

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**A visão de gestores da área financeira acerca do papel da
impulsividade na tomada de decisão**

Beatriz Tenuta Araujo

São Paulo

2015

Beatriz Tenuta Araujo

**A visão de gestores da área financeira acerca do papel da
impulsividade na tomada de decisão**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em Controladoria
Empresarial.**

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho César

São Paulo

2015

A663v Araujo, Beatriz Tenuta

A visão de gestores da área financeira acerca do papel da impulsividade na tomada de decisão / Beatriz Tenuta Araujo - 2015.

96 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Ana Maria Roux Valentini Coelho César

Bibliografia: f. 90-96

1. Finanças comportamentais. 2. Tomada de decisão. 3. Impulsividade. 4. Heurísticas. 5. Competências. I. Título.

CDD 658.403

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Henrique Formigoni

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

Cora Coralina

À minha família, pelo apoio e incentivo provido, tanto nos estudos quanto em minha carreira.

Aos meus amigos, por serem a minha família longe de casa, e me motivarem a chegar onde estou.

E especialmente à minha mãe, minha professora dentro e fora da sala de aula, que em mim cultivou os valores e caráter que carrego. Por ter sempre acreditado na minha capacidade, investido tantos esforços no meu desenvolvimento, compreendido os meus momentos de ausência e inspirado em mim a paixão pela docência.

O meu “muito obrigada” mais carinhoso!

Agradecimentos

À Deus e ao Senhor Jesus Cristo, por me ajudarem nas horas em que faltavam-me inspirações ou até energia, e pelas bênçãos a mim concedidas: minha família, meu trabalho, minha saúde, cognição, e principalmente pela oportunidade de seguir nos estudos.

Agradeço a minha família: meus pais José Maria e Regina Célia, meus irmãos Marcus Vinícius e Luis Gustavo, minhas cunhadas Viviane e Verônica, e aos meus lindos sobrinhos João e Laura, por me darem apoio, amor, compreensão e estimularem o meu contínuo aprendizado.

Aos meus gestores e colegas de trabalho do J.P. Morgan, pela motivação e compreensão, principalmente nesta etapa final. Em especial à minha mentora Elizabeth D'Elia, pelas discussões que enriqueceram esta dissertação em conteúdo e ampliaram meus questionamentos acerca do tema aqui trabalhado.

Aos meus colegas, já mestres, Jefferson Saltorato, Paulo Alonso, Alexandre Rodrigues e Renata Medina, e ao mestrando Alexandre Arenales, pelo incentivo e principalmente pela colaboração ao dividir conhecimentos e indicar entrevistados para a pesquisa.

Agradeço imensamente à professora e orientadora desta dissertação, Profa. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho César, pelos valiosos conselhos, apoio incondicional, aporte de conhecimento e compreensão dos meus desafios em conciliar a vida acadêmica e profissional.

Aos professores examinadores dessa banca, Prof. Dr. Denis Forte e Prof. Dr. Adriano Leal Bruni, pelo tempo empregado em realizar a leitura desta dissertação, revisá-la e contribuir construtivamente através das valiosas pontuações e recomendações, que são responsáveis por aportar conhecimento e profundidade ao trabalho e à minha vida acadêmica.

Agradeço, ainda, aos professores e demais colegas do programa de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial da Universidade Mackenzie, pelo enriquecimento social, intelectual, profissional e acadêmico através das participações em aula e trocas de experiências.

Aos profissionais que proporcionaram tempo em suas atribuladas agendas para participarem da pesquisa, e cujas opiniões foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e aprofundamento no tema pesquisado.

Meus mais fraternos agradecimentos.

Resumo

Tomar decisões faz parte da rotina de qualquer pessoa, podendo partir de escolhas simples até escolhas mais estruturadas. Em ambientes de negócios, as decisões são consideradas como sendo racionais, no entanto é possível observar que muitas vezes as decisões são tomadas com base em um elenco subjetivo não claro ou lógico. Adicionalmente, o tomador de decisão ainda sofre influência do ambiente ao qual está inserido e das interações sociais ao qual está submetido, sendo a decisão realizada em cenários de incerteza e fazendo-se o uso de “atalhos” simplificados para a escolha das alternativas. Além da interação destes, a decisão também pode ser disparada por “gatilhos emocionais” ou impulsos, responsáveis por respostas rápidas e “no calor do momento”, no entanto não controladas, impensadas, ilógicas e prematura – que são entendidas como impulsividade. O presente estudo objetiva identificar a visão de gestores da área financeira acerca do papel da impulsividade na tomada de decisão, e no papel que atribuem a este tipo de comportamento na formação da competência de tomada de decisão. O estudo baseia-se no referencial disponível para entendimento do processo de tomada de decisão do ponto de vista clássico baseado no conceito de “*homo economicus*” e dos modelos econômicos de decisão advindos deste: a racionalidade limitada, a Teoria da Utilidade Esperada e a Teoria do Prospecto. Os modelos cognitivos de decisão linear e bidimensional também são elencados, para prover insumos à “abertura da caixa-preta da decisão”, pela introdução do papel das emoções, dos afetos, dos comportamentos e dos impulsos. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou amostragem não-probabilística intencional para a aplicação de entrevistas para a coleta de dados, através de roteiro semiestruturado. Foram entrevistados cinco gestores financeiros, das áreas de Controladoria, Riscos, Tesouraria e Finanças, sendo os dados posteriormente tratados através de análise de conteúdo. Foram identificados aspectos positivos relacionados à decisão, quanto à agilidade e propensão ao risco; e aspectos negativos associados à influência de vieses cognitivos como influência social, excesso (ou falta de confiança), conflitos de interesses e ausência de racionalidade. Ações voltadas à formação de competências de tomada de decisão a luz do comportamento impulsivo foram propostas pelos gestores, sugerindo oportunidades para novos estudos e inserção do conteúdo comportamental na estrutura curricular dos cursos de graduação e pós-graduação de Ciências Contábeis.

Palavras chave: Finanças Comportamentais, Tomada de Decisão, Impulsividade, Heurísticas, Competências.

