-271, Abril/Jun.2009.

TVERSKY, A. E. KAHNEMAN, D. (1974) **Judgment unter uncertainty: Heuristics and biases**. Science, n. 211, p.453-463.