

# Controladoria Comportamental: Tendências de Mudanças no Paradigma Decisório Quantitativo

## Controlling Behavioral: Trends and Changes in Quantitative Decision-Making Paradigm

Regis Garcia<sup>a\*</sup>; Paulo Arnaldo Olak<sup>b</sup>; Ademir Clemente<sup>c</sup>; Barbara Fadel<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Universidade Norte do Paraná, Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Marília – São Paulo.

<sup>b</sup>Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Londrina. Paraná

<sup>c</sup>Universidade Federal do Paraná, Curitiba – Paraná.

<sup>d</sup>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília – São Paulo.

\*E-mail: regis.garcia@shmaraba.com.br

### Resumo

A predominância de elementos quantitativos nos processos de análises decisórias perdurou por muito tempo no universo das organizações. A partir, principalmente, da obra de Simon (1965), passou-se a admitir a presença de elementos comportamentais no processo de tomada de decisão, dando início aos estudos com objetivo de identificação e compreensão dessa relação. Este estudo teve por objetivo identificar, por meio de uma pesquisa empírica junto a gestores de empresas, a presença desses elementos no processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas. Discute alguns aspectos da Controladoria, principalmente na condição de área de gestão no que se refere ao fornecimento de informações, de forma a contemplar esses elementos comportamentais alinhando-se à realidade contemporânea das organizações. Apresenta como principais resultados a identificação de equilíbrio entre elementos quantitativos e comportamentais nos processos de tomada de decisão sugerindo uma atenção para ambos os aspectos quando do levantamento e fornecimento de informações para o decisor. Destaca a necessidade de haver uma preocupação com o alinhamento entre as informações, seus usuários, e como esses tomam suas decisões.

**Palavras-chave:** Controladoria. Decisão. Processo Decisório. Comportamento Decisório. Análise Decisória.

### Abstract

*The predominance of elements in the processes of quantitative analysis decisórias lasted long into the universe of organizations. Based mainly on the work of Simon (1965), has to admit the presence of behavioral elements in the process of decision making, beginning with studies aimed at identifying and understanding this relationship. This study aims to identify, through empirical research with managers of companies, the presence of these elements in the process of making operational and strategic decisions. It discusses certain aspects of the Controller, particularly in condition of the management area as regards the provision of information, to take account of these behavioral elements aligned to the current reality organizations. Its main results identify a balance between quantitative and behavioral elements in the processes of decision making suggests an attention to both aspects of the survey and when providing information to the decision maker. Stresses the need for a concern with the alignment between the information its users, and how they make their decisions.*

**Keywords:** Controlling. Decision. Decision Making. Decision Behavior. Decision Analysis.

## 1 Introdução

Durante muito tempo os processos decisórios tiveram um caráter predominantemente quantitativo. Cálculos matemáticos objetivos e racionais orientaram as áreas do conhecimento relacionadas à tomada de decisões. Devido a essa característica tendenciosamente quantitativa, foram se desenvolvendo métodos que a cada evolução mais se distanciavam dos aspectos comportamentais, tanto do decisor quanto das organizações.

A partir de alguns trabalhos relevantes, principalmente da administração, economia e psicologia, entre os quais se destaca Simon (1965), que passaram a questionar a visão do Homem completamente racional e onisciente, viu-se surgir a figura de um ser humano com racionalidade limitada e que age levando consigo todas as suas características psicológicas e suas limitações. Esse é o contraponto em relação à visão

do Homem econômico. Simon (1965) coloca em xeque a possibilidade se conhecer todas as alternativas e consequências do processo decisório, de tal forma que se pudesse atingir a denominada decisão ideal.

A motivação principal para este estudo reside justamente nesse fato: há uma mudança que há tempos ocorre nos meios organizacionais e que necessita ser refletida mais profundamente pela Controladoria. Existe a suspeita de que ainda se tenha uma predominância de elementos quantitativos sendo considerada no processo de análise e tomada de decisões sobre problemas tanto operacionais como estratégicos.

O estudo sobre o processo decisório, procurando entendê-lo na sua completude, é importante à medida com que as decisões das organizações estão a cada dia mais frequentes e desafiadoras. Quanto mais complexas forem as situações motivadoras das decisões - em especial as estratégicas - maior o desafio: primeiro de quem fornece as informações que

fundamentarão as decisões; e segundo para quem se utiliza dessas informações. Qual a melhor abordagem decisória a ser utilizada; a quantitativa ou a comportamental?

A resposta a essa pergunta passa pela maior compreensão do que vem a ser o complexo processo decisório. As áreas do conhecimento humano responsáveis de alguma forma por esse processo têm a obrigação de conhecê-lo e dominá-lo à medida com que novos paradigmas surjam. Também necessitam buscar o alinhamento com as perspectivas dos decisores em relação aos novos e velhos problemas de gestão.

A Controladoria como área inerente à gestão das organizações deve estar atenta às suas necessidades decisórias. Luciano (1999) destaca que a organização pode, a partir da compreensão adequada do processo decisório, adquirir inclusive vantagem competitiva ao compreender o que influencia seus administradores, o que valorizam ou não no processo de tomada de decisão. A vantagem competitiva ocorre porque, a partir do estudo e compreensão do processo, poderá decidir com maior precisão e rapidez em relação aos seus concorrentes.

Segundo Luciano (1999), o processo decisório também evolui progressivamente com a colaboração de diferentes estudos, dando novas perspectivas ao tema com o intuito de compreendê-lo em meio ao contexto da organização e todas as suas peculiaridades.