Abstract

Decision-making is part of the routine of any person; which may come from simple choices to the most structured ones. In business environments decisions are considered to be rational - however it is possible to notice that often decisions are made based on a subjective list of unclear or illogical selections. In addition, the decision maker is also influenced by the environment to which he/she is inserted, as well as the social interactions related, leading to decision made under uncertain scenarios, via the utilization of simplified "shortcuts" to the choice of the alternatives. Decision can also be triggered by emotions or impulses, responsible for quick and "in the spur of the moment" responses, however known to be uncontrolled, unreasonable and premature - which can be understood as impulsivity. This study aims to identify the role impulsivity plays in decision-making, from the perspective of financial managers, and in the way it can be associated in the development of the decision-making competence. The study is based on the frameworks available for understanding the process from the classical point of view of decision-making based on the concept of "*homo economicus*", as well as the economic models of decision arising from that: bounded rationality, Theory of Expected Utility and Prospect Theory. Cognitive models of linear and bidimensional decision-making are also listed, providing inputs to "open the black box of decision" via the insertion of the role emotions, affections, behaviors and impulses play in the decision process. The qualitative study applied the non-probability sampling method intended for the data collection of the semi-structured interviews. Five financial managers were interviewed, from fields such as Controllership, Risk, Treasury and Corporate Finance; and the data was further analyzed via the content analysis technique. It was identified positive aspects of impulsivity towards decision-making, from agility and risk propensity standpoints; such as negative aspects associated with the influence of cognitive biases and social influence, over (or under) confidence, conflicts of interest and lack of rationality. Actions focusing on the development of decision-making competences in the light of the impulsive behavior were proposed by managers; subsequently leading to suggestions of opportunities for further studies, and the inclusion of behavioral disciplines in the curriculum of undergraduate and graduate students in Accounting.

Keywords: Behavioral Finance, Decision-Making, Impulsivity, Impulsiveness, Heuristics, Competences.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	14
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
1.5 MODELO DE PESQUISA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 MODELO ECONÔMICO DE TOMADA DE DECISÃO.....	19
2.1.1 Teoria da Utilidade Esperada e respectivas limitações.....	21
2.1.2 Teoria do Prospecto.....	23
2.2 MODELOS COGNITIVOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	26
2.2.1 Modelo Linear proposto por Pennings, Garcia e Hendrix (2005).....	29
2.2.2 Modelo Bidimensional proposto por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005).....	34
2.3 HEURÍSTICAS E ATALHOS PARA A TOMADA DE DECISÃO.....	39
2.4 IMPULSIVIDADE.....	47
2.4.1 Construtos do comportamento impulsivo.....	49
2.4.2 Impulsividade e a tomada de decisão.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA.....	54
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	55
3.3 PROCEDIMENTO E COLETA DE DADOS.....	56
3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	59
3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	61
3.5.1 Análise de conteúdo.....	61
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA E DADOS DOS ENTREVISTADOS.....	64
4.2 CATEGORIZAÇÃO E UNIDADES DE SIGNIFICADO.....	66
4.2.1 Categorias e Subcategorias.....	67
4.2.2 Unidades de Significado para as Categorias.....	68
5 CONCLUSÕES	84
REFERÊNCIAS.....	90

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de hipóteses a serem exploradas pelo estudo.....	18
Figura 2: Representação do efeito certeza.....	23
Figura 3: Função hipotética de valor.....	24
Figura 4: Transformação de estímulos em percepções.....	29
Figura 5: Modelo conceitual de processamento individual de decisão e fenômeno econômico: uma interface econômica-neurocientífica.....	33
Figura 6: Base do modelo bidimensional de tomada de decisão: mecanismos de processamento da informação e domínios cerebrais utilizados.....	34
Figura 7: Modelo bidimensional de tomada de decisão.....	37
Figura 8: Ilusão de Müller-Lyer.....	40
Figura 9: Processamento em respostas rápidas e impulsivas.....	41
Figura 10: Características dos Sistemas 1 e 2.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Heurísticas e Vieses Cognitivos.....	43
Quadro 2: Heurísticas e Vieses Cognitivos de Preferência e Padrão.....	45
Quadro 3: Relação das empresas analisadas.....	55
Quadro 4: Constituição dos grupos das questões presentes no roteiro de entrevista.....	59
Quadro 5: Composição da amostra: dados dos entrevistados.....	64
Quadro 6: Informações sobre as empresas de atuação dos entrevistados.....	65
Quadro 7: Informações sobre as empresas de atuação dos entrevistados.....	68
Quadro 8: Unidades de Significado para Categoria C1.....	70
Quadro 9: Unidades de Significado para Categoria C2.....	72
Quadro 10: Unidades de Significado para Categoria C3.....	74
Quadro 11: Unidades de Significado para Categoria C4.....	77
Quadro 12: Unidades de Significado para Categoria C5.....	79
Quadro 13: Unidades de Significado para Categoria C6.....	80
Quadro 14: Unidades de Significado para Categoria C7.....	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O ser humano realiza escolhas como parte de sua rotina, seja em aspectos profissionais, econômicos, pessoais ou até comportamentais, a partir de um universo de alternativas e possibilidades. Algumas escolhas, no entanto, possuem um maior nível de risco e recompensa do que outras.

O contexto econômico-financeiro é dinâmico, complexo e inconstante, o que exige uma alta capacidade de resiliência das organizações principalmente no que tange a tomada de decisões em um ambiente de incerteza e frente a um número restrito de informações disponíveis. Tal cenário favorece para que a decisão ocorra a partir do uso de julgamentos subjetivos dos *decisores*, muitas vezes baseados em suas emoções e no que possuem de conhecimento advindo de experiências pregressas (SAMPAIO; BRUNI; LIMA FILHO; CORDEIRO FILHO; 2012, p. 5).

O processo de tomada de decisão, isto é, avaliar as opções e realizar a escolha, pode ser interpretado como um ciclo contínuo de obtenção de informação através da busca ou do pensamento, onde almeja-se executar a melhor ação, conseqüentemente obtendo-se desta o melhor retorno possível (SKOREPA, 2011).

Porém, cabe o questionamento quanto aos indivíduos de fato raciocinarem de maneira lógica o tempo todo. Qual o motivo da existência de decisões menos “efetivas” ou “acertadas” do que outras? E, principalmente, seria possível controlar os resultados do processo decisório, assim como os seus *outcomes*?

Herbert Simon, em 1955, já defendia que o conceito de “homem econômico” (o homem racional que calcula todas as suas ações através da máxima de obtenção dos melhores resultados constantemente) não era realista. Partindo dos estudos de Simon, Kahneman e Tversky (1974, 1979, 1986) discutiram a máxima da racionalidade limitada na tomada de decisão do indivíduo através da apresentação dos conceitos de heurísticas e vieses, e dos desvios incorridos no processo de decisão, que afastam o ser humano do ideal normativo (SKOREPA, 2011, p. 67).

Com os avanços das pesquisas sobre o processo de tomada de decisão, sobretudo nas áreas de Neuropsicologia, Neurociências e Economia, as funções cognitivas e o papel do comportamento e das emoções sobre o processo decisório se complementaram, fortalecendo o

argumento de que a racionalidade não é completamente responsável pelas escolhas que os indivíduos realizam (FRANKEN; STRIEN; NIJS; MURIS, 2008, p. 155).

Desta forma, foi possível iniciar o entendimento sobre a “caixa-preta” do processo de decisão (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005, p. 9), principalmente através da tecnologia advinda da ciência, permitindo a utilização do mapeamento das atividades cerebrais, chegando-se à conclusão de que o cérebro seria a máxima da chamada “caixa”.

Modelos de tomada de decisão surgiram em enfoque: modelos lineares (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005) e bidimensionais (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005). Tais modelos avançam em relação aos clássicos da teoria econômica, porque buscam compreender outros aspectos, como a decisão automática (CÉSAR; VIDAL; PEREZ; CODA, 2012, p. 133), integrando aspectos cognitivos e afetivos ao contexto do processo decisório.

Sabe-se que muitas decisões são feitas com base em aspectos subjetivos, sendo desafiador até para o *decisor* explicá-las, justificá-las ou corroborá-las, após tomadas. Com a introdução dos conceitos de heurísticas e vieses (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974, 1979, 1986; FREDERICK, 2002; BAZERMAN; MOORE, 2010) pôde-se aprofundar aspectos subjetivos da decisão e discutir os “atalhos” utilizados pelo indivíduo na realização de suas escolhas: preferências, familiaridades, semelhanças, repetições, padrões ou autossugestões.

Além da interação destes “atalhos”, a decisão também pode ser disparada por “gatilhos emocionais”, responsáveis por resultarem em respostas rápidas, no entanto não controladas, impensadas ou ilógicas. Como em um movimento de ação e reação, o instinto parece ser acionado para reagir “no calor do momento”, sendo que a isto se dá o nome de impulsividade (MOELLER; BARRATT; DOUGHERTHY; SCHMITZ; SWANN, 2001).

O comportamento impulsivo, portanto, atua como uma resposta rápida, por vezes prematura ou arriscada (EVENDEEN, 1999), pelo fato do indivíduo não ter realizado o devido processamento da informação disponível (MOELLER et al, 2001), seja por deficiências cognitivas ou oriundas de danos cerebrais (BECHARA, 2006), como ainda por uma relevante capacidade de responder tempestivamente por meio da utilização de vieses cognitivos (PATTON, STANFORD, BARRATT, 1995) – as heurísticas.

Ainda que no senso comum o comportamento impulsivo possa ser pré-concebido ou considerado contra-produtivo, as respostas por impulso são responsáveis pela evolução e adaptação dos seres humanos (STRATTON, 2006) e aprendizagem social (MOELLER et al, 2001). Tendo em vista os diversos aspectos que se relacionam, considera-se que a impulsividade não atua como um construto único, sendo composta por distintas e inúmeras

variações de comportamentos impulsivos (CASWELL: BOND; DUKA; MORGAN, 2015; EVENDEN, 1999).

Considerando-se que o comportamento impulsivo é oriundo da falta de controle do indivíduo sobre suas próprias emoções (STRATTON, 2006), cabe questionamento sobre o papel da impulsividade em relação ao processo decisório no dia-a-dia dos gestores financeiros. Qual o papel do comportamento impulsivo sobre a decisão na visão destes, e como estes consideram seus desdobramentos? Seriam positivos, negativos ou ambos?

É possível sugerir que os indivíduos buscam decisões satisfatórias, e que a medida que se desenvolvem podem construir bases para guiá-los em seus julgamentos e escolhas. No entanto, cabe buscar esclarecimento também acerca da aprendizagem do processo decisório à luz das diferenças comportamentais entre os indivíduos.

Desta forma, este presente trabalho aborda o campo das Finanças Comportamentais, trazendo como tema a visão dos gestores financeiros acerca do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão, e por fim elencando quais ações poderiam ser realizadas para a formação de competências de decisão. Em um cenário competitivo e dinâmico, cabe aprofundamento do papel do comportamento dos indivíduos, para contribuir com o entendimento sobre as relações entre estes e possibilitar a construção de habilidades que visem interações harmoniosas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O presente estudo possui como **objetivo geral**: identificar a visão de gestores da área financeira acerca do papel da impulsividade na tomada de decisão.

Adicionalmente ao objetivo geral, este trabalho também busca atingir aos **objetivos específicos** elencados a seguir:

- a) Identificar qual é a percepção dos gestores sobre o termo “impulsividade”;
- b) Identificar o papel da impulsividade na rotina de tomada de decisão no dia-a-dia dos gestores financeiros;
- c) Elencar os aspectos positivos e negativos da impulsividade na tomada de decisão a partir da visão de tais gestores;
- d) Identificar qual a percepção dos gestores sobre o que seja considerado um “bom” tomador de decisão;

e) Identificar quais características os gestores entrevistados apontam como essenciais para o desenvolvimento do perfil de um tomador de decisão.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Dadas as considerações apresentadas, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a visão que gestores financeiros possuem acerca da impulsividade e qual o papel que atribuem a este tipo de comportamento na formação da competência de tomada de decisão?