Com base no entendimento da importância da Controladoria estar alinhada às necessidades do decisor e do processo decisório, que pode conter elementos que extrapolem os aspectos quantitativos até então predominante nos modelos de gestão, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Há indícios da presença de elementos comportamentais nas decisões empresariais contrapondo a predominância quantitativa dos modelos decisórios utilizados atualmente pela Controladoria?

O objetivo geral desta pesquisa foi então identificar a presença de elementos comportamentais no processo de tomada de decisões das empresas. Após essa identificação, como objetivos específicos, discutiu-se a necessidade de uma reflexão a respeito dos modelos tradicionais de tomada de decisões utilizados por áreas como a Controladoria.

Esse estudo está dividido, além desta introdução, nas seguintes seções: na seção 2 são discutidos aspectos do processo de tomada de decisões; na 3 se apresentam as abordagens do processo decisório; na 4 se discute as decisões nos contextos operacional e estratégico; na seq 5 são apresentados os aspectos metodológicos; na seção 6 são discutidos os resultados da pesquisa empírica; e nas seguintes são apresentadas as considerações finais e as referências.

## 2 Materiais e Métodos

Para Lakatos e Marconi (2005) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite o alcance do objetivo de forma mais eficaz determinando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método de abordagem é o dedutivo que segundo Richardson *et al.* (1999) é derivado da corrente positivista fundada principalmente por Spencer e Auguste Comte. Esse método prevê que as teorias e leis predizem a ocorrência dos fenômenos particulares. Com base nesses pressupostos teóricos executar-se-á a análise empírica.

A presente pesquisa se classifica como explicativo-qualitativa à medida que, segundo Vergara (2006), nesse tipo de pesquisa o objetivo principal é tornar o fenômeno mais inteligível justificando seus motivos, esclarecendo quais fatores contribuem para sua ocorrência. Esse processo será objetivado por esse trabalho à medida que buscará o entendimento do fenômeno, tomada de decisão, para depois incentivar a reflexão sobre o posicionamento da Controladoria diante dos métodos de análises decisórias.

Sobre a tipologia do estudo, este trabalho é identificado como empírico-analítico, que, segundo Martins (2000) caracteriza-se por ser uma abordagem que apresenta em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados privilegiando estudos práticos. Suas propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista e tem forte preocupação com a relação causal entre variáveis.

Preliminarmente, foi utilizada a documentação indireta, por meio de levantamento bibliográfico pertinente ao problema do estudo, com o objetivo de estabelecer uma fundamentação teórica para dar consistência às constatações empíricas posteriores. Para responder a questão da pesquisa, foi utilizado material direto, pela aplicação de questionário junto a gestores de empresas.

A pesquisa foi concluída no mês de janeiro/2007 e envolveu como amostra o banco de dados de relacionamentos dos pesquisadores que conta com aproximadamente 87 contatos selecionados a partir do critério da possibilidade de exercerem funções de gestão em empresas. Por meio de contatos por e-mail foram enviados aproximadamente 70 questionários dos quais retornaram 22, representando 34%. Vários responderam não se enquadrarem nesse quesito e alguns indicaram outros contatos para responderem.

Esta amostra tem características de intencionalidade e não aleatoriedade, sendo, portanto, uma limitação dada à pesquisa, já que os resultados não podem ser generalizados.

### 2.1 Embasamentos teóricos

#### 2.1.1 Processo de tomada decisões

O processo de tomada de decisões talvez seja a atividade mais constante no cotidiano das organizações. A cada nova situação ocorrida há um desencadeamento de outras que trazem consigo vários problemas a serem resolvidos.

Brousseau *et al.* (2006, p.56), diz que a todo o momento, “a maioria dos executivos está às voltas com algum aspecto da tomada de decisão: trocando informações, conferindo dados, buscando ideias, avaliando alternativas, adotando diretrizes, acompanhando a execução”. Após analisar o perfil decisório

de 120 mil executivos, eles sintetizaram quatro estilos de tomada de decisões: decidido (direto eficiente); hierárquico (espera que suas decisões sejam definitivas e duradouras); flexível (agilidade e adaptabilidade); e o integrador (contorna os problemas refletindo sobre cursos possíveis de ação).

Os estudos sobre o processo decisório a tempo extrapolaram o universo das organizações econômicas ou administrativas. A preocupação em entender o comportamento do ser humano diante dos problemas tem sido objeto de várias pesquisas principalmente da área da psicologia que apontam um processo decisório fragmentado tratando da solução de problemas não estruturados e muitas vezes complexos. Essas considerações são obtidas pelo estudo sistemático do comportamento do decisor (BATAGLIA; YAMANE, 2004).

O comportamento decisório envolve a maior parte das características individuais do decisor uma vez que este em qualquer ação que venha a executar estará influenciado por sua capacidade cognitiva e por suas limitações de processamento de informações, por sua cultura e por suas crenças. ‘Todo’ o indivíduo participa da decisão e, portanto essa refletirá parte das características individuais no indivíduo decisor. Essa influência não se restringe às decisões tomadas individualmente, mas também naquelas que envolvem um grupo de pessoas como na maioria das organizações modernas.

Embora haja críticas aos estudos da psicologia feitas em laboratório, na maioria das vezes, conforme esclarece Bataglia e Yamane (2004) ao citarem Mintzberg *et al.* (1976), elas contribuem sobremaneira para o entendimento do comportamento decisório uma vez que a decisão é influenciada, se não determinada, pelas características psicológicas do ser humano.

Nas decisões estratégicas, e aí se concorda com Mintzberg *et al.* (1976), as situações problemas não são como as propostas em laboratórios. Possuem características reais na maioria das vezes imprevisíveis e incontroláveis. Nesse sentido surge a figura do gestor ou executivo que toma as decisões. Esse fará uso de sua capacidade cognitiva e de suas habilidades em prol da decisão mais adequada nas situações problema no trabalho.