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho propõe uma discussão no campo das Finanças Comportamentais. Outros estudos (HINSON; JAMESON; WHITNEY, 2003; HINSON; JAMESON; WHITNEY, 2002; GREEN; MYERSON; MCFADDEN, 1997; GREEN; MYERSON; OSTASZEWSKI, 1999; BASSI; COLACITO; FULGHIERI, 2013; MELO; SILVA, 2010; SAMPAIO; BRUNI; LIMA FILHO; CORDEIRO FILHO, 2012; SANTOS; BARROS, 2011; ALVARENGA; CARDOSO; FERREIRA; AGUIAR, 2014) elucidam sobre o papel das emoções, sentimentos e comportamentos individuais quanto à tomada de decisão, partindo do pressuposto que a interação de tais elementos poderia, por diversas vezes, afastar o indivíduo do ponto tido como “ótimo” de decisão.

Aspectos como excesso de confiança, efeito *framing*, julgamento sobre incerteza e aversão ao risco têm sido relacionados na literatura (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974, 1979, 1986; DE BONDT; MAYORAL; VALLELADO, 2013; HINSON; JAMESON; WHITNEY, 2003; HINSON; JAMESON; WHITNEY, 2002; GREEN; MYERSON; MCFADDEN, 1997; GREEN; MYERSON; OSTASZEWSKI, 1999; BASSI; COLACITO; FULGHIERI, 2013; MELO; SILVA, 2010; SAMPAIO; BRUNI; LIMA FILHO; CORDEIRO FILHO, 2012; SANTOS; BARROS, 2011; ALVARENGA; CARDOSO; FERREIRA; AGUIAR, 2014). A interferência da emoção na tomada de decisão de) às emoções, elucidando sobre o papel que estas exercem em momentos distintos, agindo como “pano de fundo” do processo decisório do indivíduo.

Considerando-se que decisões são tomadas diariamente e que é sabido que algumas tendem a ser mais eficazes do que outras, a busca por identificar os fatores emocionais e

comportamentais que podem desviar o indivíduo da racionalidade permanecem interessantes, à medida que novas variáveis são inseridas para desafiar e explorar novos cenários.

Dentro da proposta de trazer novas discussões para o campo de Finanças Comportamentais, este estudo inclui a variável “impulsividade” na compreensão da tomada de decisão, focando na percepção dos gestores financeiros, de riscos e controladoria, acerca do papel do comportamento impulsivo e seus desdobramentos em relação ao processo decisório. Estudos desta natureza podem contribuir para a compreensão do papel das emoções e do comportamento na decisão, e o papel que exercem sobre a racionalidade humana, haja vista a infinidade de sensações, sentimentos, preferências, emoções, reações e comportamentos que um indivíduo pode manifestar.

Desta forma, espera-se que este estudo seja somente um dos primeiros a explorar o papel das reações emocionais, principalmente no que tange aos comportamentos automáticos e não controlados, que muitas vezes são incompreendidos por aquele que os expressaram. É comum ao homem questionar-se sobre situações como: “Por quê eu agi no ‘calor do momento’?”. Considerando aspectos desta natureza, este estudo busca estimular futuras produções que permitam trazer clareza ao indivíduo em relação à racionalidade de suas ações.

Cabe salientar que o presente trabalho não objetiva qualificar o comportamento impulsivo como “bom” ou “ruim”, e sim identificar seus aspectos e entender o seu funcionamento em situações de decisão, a partir do ponto de vista dos gestores. Considerando-se que aquele que decide muitas vezes o decide não somente por fatores subjetivos e individuais, como também pela interação do ambiente ao qual está inserido, entende-se como interessante compreender a visão de tais gestores a partir da reflexão de seus próprios comportamentos, como também os de seus pares, colegas, superiores e subordinados,

A partir deste aprofundamento, torna-se possível compreender quais ações ou métodos podem ser utilizados para formar a competência de tomada de decisão, considerando-se o papel da impulsividade. Aos pontos negativos do comportamento impulsivo, pode-se elencar elementos que visem mitigar o seu impacto; aos pontos positivos, formas de estimulá-los, incentivá-los e otimizá-los.

Tais aspectos estão alinhados às necessidades das organizações atuais, haja vista a diversidade cultural, social e comportamental ocorrida nos últimos anos. Desta forma, este estudo objetiva explorar o tema e responder a questão de pesquisa, tendo em vista a união dos conceitos teóricos à aplicabilidade prática.

Em um ambiente organizacional competitivo, entende-se como interessante a compreensão sobre o funcionamento do processo decisório e de como este pode ser modelado para atingimento de resultados satisfatórios. Baseando-se na premissa de que as organizações buscam eficiência e eficácia, a principal contribuição deste estudo é a de trazer maiores insumos para a área de Controladoria sobre como os elementos comportamentais afetam o processo decisório e de qual maneira estes mesmos elementos podem afastar o indivíduo do ponto “ótimo” da decisão. Sendo assim, compreendendo-se o comportamento humano durante a tomada de decisão, torna-se possível antever as necessidades da organização quanto ao planejamento e controle, solidificando também uma cultura de governança que possibilite trazer robustez na mitigação de vieses cognitivos e afetivos individuais que podem se tornar prejudiciais aos interesses corporativos.

De maneira a contribuir para o âmbito acadêmico, considerando-se a carência de pesquisas que relacionem o comportamento impulsivo ao processo decisório organizacional e de como esta pode interagir com a racionalidade do gestor, o presente estudo pode auxiliar na ampliação de horizontes no que tange à percepção do papel que a impulsividade representa sobre a tomada de decisão, de modo a incentivar novas pesquisas que aliem tanto as áreas de Psicologia como de Administração e Ciências Contábeis na busca de um maior entendimento sobre a mente humana e a consequência organizacional.

Como contribuição para a sociedade, tendo em vista que os indivíduos tomam decisões diariamente em diversos aspectos de suas vidas e que tais decisões muitas vezes não somente impactam o *decisor*, o entendimento do comportamento impulsivo do ser humano e seus desdobramentos pode contribuir na consciência sobre a relação das emoções e dos fatores pessoais na decisão, podendo facilitar na construção de interações harmoniosas entre os indivíduos.