Conforme Bataglia e Yamane (2004) grande parte do tempo dos executivos é empregada estudando o ambiente econômico, técnico, político e social na procura de condições novas que exijam novas ações. Bem menos tempo é dedicado com análises de decisões já tomadas, das consequências previstas e geradas por essas decisões. Em maior proporção - estando sozinho ou em contatos com seus pares - estão dedicados na criação, delineamento e desenvolvimento de possíveis cursos de ação para o enfrentamento das situações geradoras de decisões. Essa característica do executivo tomador de decisões ressalta a presença de elementos que extrapolam o caráter quantitativo predominante nos modelos tradicionais levando à ampliação das variáveis envolvidas no estudo do fenômeno decisório.

A partir do melhor entendimento do processo decisório e

a compreensão de que envolve muito mais do que elementos quantitativos de análise, se faz necessário a separação de dois tipos principais de decisão e que possuem características diferentes, tanto em termos de forma quanto de abrangência.

### 2.1.2 As decisões nos contextos operacional e estratégico

A preocupação com o processo decisório a nível operacional não reside apenas no objetivo de conseguir melhores resultados, ela se dá também no âmbito do relacionamento intra-organizacional, principalmente no contexto moderno de gestão. “Muito freqüentemente os departamentos agem para maximizar seus próprios interesses em vez dos interesses da empresa e dos consumidores” (KOTLER, 1994, p.54).

Esse relacionamento intra-organizacional possui forte influência na organização uma vez que representa as partes que a integram. A soma dessas partes devem desejosamente corresponder a mais do que o todo.

Ocorre que por falta de uma compreensão maior do processo decisório intrínseco na operação da empresa em função das atividades das áreas, freqüentemente há problemas de toda ordem podendo levá-la a uma situação de desequilíbrio. Contrariamente à visão restrita de departamentos, é necessário se pensar na empresa como um todo, pois qualquer decisão influencia direta ou indiretamente a empresa (LUCIANO, 1999).

No contexto decisório das áreas existem por um lado a pressão imposta pelo nível superior hierárquico que cobra os resultados, por outro aquelas impostas pelas próprias limitações de seus integrantes na condição de seres normais.

Pode surgir aí um conflito existencial da área, uma vez que é formada por pessoas e que estas, como discutido na seção 1, levam para suas decisões o seu ‘todo’ individual. A gestão desses conflitos passa pelo entendimento mais completo da cultura organizacional e sua influência sobre os indivíduos. Também a influência desses em relação à primeira.

O conjunto de problemas decisórios é maior sem dúvida quando se analisa aqueles que surgem todos os dias nas áreas das organizações. Porém, quando se analisam os problemas sob o enfoque de complexidade sem dúvida as decisões que se sobressaem são as estratégicas. Em todos os níveis da hierarquia organizacional existem decisões a serem tomadas, diferindo em complexidade e riscos, sendo estes são maiores nas decisões tomadas em níveis estratégicos (LUCIANO, 1999).

As decisões estratégicas envolvem alguns elementos característicos específicos como, por exemplo, a importância que elas têm para os gestores da alta administração (BATAGLIA; YAMANE, 2004) e o fato de envolver impresivibilidade, incerteza, dependência do curso de ações de terceiros (concorrentes) entre outras.

A conclusão sobre a relação entre as decisões estratégicas e as ações políticas com foco no ambiente e na previsão de situações futuras desenvolvido por Bataglia e Yamane (2004),

permite o entendimento de que uma decisão dessa ordem pressupõe uma atenção especial aos sinais que o ambiente (mercado no caso das organizações com fins lucrativos) dá em relação ao comportamento futuro. A esse processo de busca de informações do ambiente e interpretação se denomina rastreamento ambiental. A interpretação desses sinais fica a cargo dos decisores que incorporação no processo sua capacidade cognitiva e demais características e limitações, farão uma avaliação e emitirão seu parecer decisório determinando a ação a ser exercida. Segundo Bataglia e Yamane (2004) o rastreamento inicia-se com as atividades de reconhecimento de sinais ambientais de alerta terminando com as atividades de diagnóstico. Busca identificar possíveis surpresas estratégicas futuras e perceber se há ocasião para empreender alguma ação solucionadora.

Borges (1995) corrobora ao dizer que por meio de dados/fatos existentes nos ambientes econômico, técnico, político e social o executivo toma consciência de uma situação nova que pode ser um problema ou até mesmo uma oportunidade a ser explorada. Vale o destaque de que o processo decisório sob a abordagem administrativa, principalmente a partir da teoria da racionalidade limitada de Simon (1965), esclarece que essas fases não lineares, mas sim dinâmicas fazendo que haja idas e retornos até que se tenha uma maior segurança sobre o entendimento, avaliação das alternativas e a ação.

O processo de rastreamento é social e assim possui influência a todo o momento do comportamento dos demais integrantes do ambiente no qual se tem a situação em análise. Esse comportamento pode ser em muitos casos conflitantes, como no caso de ações estratégicas relacionadas à concorrência e a competitividade.

### 2.1.3. Abordagens do processo decisório

Para atender aos objetivos deste trabalho se faz necessário que sejam conhecidas as abordagens pelas quais as decisões são tomadas. Principalmente a comportamental a qual se identificará pela pesquisa empírica.