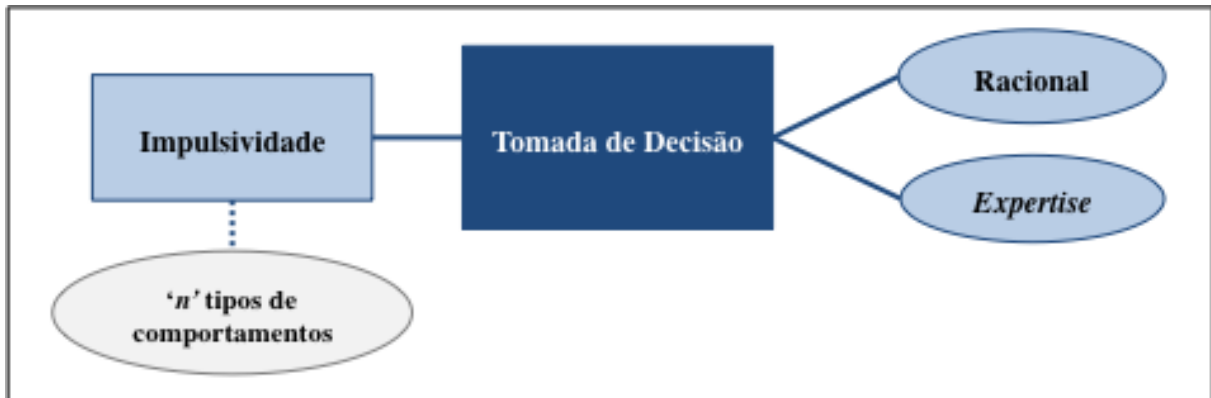
Do ponto de vista pessoal, este estudo agrega conhecimento e desafia o entendimento da pesquisadora acerca do assunto, acabando por estimular um processo auto-avaliativo e de aceitação quanto às suas próprias emoções, comportamentos e limitações, tornando-a apta para reconhecê-los e respeitá-los em outros indivíduos.

Além de explorar a relação da mente humana no processo decisório, a principal contribuição deste estudo é o de introduzir também o papel daquele que se conhece como figura de linguagem e que age como “pano de fundo” da mente – o “coração”.

1.5 MODELO DE PESQUISA

A figura 1 ilustra o modelo empregado entre as variáveis utilizadas e suas inter-relações com as hipóteses apresentadas, de maneira a ilustrar o entendimento presente quanto à relação da impulsividade sobre o processamento de decisão racional e por *expertise*.

Figura 1: Modelo de hipóteses a serem exploradas pelo estudo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kahneman e Tversky (1979).

A delimitação do modelo de pesquisa, as teorias, construtos e suporte teórico que corroboram a sua criação serão descritos nos capítulos posteriores, acerca do referencial teórico desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO ECONÔMICO DE TOMADA DE DECISÃO

Tomar decisões faz parte da rotina de qualquer indivíduo, partindo de escolhas tidas como simples (como decidir sua refeição de café da manhã ou qual filme assistir) até as mais estruturadas (definir uma carteira de ações, escolher qual imóvel adquirir ou decidir qual curso frequentar). Ainda que muitas decisões sejam reflexivas e possam afetar tão somente o *decisor*, não se pode negligenciar o fato de algumas escolhas acarretarem impactos em um panorama mais estendido: família, sociedade ou organizações.

Dada a importância das escolhas, e as consequências que elas trazem, é natural do homem que este queira aprender a escolher de maneira eficaz. Ou, minimamente, compreender o motivo de algumas decisões serem feitas em detrimento de outras. Qualificar uma decisão como boa ou ruim pode ser considerada uma tarefa complexa, assim como o entendimento dos caminhos que levam um indivíduo a realizar uma escolha x perante um universo de alternativas n .

De modo a buscar uma conceituação da tomada de decisão, modelos foram criados com o intuito de clarificar o processo decisório a partir de duas perspectivas distintas: o modelo descritivo, baseando-se na observação do comportamento do indivíduo; e o modelo normativo, preconizador da concepção do chamado “ponto ótimo da decisão”, conforme discutem César, Vidal, Perez e Coda (2012, p. 131).

No entanto, tomar decisões pode ser exposto como uma tarefa mais abrangente do que simplesmente o cálculo da relação de custo-benefício desta. A partir deste panorama, Simon (1955, p. 99) realizou estudos que questionavam os conceitos da Economia Clássica, principalmente no que se refere ao *homo economicus* (homem econômico), conhecido por três características inerentes ao seu processo de racionalização: 1) Conhecedor de aspectos relevantes do ambiente ao qual está inserido, permitindo que o mesmo seja capaz de realizar leituras para absorver o que for necessário; 2) Possuidor de um sistema de preferências estável e organizado, que o ajuda a clarificar seus objetivos; 3) Detentor de competências computacionais responsáveis pelo cálculo das consequências potenciais de suas decisões, o permitindo, desta forma, optar pela alternativa mais compensadora que o levará a atingir o nível máximo dentro de sua escala de preferências.

Quando considerado o termo preferência, pode-se inferir, conseqüentemente, que cada indivíduo possui o seu próprio elenco de gostos, costumes ou outros aspectos que variam de um ser humano para outro. Este raciocínio é, inclusive, apresentado pela sabedoria popular quando são ditas frases como: O que seria do azul se todos gostassem do vermelho? Porém, além das preferências, cabe buscar entendimento acerca de quais outros componentes estariam envolvidos no processo decisório.