A situação do meio ambiente limita as alternativas disponíveis e assim a consecução dos objetivos dos decisores. Essa concepção se refere à limitação da racionalidade do decisor e trata-se de uma restrição natural a ser considerada no processo de tomada de decisão. Se a afirmação de que o ser humano é fruto do meio estiver correta, ainda mais suas decisões estarão limitadas não só pelo meio ambiente, mas também por suas próprias concepções dele adquiridas. As alternativas se apresentam diferentemente para cada indivíduo que receba diferentes influências durante sua formação.

Essas diferenças de percepção das alternativas é por si fruto do comportamento individual do decisor. Se o decisor possui a capacidade de análise determinada por seu comportamento, os processos de geração de informações para a tomada de decisões devem incorporar tanto quanto possível características desse comportamento.

Os questionamentos sobre que elementos devem ser considerados ou não no processo se dão devido ao fato de que há diferentes formas de abordagens sobre o mesmo problema. A abordagem sobre o processo decisório pode variar a depender do foco com o qual se está analisando-o. O fato é que diferentes ciências o estudam: a psicologia, a sociologia e até a antropologia, possuem correntes que até certo ponto chegam a se divergentes. Raiffa (1977, p.133) destaca essa situação ao dizer que

as opiniões diferem sobre se teríamos ou poderíamos incorporar opiniões subjetivas ou palpites, sobre incertezas do último tipo, na análise formal de um problema de decisão.

Segundo Raiffa (1977) é possível se estabelecer um conjunto de regras que norteiam o decisor no processo decisório diante de qualquer decisão, bastando que para isso ele esteja disposto a adotar certas regras de consistência que têm um apelo bastante intuitivo.

A ideia do homem econômico, principalmente após Simon (1965), tem sido questionada ao longo das últimas quatro décadas. As críticas se apóiam geralmente na proposta de um indivíduo com comportamentos distintos diante das mais variadas situações de escolhas. Esse comportamento, segundo os críticos, não pode ser considerado integralmente racional devido a vários fatores limitadores dessa racionalidade.

A teoria dos prospectos é uma das representantes daquelas que buscam estudar o comportamento do decisor extrapolando as questões estritamente normativas e racionais. Para Steiner *et al.* (1998) essa teoria pressupõe axiomas de preferência em situação de escolha sendo que havendo consistência com o comportamento realmente apresentado pelo decisor, o modelo vai além do normativo descritivo da decisão.

A teoria dos prospectos originada a partir da obra de Kahneman e Tversky (1979) procura oferecer uma alternativa ao modelo econômico clássico do agente racional. Aquele que age racionalmente diante de uma situação de escolha.

Pfeffer e Sutton (2006) desenvolveram um importante trabalho sobre o uso da experiência no processo decisório. Utilizando um conceito da medicina, defendem a utilização de 'receitas' já testadas e que deram certo, na solução de problemas de decisão por parte dos executivos. Eles citam David Sackett, que comentou sobre a decisão da comunidade médica de fundamentar as decisões nas melhores e mais recentes informações sobre aquilo que realmente funciona: Sackett diz que esse processo consiste no uso consciente, explícito e judicioso da melhor evidência disponível para a tomada de decisões.

A que se ter cuidado também sobre o exagero na confiança depositada na cultura e crenças do decisor: "quando a influência ideológica é exagerada, a pessoa muitas vezes não questiona se aquilo que vai fazer surtirá efeito" (PFEFFER; SUTTON, 2006, p.41).

### 3 Resultados e Discussão

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir

da pesquisa empírica. Na Tabela 1 podem ser observadas

algumas características dos respondentes.

**Tabela 1:** Caracterização dos dados

UNIDADE DA FEDERAÇÃO				
	Santa Catarina	Paraná	São Paulo	
	13,6%	77,3%	9,1%	

  

IDADE			
Abaixo de 20 anos	De 20 a 29 anos	De 30 a 39 anos	De 40 anos ou acima
0,0%	13,6%	40,9%	45,5%

  

SEXO	
Masculino	Feminino
100%	0%

  

NÍVEL EDUCACIONAL				
Segundo grau ou anterior	Superior completo ou em andamento	Especialização completa ou em andamento	Mestrado completo ou em andamento	Doutorado ou acima, completo ou em andamento
4,5%	4,5%	45,5%	45,5%	0,0%

  

FORMAÇÃO ACADÊMICA (*)			
Administração de Empresas	Contabilidade e ou Controladoria	Economia	Outros especificar (**)
31,8%	59,1%	9,1%	13,6%

(\*) Foram citadas: Informática, Engenharia e Psicologia.  
(\*\*) Pode haver mais de uma opção.

  

TEMPO DE EXERCÍCIO DA FUNÇÃO (*) (**)			
Menos de 5 anos	Entre 5 e 9 anos	10 anos ou acima	Não informaram
13,6%	40,9%	36,4%	9,1%

(\*) Foram citadas: Contador; *Controller*; Consultor; Coordenador de crédito e cobrança; Coordenador de curso; Diretor administrativo e financeiro; Diretor executivo; Diretor de relações com investidores; Gerente administrativo e financeiro; Gerente de Contabilidade; Gerente Financeiro; *Plant Controller*.  
(\*\*) Dois respondentes não informaram.

  

ÁREA PREDOMINANTE DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS				
Agronegócios	Comércio	Prestação de serviços inclusive bancos e financeiras	Indústria	Terceiro setor
9,1%	22,7%	45,5%	31,8%	0,0%

  

PORTE DAS EMPRESAS (*)			
Micro	Pequena	Média	Grande
18,2%	9,1%	18,2%	54,5%

(\*) No caso daquelas enquadradas como agronegócios e terceiro setor, definiu-se que utilizassem o critério do comércio e de serviços respectivamente.

Foi possível se verificar que a maioria dos respondentes executava suas atividades predominantemente no Paraná, seguido de Santa Catarina e de São Paulo. Como a presente pesquisa não tem a pretensão de inferência pode-se concluir que a presença de respondentes dos três estados tem caráter apenas informativo.

Demonstra ainda que a maioria dos respondentes tem acima de 40 anos de idade, o que pode ser considerado um ponto positivo à medida que existem indícios de preconceito

em relação à idade no mercado de trabalho. É igualmente significativa a quantidade de respondentes entre 30 e 39 anos. Conclui-se que, há indícios de que os respondentes possuem uma boa vivência e que devem ter bastante experiência nas mais variadas situações de tomada de decisões. Outra informação obtida a partir do questionário demonstrou que 100% dos respondentes são do sexo masculino.

Corroborando com a tendência de que a cada dia a necessidade de estudo para quem deseja exercer cargos

superiores nas organizações está se intensificando, observa-se que o nível educacional dos respondentes que possuem mestrado, completo ou em andamento é bastante significativo, o mesmo ocorrendo com quem possui nível de especialização. Observa-se que níveis inferiores à especialização não bem menos significantes se comparados a esse nível ou acima.

Em relação à área de formação acadêmica, pode-se verificar que a maior concentração está nas de Contabilidade e Controladoria, seguida pela de Administração de Empresas. Percebe-se, no entanto a presença de outras áreas inclusive não relacionadas diretamente com cursos focados na gestão de empresas como é o caso da Informática, da Engenharia e da Psicologia. Percebe-se uma concentração no tempo de exercício da função entre 5 e 9 anos. Também é representativa a participação de respondentes que possuem acima de 10 anos de exercício profissional na função indicada na resposta. Mais uma vez destaca-se o indício de que os respondentes possuem experiência de vida e profissional suficiente para aumentar a expectativa sobre a qualidade das respostas.

Quanto à descrição das funções, embora não interfiram diretamente nos resultados, verifica-se uma grande variedade. Isso se explica pelo fato de que uma mesma atividade profissional pode ser descrita de maneiras diferentes por diferentes organizações. O cuidado apenas que se tomou é de que essas representassem cargos de gestão e que tinham atribuições relacionadas ao processo de tomada de decisões. A maior parte das empresas pertence ao crescente setor de serviços, seguida da indústria e do comércio. Sentiu-se a ausência de empresas do também crescente terceiro setor, porém entendeu-se que há uma variedade de áreas suficientes para contemplarem várias abordagens decisórias específicas.

A maioria das empresas é de grande porte seguido por médias e micro-empresas. O volume de empresas de pequeno porte ou intermediárias não foi representativa. O critério utilizado foi de acordo com aquele definido pela Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), pelo Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA/SECEX), Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria de Desenvolvimento da Produção (DEPME/SDP) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) conforme Quadro 1:

**Quadro 1:** Critérios de classificação do porte das empresas

Microempresa - Faturamento: Indústria até US\$ 400.000,00 e Comércio/Serviços US\$ 200.000,00 anuais.
Pequena - Faturamento: Indústria até US\$ 3,5 milhões e Comércio/Serviços US\$ 1,5 milhões anuais.
Média - Faturamento: Indústria até US\$ 20 milhões e Comércio/Serviços US\$ 7,0 milhões anuais.
Grande empresa - Indústria acima de US\$ 20 milhões e Comércio/Serviços US\$ 7,0 milhões anuais.

Fonte: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)

Acredita-se que quanto maior a empresa maior também é a complexidade e volume de situações que desencadeiam processos de tomada de decisões.

**Tabela 2:** Forma utilizada para a tomada de decisões operacionais

<b>Colegiadas 65%</b>	
Colaboradores e responsáveis pelas áreas	45,5%
Responsáveis pelas áreas diretores e executivos	22,7%
Diretores, executivos e presidência ou conselho de administração	9,1%
Envolvem todos os que possuem relação com o problema	13,6%
<b>Centralizadas 35%</b>	
Responsáveis pelas áreas	18,2%
Diretores ou executivos da empresa	31,8%
Presidência ou conselho de administração	0,0%

(\*) Possibilidade de mais de uma opção.

Fonte: Dados da pesquisa

As decisões operacionais (Tabela 2), como aquelas tomadas pelas áreas nas organizações, representam a maioria das decisões e possuem fundamental importância para que os resultados esperados a partir da estratégia definida ocorram satisfatoriamente.

Vale a explicação sobre a classificação utilizada como opção aos respondentes. Considerou-se que colaboradores representariam de forma geral aquelas funções não identificadas noutras opções relacionadas às áreas.

Responsáveis pelas áreas pareceu ser a descrição mais adequada em função da grande variedade de designações para os cargos de chefia das áreas (departamentos) das organizações. Entendeu-se que a descrição responsável implicaria no entendimento de que este deve gerir a sua área e responder pelas decisões e por seus resultados.

Diretores ou executivos serviu para representar as empresas organizadas em diretorias e também aquelas que possuem apenas um executivo para a sua gestão. Em relação à presidência ou conselho pensou-se em contemplar aquelas empresas que possuem essas funções além também no caso de empresas menores, para representar o proprietário.

Pela análise da Tabela 2 é possível identificar uma primeira característica sobre esse tipo de decisão. Elas são na sua maioria tomadas de forma colegiada e envolvem na sua maioria os colaboradores e os responsáveis pelas áreas. A medida com que são colegiadas pressupõe-se que envolvam pessoas de outras áreas que possuam alguma relação com o problema o que pode ser verificado numa boa parcela das respostas.