Os postulados econômicos tradicionais apresentavam os modelos de comportamento perante a decisão de uma maneira extremamente concisa, com elementos da racionalidade determinantes no direcionamento da ação: 1) Um conjunto de alternativas comportamentais (opções *a, b, c, d, e, f, g*); 2) Um subconjunto de alternativas em que o indivíduo consegue perceber (além das opções existentes), os caminhos *a', b', c'* etc.); 3) O universo de possíveis resultados futuros (*outcomes*) relacionado às alternativas presentes (“se eu fizer *a*, ocorrerá *x* ou *y* ou *z*, e se eu fizer *b* ocorrerá *y* ou *w*”); 4) O valor (*pay-off*) referente a cada resultado em potencial (“agregarei *n* se ocorrer *x*”); 5) Informações quanto e quais resultados podem de fato ocorrer na escolha de uma alternativa (“para obter *y* tenho que escolher *a* ou *b*”); 6) Informações quanto a probabilidade da ocorrência de um resultado específico caso uma alternativa seja escolhida (“acredito ser mais provável atingir *y* através de *b*”). (SIMON, 1955. p. 102).

A partir destas características, portanto, Simon (1955) discorreu sobre os conceitos *direcionadores* da tomada de decisão: a maximização do resultado a partir de um mínimo empregado (regra *max-min*), a probabilidade de um valor esperado ocorrer (regra probabilística) e a escolha através da certeza da obtenção do melhor resultado possível (regra da certeza).

Esta apresentação da decisão racional sugere que o indivíduo possui a capacidade plena de enxergar todas as possibilidades, e a partir destas calcular aquelas incorridas ou a incorrer, não cabendo espaço para imprevistos ou resultados não planejados. (SIMON, 1955). Ou seja, o *decisor* seria capaz, então, de elencar os resultados positivos e os negativos que poderiam advir de suas ações.

Simon (1955), no entanto, refutou as considerações clássicas do modelo racional, apresentando o *homo economicus* (e o comportamento racional relacionado) como uma concepção ultrajada, o que vem ao encontro do conceito de que o processo decisório é mais complexo do que os modelos que o conceituam (CÉSAR et al, 2012, p. 131), principalmente considerando-se a existência de limitações fisiológicas e psicológicas do ser humano, estas

que podem ser ilustradas através de conhecimento limitado, da falta de competências ou de capacidade para um raciocínio mais amplo.

Baseando-se nas limitações inerentes ao indivíduo, Simon (1955) propôs o conceito de racionalidade limitada, isto é, o indivíduo nem sempre escolherá a decisão que lhe trará o maior *pay-off* como em um jogo de xadrez em que um dos jogadores antevê um movimento que o fará derrotar o adversário. Mesmo que exista mais de uma maneira possível (dado o momento) de atingir o xeque-mate, o importante é vencer a partida, independente da forma. (SIMON, 1955, p.89).

A prerrogativa da racionalidade limitada do indivíduo alavancou demais estudos de Simon (1995) durante os anos seguintes, a partir de pesquisas que apresentaram o relacionamento de algoritmos no pensamento humano, utilizados na resolução de problemas, sugerindo que a mente é similar a um computador quando do processamento das informações que captura. (SKOREPA, 2011, p. 66).

As pesquisas de Simon (1995) foram significativas para as teorias que a sucederam. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KAHNEMAN; TVERSKY, 1986; PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005; CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005; COHEN; 2005; CAMERER, 2007).

Elas passaram a introduzir demais elementos como são as limitações e elementos da tomada de decisão, como julgamento, incerteza, heurísticas e vieses (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974), recompensas e perdas (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), efeito *framing* (KAHNEMAN; TVERSKY, 1986), e modelos baseados na Neurociência (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005; CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005; COHEN; 2005; CAMERER, 2007) a fim de abrir a caixa preta da tomada de decisão. (CÉSAR et al, 2012).

2.1.1 Teoria da Utilidade Esperada e respectivas limitações

A racionalidade, à luz dos conceitos econômicos clássicos, implica em um processo de dois âmbitos (DE BONDT; MAYORAL; VALLELADO, 2013, p. 100): primeiramente, o indivíduo processa as informações que recebe com base no seu sistema de crenças, compreendendo, inclusive, as probabilidades da ocorrência de um evento, tal qual preconizado pelo teorema de Bayes (apud WINKLER, 1967); em seguida, a partir de suas

crenças, o indivíduo toma decisões consistentes com a subjetiva Teoria da Utilidade Esperada, ou seja, busca maximizar sua satisfação.

No entanto, esta teoria não responde por si só diversos comportamentos e fragilidades relacionados ao processo de tomada de decisão. Expandindo os estudos sobre as limitações da racionalidade humana, Kahneman e Tversky (1974; 1979; 1986) foram responsáveis pela produção de diversas pesquisas relacionadas aos desvios sistemáticos (e algumas vezes previsíveis) ocasionados durante o processo de tomada de decisão, afastando o *decisor* do ponto considerado como ótimo da decisão. (SKOREPA, 2011, p. 67).

No trabalho dos autores desenvolvido em 1979, os mesmos propuseram crítica à Teoria de Utilidade Esperada como modelo descritivo de tomada de decisões sobre risco, considerando que vários efeitos observados nestas eram incompatíveis com a premissa da maximização da satisfação do indivíduo.

Segundo Mongin (1997, p. 342), a Teoria da Utilidade Esperada apresenta o *decisor* como ciente de suas escolhas, pois as realiza avaliando e comparando prospectos arriscados ou incertos em detrimento dos valores de suas utilidades esperadas, ou seja, “as somas ponderadas obtidas pela soma dos valores de utilidade dos resultados multiplicados por suas respectivas probabilidades”.

Para Kahneman e Tversky (1979, p. 263), os indivíduos levam menos em consideração os resultados que são mais prováveis de ocorrerem (ou seja, mais esperados) contra aqueles que são obtidos com segurança. Esta premissa, logo, é conflitante ao modelo da Teoria da Utilidade Esperada, e como consequência, os autores propõem uma nova teoria, baseada, então, nos valores dos prospectos em posição ao esperado como utilidade.

2.1.2 Teoria do Prospecto

De acordo com Kahneman e Tversky (1979, p. 263) um prospecto é um contrato que busca atingir determinado resultado dada certa probabilidade. Este resultado pode, de acordo com os preceitos econômicos clássicos, estar relacionado à expectativa de maximização de sua utilidade, desta forma sendo aderente à Teoria da Utilidade Esperada.