Percebe-se também a participação de diretores e executivos nas decisões operacionais o que corrobora com a tendência de achatamento nos organogramas das organizações modernas, ou seja, redução de níveis hierárquicos e envolvimento maior

dos diretores e executivos com os colaboradores da base produtiva e operacional.

Há ainda, ratificando o relacionamento de cargos de alto nível com a base da organização, decisões operacionais envolvendo a Presidência ou o Conselho de Administração embora num nível menos significativo.

Em relação às decisões operacionais tomadas de forma centralizadas, pode-se perceber que na sua maioria envolvem os diretores e os executivos da empresa. Uma pequena parcela indicou o envolvimento dos responsáveis pelas áreas. Isso é um indicio de que em algumas empresas ainda tomam as decisões, mesmo operacionais de forma centralizada como é característico de empresas menores e familiares.

**Tabela 3:** Forma utilizada para a tomada de decisões estratégicas

<b>Colegiadas 48%</b>	
Colaboradores e responsáveis pelas áreas	0,0%
Responsáveis pelas áreas diretores e executivos	9,1%
Diretores, executivos e presidência ou conselho de administração	59,1%
Envolvem todos os que possuem relação com o problema	0,0%
<b>Centralizadas 52%</b>	
Responsáveis pelas áreas	4,5%
Diretores ou executivos da empresa	40,9%
Presidência ou conselho de administração	27,3%

(\*) Possibilidade de mais de uma opção.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando se trata de decisões estratégicas (Tabela 3), ou seja, aquelas que definem os rumos que a empresa seguirá para manter-se competitiva esperam-se uma maior centralização e o envolvimento de um número menor de pessoas. Esse fato se dá pela própria característica de ser estratégica e necessitar muitas vezes de sigilo absoluto, ou ainda de um nível maior de conhecimentos macros não observáveis em funções de base produtivas e operacionais.

É possível se verificar que embora mais representativas as decisões estratégicas tomadas de forma centralizadas ficam próximas em termos de quantidade daquelas tomadas coletivamente. Mais um indicio de aproximação hierárquica. A mudança fica por conta do envolvimento das pessoas no processo.

A maior concentração se dá no envolvimento de diretores,

executivos e a presidência ou conselho de administração. Embora envolvam funções de alta classificação hierárquica as decisões são tomadas coletivamente.

Entre as respostas relacionadas ao processo decisório de forma centralizada, observa-se que há uma divisão entre a diretoria e executivos da empresa e a presidência ou conselho de administração. Esse resultado era esperado uma vez que ambas as situações envolvem instâncias últimas hierárquicas a depender da forma de organização da empresa e de seu organograma.

O equilíbrio entre o volume de respostas que indicaram decisões tomadas de forma coletiva ou centralizadas permite concluir que as empresas estão se modificando e distanciando-se dos modelos observados há anos atrás, no qual apenas o dono ou o presidente se envolvia com questões de ordem estratégica.

O ambiente competitivo e a necessidade de decisões mais rápidas e seguras estão impondo alterações em relação a aspectos de alçada na estruturação dos processos de gestão das organizações. Reduzem-se os paradigmas de gestores auto-suficientes e donos da verdade a profissionais com limitações e necessidade de aprimoramento constante em termos de conhecimento e relacionamento organizacional.

A característica de descentralização apresentada nos níveis das decisões estratégicas confirma a tendência de que o processo decisório deve envolver: o maior número de informações a cerca do problema (obtidas junto às áreas se necessário); visões diferentes devem ser contrabalaneadas e ajustadas de tal forma a se chegar próximo ao consenso; e a experiência de situações similares deve ser considerada na próxima decisão. Essas características implicam no envolvimento de mais pessoas no processo decisório estratégico além do desenvolvimento de uma base de dados multialimentada que poderá servir de objeto de análise para o conjunto de decisores sobre questões estratégicas.

Não se propõe a abertura total e liberação de informações importantes que comprometam a capacidade competitiva da organização. O que se propõe, a partir da tendência verificada na pesquisa, é a escolha de um grupo capacitado, com participação de diretores e executivos de áreas variadas para as discussões que garantirão uma decisão mais segura em relação aos problemas estratégicos da organização.

**Tabela 4:** Elementos quantitativos utilizados nas análises decisórias

<i>Payback</i>	Fluxo de caixa descontado	Taxa interna de retorno (TIR)	Taxa interna de retorno modificada (TIR-M)	Outros métodos quantitativos (**)
72,7%	54,5%	45,5%	18,2%	22,7%

(\*) Possibilidade de mais de uma opção.

(\*\*) Foram citados: Opções reais e distribuição de probabilidade; VPL e Payback descontado.

**Fonte:** Dados da pesquisa

A inserção de elementos quantitativos (Tabela 4) no processo de análise de investimentos, originada especialmente a partir da teoria dos jogos, tem sido amplamente discutida e aprimorada. Cálculos matemáticos e estatísticos têm permitido a previsão de resultados dos investimentos mesmo antes de ocorrerem.

Contudo, como todo método, possui limitações que a medida com que vão sendo descobertas vai gerando novas maneiras de cálculos e previsões. Esse processo é contínuo e garante maior segurança nos números apontados e consequentemente nas decisões nele fundamentadas.

Essa questão sobre a utilização de métodos quantitativos na análise teve por objetivo a verificação de quais entre os vários métodos existentes, ou outros desenvolvidos pelos entrevistados, estão sendo utilizados com o intuito principal de servir como indicativo para que as bases de dados e o foco da Controladoria estejam alinhados com os modelos utilizados atualmente pelos gestores e decisores.

Não representa uma tentativa de engessamento nem tampouco possui caráter prescritivo para a Controladoria, porém indica uma possibilidade de reflexão sobre o estado da arte em termos de práticas decisórias que pode servir de elemento de reflexão para o aprimoramento e adequação informacional dessa área do conhecimento humano.

Pode-se observar que o tempo de retorno (*PAYBACK*) ainda é um método amplamente utilizado para as decisões de investimento de longo prazo. Pela própria característica desse tipo de investimento o prazo de retorno é fundamental para a decisão uma vez que envolve a aplicação de recursos e a expectativa de geração de resultados satisfatórios até que se

obtenha o retorno dos primeiros.

Observa-se, no entanto, que o segundo método apontado foi o do fluxo de caixa descontado. Ele foi dessa forma descrito com o intuito de que o respondente entendesse como sendo os valores dos fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente (VPL). O VPL foi citado como outros métodos utilizados por alguns dos respondentes como se fossem métodos distintos. Para a análise optou-se em considerá-los como equivalentes embora se tenha mantido as respostas e sua tabulação tal como recebidas.

Se observar-se, portanto, o percentual indicado em outros métodos, entre os quais o VPL esteve presente, conclui-se que ele ou fluxo de caixa descontado é amplamente utilizado. Outro método indicado como significativamente utilizado foi o da taxa interna de retorno (TIR). Destaca-se pouca utilização, embora citados, de métodos calculados de forma a tornar aqueles inicialmente desenvolvidos mais próximos da realidade como é o caso do *Payback* descontado e a TIR modificada.

Parece haver uma tendência da utilização dos métodos mais tradicionais quantitativos indicando ou um desconhecimento dos métodos modificados ou uma satisfação com os métodos clássicos de análise. As respostas a essa questão permitem concluir que há ainda a utilização de métodos quantitativos na análise de investimento demonstrando que o investidor ainda é propenso a confiar em números para fundamentar suas decisões corroborando com alguns autores pesquisados (BREALEY; MYERS, 1997; DAMODARAN, 2002; MINARDI, 2004; KASSAI *et al.*, 2000; ROSS *et al.*, 2002).

**Tabela 5:** Elementos comportamentais utilizados nas análises decisórias

Experiência do decisor	Intuição do decisor	Nível de empreendedorismo do decisor	Estado psicológico do momento da análise	Outros elementos comportamentais (**)
86,4%	22,7%	27,3%	27,3%	9,1%

(\*) Possibilidade de mais de uma opção.

(\*\*) Foi citado: Capacidade de percepção de risco.

Fonte: Dados da pesquisa

Após a teoria de Simon (1965), a inserção de elementos comportamentais no processo decisório passou a ganhar espaço entre os estudiosos e as organizações. A consciência de que o homem é um ser com racionalidade limitada e que leva sua cultura e crenças para suas decisões tem justificado muitas teorias decisórias com enfoque comportamental.

A pesquisa, conforme demonstra a observação da Tabela 5, demonstra que o principal elemento comportamental do decisor utilizado no processo decisório é sua experiência em relação ao problema em questão. Outros três elementos quase equânimes são: o nível de empreendedorismo; seu estado psicológico; e sua intuição.

Conclui-se, portanto, que a Controladoria deve atentar-se

para aspectos de comunicação com o decisor. Deve desenvolver métodos de captação dessas experiências transformando-as em base de dados para futuras decisões. Trata-se da necessidade de se extrapolar os aspectos meramente matemáticos das decisões. Estudos da psicologia e sociologia demonstram a necessidade de se conhecer o comportamento do ser humano para um melhor relacionamento com ele. Aqui se entende que o conhecimento sobre as experiências adquiridas pelo decisor pode permitir fornecer-lhe informações mais fidedignas, capaz de proporcionar uma melhor decisão.

Se houver ampliação e melhoramento da comunicação entre a Controladoria e seu usuário principal (o decisor) certamente haverá maior eficiência e eficácia para ambos.



Como a Controladoria também é comportamental, uma vez que é formada por seres humanos, trata-se de concomitantemente possibilitar o seu conhecimento pelo decisor e dessa forma (cada parte conhecendo a outra) ocasionar uma aproximação maior ao atendimento dos objetivos para cada um dos lados.

**Tabela 6:** Percentual de elementos quantitativos e comportamentais

Comportamentais	Quantitativos
43,7%	56,3%

(\*) Proporção de respondentes que valorizam mais os elementos comportamentais

**Fonte:** Dados da pesquisa

A análise da Tabela 6 permite a confirmação da tendência de se considerar elementos comportamentais do decisor no processo decisório. Pouco menos da metade apontaram que esses elementos têm um peso igual ou maior do que 50% no processo.

Na média os elementos quantitativos ainda representam um maior peso, isso claramente pelo fato de sua maior difusão e objetividade, uma vez que elementos comportamentais são na maioria das vezes de difícil identificação e mensuração.

Esse fato mais uma vez indica a necessidade da controladoria extrapolar os aspectos quantitativos chegando mais próxima da compreensão do decisor e de seu comportamento, melhorando, sobretudo a comunicação e eficácia informacional.

#### 4 Conclusão

Como justificativa principal do trabalho apresentou-se a necessidade de que as áreas que se dedicam ao processo de tomada de decisões, como a Controladoria, estejam alinhadas com as características desse processo e com a necessidade constante da manutenção de uma comunicação eficaz com os seus usuários (decisores) e desse consigo mesma. Destacou-se que a controladoria não é apenas fornecedora de informações, mas também se alimenta dessas para tomar suas próprias decisões.

Como elemento norteador do trabalho estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: há indícios da presença de elementos comportamentais nas decisões empresariais contrapondo a predominância quantitativa dos modelos decisoriais atualmente utilizados pela Controladoria?