No entanto, os pesquisadores buscaram aprofundar o entendimento do motivo pelo qual algumas decisões são feitas em detrimento a outras, principalmente quando relacionadas à percepção de risco. Na visão de Kahneman e Tversky (1979) o comportamento do indivíduo no momento de tomada de decisão típica de risco era contraditório à racionalidade e à

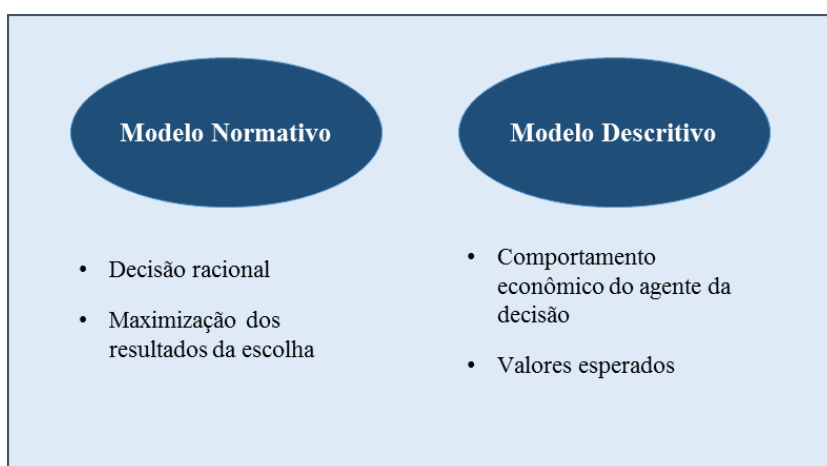
maximização da utilidade, justamente por conta dos valores subjetivos empregados durante o processo de tomada de decisão, responsáveis por influenciar a percepção de ganhos e perdas envolvidas neste (MOWRER; DAVIDSON, 2011, p. 289).

Através da aplicação de questionários de pesquisa para compreender os vieses cognitivos responsáveis pela violação da racionalidade durante a tomada de decisão (VASCONCELOS; ANTUNES; SILVA, 2014), Kahneman e Tversky (1979) propuseram um modelo teórico baseado na percepção de ganhos e perdas, ao invés de resultados (*outcomes*).

Logo, a Teoria do Prospecto contradiz a Teoria da Utilidade Esperada no que tange à habilidade e à objetividade dos indivíduos de realizarem suas escolhas baseando-se em expectativas racionais e na maximização da utilidade de suas decisões. (VASCONCELOS; ANTUNES; SILVA, 2014, p. 23).

A partir da consideração das limitações da racionalidade humana na tomada de decisão por aspectos cognitivos como vieses, experiências pregressas e crenças (VASCONCELOS; ANTUNES; SILVA, 2014), a Teoria do Prospecto objetiva analisar a decisão sobre risco e realiza críticas à maneira de apresentação da Teoria da Utilidade Esperada, baseando-se nos modelos normativos de racionalidade e descritivos de comportamento econômico (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979, p. 263) que apresentam a decisão de maneira distinta: racional (modelo normativo) ou fruto de uma gama de interações comportamentais do *decisor* (descritivo), conforme ilustra a figura 2.

Figura 2: Prerrogativa da Teoria da Utilidade Esperada.



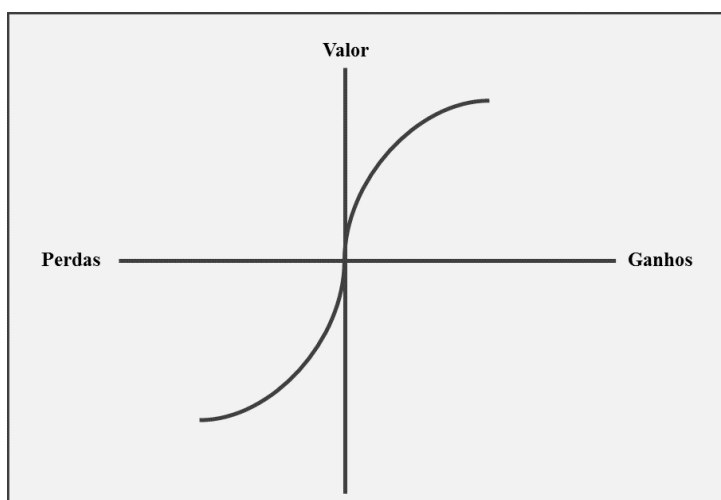
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kahneman e Tversky (1979).

Mowrer e Davidson (2011, p. 289) elucidam que, à luz da Teoria do Prospecto, as perdas são potencializadas em detrimento dos ganhos. Sendo assim, a função desta teoria

apresenta que os indivíduos consideram mais o quanto podem perder sobre uma decisão do que o quanto podem ganhar, haja visto que a percepção de prejuízo é menos favorável do que a possibilidade de ganhos futuros, ocasionando em maior aversão ao risco.

O fato da aversão à perda possuir impacto maior em relação à satisfação do ganho contribui, então, para que a função de valor da Teoria do Prospecto seja côncava para ganhos e convexa para perdas, contrapondo a concepção da Teoria da Utilidade Esperada quanto à função sumariamente côncava para o âmbito monetário (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979, p. 264-279). A figura 3 apresenta a função hipotética de valor, conforme elucidada por Kahneman e Tversky (1979) em relação ao comportamento do *decisor* em face das perdas e ganhos, contrapondo-se ao modelo normativo de decisão.

Figura 3: Função hipotética de valor.



Fonte: Kahneman e Tversky (1979)

Desta forma, a Teoria do Prospecto exemplifica o motivo dos indivíduos tomarem decisões consideradas irracionais ou impensadas; muitas vezes a decisão se afasta dos critérios da racionalidade, principalmente pelo efeito de aspectos cognitivos (COLTURATO; CESAR, 2014, p. 3).

Mowrer e Davidson (2011, p. 289) apresentam que, em situações de jogo, os indivíduos tendem a, de fato, se comportarem em conformidade com a Teoria do Prospecto: em uma proposição de aposta em que existem duas alternativas certas de ganho de \$100 ou uma alternativa envolvendo 50% de chance de se perder, ou 50% de chance de se ganhar \$200, os *decisores* tendem a escolher a alternativa que envolve o ganho certo. Este comportamento não está relacionado, necessariamente, ao fato do indivíduo querer ganhar a

aposta, mas sim de que o pensamento de perda é tão impactante que um ganho menor é melhor do que a ausência do ganho.