O objetivo principal foi o de explorar as principais características do processo decisórios na prática. Indicar o nível de presença de elementos comportamentais nos processos decisoriais com vista a sugerir uma adequação da Controladoria nesse sentido. Sugerir a maximização da comunicação com seus usuários, conhecê-los mais profundamente, e pela troca de informações possibilitar seu fornecimento e ou utilização no processo de tomada de decisões, tornando-os mais eficientes e eficazes.

Desenvolveu-se uma revisão sobre os aspectos relacionados à como os decisores tomam, de forma geral, suas decisões. Quais os elementos motivadores dessas decisões com ênfase na questão da competitividade. Destacou-se o papel da informação como elemento de fundamentação das decisões e a importância de obtê-la e utilizá-la sejam em termos quantitativos ou comportamentais.

Apresentou-se a dualidade existente em termos de utilização de elementos quantitativos e comportamentais no processo decisório como fruto das primeiras teorias decisoriais clássicas buscando por meio da pesquisa empírica o atual posicionamento dos gestores sobre essa questão.

Pela pesquisa empírica foi possível verificar que em termos operacionais as decisões são tomadas de forma mais colegiadas e estão envolvendo as funções de base das empresas indicando a tendência de redução dos níveis hierárquicos e uma melhor comunicação dos recursos humanos das organizações modernas.

Em relação às decisões estratégicas, embora prevaleça a forma centralizada de decisão, não há uma sobreposição muito grande desse tipo de processo. Os percentuais se mantiveram bem próximos. Mesmo as decisões centralizadas apontaram para um envolvimento de um número maior de pessoas o que ratifica a tendência constante do parágrafo anterior.

Essa característica das organizações modernas implica em numa controladoria com foco, além daqueles voltados ao fornecimento de informações, na utilização daquelas que estão à sua volta que brotam dos relacionamentos do fator humano, incorporam-se na cultura organizacional da empresa e que influenciam no processo decisório. Havendo o envolvimento de mais pessoas nos processo de tomada de decisões, a Controladoria deve alinhar-se e tornar-se mais comunicativa e comportamental do que centralizadora e quantitativa.

Houve a identificação da utilização dos métodos quantitativos mais tradicionais de análise de investimentos. Não se observou uma significativa utilização, por exemplo, do *Payback* descontado ou da TIR modificada. Esses são indícios de que ainda há um conservadorismo em termos de técnicas de análise de investimento de longo prazo. Essa característica impõe à controladoria a necessidade de desenvolver estudos sobre formas de análise mais adequadas e comunicá-las eficientemente aos seus usuários.

Em relação aos aspectos comportamentais observou-se a predominância da experiência do decisor como fator a ser considerado no processo decisório. A experiência é adquirida pela vivência social e profissional e como tal evolui à medida que os anos se passam. A Controladoria tem se preocupado em criar um banco de dados que contemple experiências do passado para alimentar decisões sobre situações similares no futuro? Se não está é momento de se refletir sobre essa necessidade.

A presença de elementos comportamentais no processo decisório é ratificada pelo alto índice de respondentes

que consideraram que esses elementos deveriam estar presentes no processo decisório com peso de 50% ou mais. Na média observou-se que eles consideraram que elementos comportamentais deveriam representar perto de 50%.

É nesse contexto que se sugere à Controladoria, como área do conhecimento humano relacionada ao processo decisório, que esteja na busca de aprimoramento de seus mecanismos de acumulação e processamento de dados de tal forma a alinhar-se com necessidade de incorporação de elementos comportamentais nos processos decisórios. Essa é uma tendência crescente que sugere a quebra de paradigmas meramente quantitativos e exigem sua adequação aos conhecimentos já adquiridos em relação ao comportamento do ser humano no processo decisório.

### Referências

- BATAGLIA, W.; YAMANE, C.T. O processo decisório de antecipação de surpresas estratégicas. *Facef Pesquisa*, v.7, n.2. 2004. Disponível em: <[www.facef.br/facefpesquisa/2004](http://www.facef.br/facefpesquisa/2004)>. Acesso em: 16 dez 2012.
- BOFF, L.H. Processo cognitivo de trabalho de conhecimento: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimento. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande dos Sul, Porto Alegre, 2000.
- BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, v.4, n.2, 1995.
- BREALEY, R.A.; MYERS, S.C. Princípios de finanças empresariais. 5.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1997.
- BROUSSEAU, K. R. *et al.* O executive experiente e seu estilo de decisão. In: *Havard Business Review Brasil*, v.84, n.8, p. 54-65, 2006.
- DAMODARAN, A. Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory. *Econometrica*, v.16, p.263-292, 1979.
- KASSAI, J.R. *et al.* Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos da metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LUCIANO, E.M. *et al.* Um método para mapear as variáveis essenciais ao diagnóstico e suporte ao processo decisório. In: ENANPAD, 23, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu, 1999.
- MARTINS, G.A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINARDI, A.M.A.F. Teoria de opções aplicada a projetos de investimento. São Paulo: Atlas, 2004.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R.I. Gestão baseada em evidências. *Havard Business Review Brasil*, v.84, n.8, p. 40-53, 2006.
- RAIFFA, H. Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza.. São Paulo: USP, 1977.
- RICHARDSON, R.J. *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, S.A. *et al.* Administração financeira. 2.ed. São Paulo: 2002.
- SIMON, H. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- STEINER, P. *et al.* A teoria dos prospectos revisitada: a influência dos beneficiários da decisão. ENCONTRO DA ANPAD, 22. Anais. Foz do Iguaçu, 1998.
- VERGARA, S.C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.