As conclusões de Kahneman e Tversky (1979) quanto ao comportamento do *decisor* frente ao risco elucidam dois pontos extremamente importantes para a compreensão do pensamento humano nestas situações: 1) Propensão ao risco: a função côncava e convexa da Teoria do Prospecto se refere tanto a situações como apostas de loteria quanto aquisição de apólices de seguros, vez que o indivíduo atribui pesos maiores a probabilidades pequenas (como no caso de existir uma pequena chance de perda); 2) Mudanças de referencial: a maneira como a situação é apresentada e como se estabelece o ponto de referência para uma análise são chaves para a decisão relacionada ao risco. Caso um indivíduo possua experiências pregressas de acidentes automobilísticos, este possuirá maior tendência à aquisição de um seguro de veículo, ainda que, anteriormente a estes episódios ele se apresentasse contrário a este tipo de serviço.

Embora as elucidações de Kahneman e Tversky (1979) tenham sido pioneiras em expandir o entendimento sobre a tomada de decisão a partir de um ponto de vista teórico, ainda não se havia compreensão holística do processo decisório em virtude do olhar restrito a elementos específicos como são os motivadores da decisão.

Desta forma, buscando ampliar o entendimento acerca dos fatores influenciadores da decisão e do motivo de não existirem somente decisões ótimas, o papel da cognição durante o processo decisório passou a ser explorado através de modelos baseados na Psicologia e nas Neurociências, conforme apresentados a seguir.

2.2 MODELOS COGNITIVOS DE TOMADA DE DECISÃO

A integração das contribuições da Psicologia, bem como os avanços técnicos e de entendimento das Neurociências de teor mais biológico, ao estudo das teorias de tomada de decisão, anteriormente de viés predominantemente econômico, fez lançar novas luzes a esse campo de estudo.

Alguns estudos clássicos dessa disciplina já admitiam, em certo grau, as limitações de alguns de seus modelos, advindas do olhar intencionalmente restrito que adotavam. Tal estratégia encontra sua origem na interação das ciências naturais do século XIX, que inevitavelmente permearam toda produção científica do início do século seguinte, notadamente no que diz respeito à ânsia de isentar-se do objeto de estudo e em sua

fragmentação e redução para a análise investigativa (CÉSAR; VIDAL; PEREZ; CODA, 2009).

Conforme mencionado previamente, na década de 1950, as publicações de Simon já se embutiam da coerente ressalva de que o dito *homo economicus* não era real e sim uma construção teórica que, não obstante sua utilidade para os propósitos daqueles estudos, não se pretendia *descritora* da totalidade da complexidade dos processos decisórios humanos; inseria-se, sobretudo, em um modelo de “racionalidade limitada” que atendia às necessidades das teorias até então descritas. (SIMON, 1955, p 113).

Considerando-se, por exemplo, a Teoria da Utilidade Esperada, a figura do homem econômico parece descrever bem os pressupostos do que se considerava como processo ideal de tomada de decisão, baseada exclusivamente na racionalidade e na busca do melhor desfecho, arrolado entre todas as possibilidades, com a hierarquia de preferência objetivamente determinada e atreladas de maneira previsível às alternativas de ação frente ao cenário inicial. O homem econômico seria, segundo essa visão, capaz de estabelecer mentalmente tal arranjo de escolhas e desfechos conseguintes, sem desconsiderar nenhuma ocorrência, classificando-os conforme seus objetivos e optando pela alternativa mais benéfica. (SIMON, 1955; CÉSAR et al, 2009; SKOREPA, 2011).

Não é excepcional observar que esses pressupostos são dificilmente verificáveis, uma vez que desconsideram, entre outros fatores, a interação do ambiente e a capacidade computacional, essencialmente finita, do indivíduo (SIMON, 1955; SKOREPA, 2011), além de outros componentes de seu próprio funcionamento, que não a racionalidade.

A investigação desses outros componentes e de sua relação sobre o processo de tomada de decisão, influenciada pelo excelente contraponto de Simon (1955), teve seu interesse renovado e ampliado a partir do desenvolvimento acentuado das Neurociências na segunda metade do século XX. Este impulso se estendeu pelo início do século XXI e prossegue rendendo achados e discussões, majoritariamente confirmando a hipótese de que as decisões, consideradas tanto no âmbito econômico quanto em outros campos de estudo, afastam-se sobremaneira do modelo puramente racionalista. (CÉSAR et al, 2009; SKOREPA, 2011).

O que Simon (1955) já apontava como mito, a partir da observação do comportamento humano e das limitações da racionalidade, muitas vezes apoiando-se nos resultados do processo decisório, pode ser corroborado de maneira científica devido ao desenvolvimento tecnológico que permitiu observar o funcionamento do cérebro em tempo real e ao vivo,

através de estímulos gerados durante o mapeamento cerebral, e posterior leitura e análise das respostas do cérebro. (CAMERER, 2007).

Desta forma, o que filósofos, psicólogos e economistas defendiam, sem o auxílio de tecnologias robustas que pudessem comprovar ou refutar suas hipóteses, sobre a existência de variáveis responsáveis por afastar o ser humano do chamado ponto ótimo da decisão, pode ser melhor compreendida com o auxílio das técnicas de neuroimagem e do melhor entendimento das funções cerebrais.

Em relação ao funcionamento cerebral, estudos realizados nas últimas décadas puderam demonstrar características relevantes, como apresentam César et al (2012, p. 138):

A) O cérebro funciona de maneira segregada ou especializada, porém também integrada, o que permite inferir que um determinado comportamento não necessariamente é advindo de uma área cerebral específica. Estudos recentes foram capazes, inclusive, de atribuir diversos tipos de reações e comportamentos a “falhas” em determinadas localizações cerebrais, como córtex pré-frontal dorsolateral ou ventromedial. (SZCZEPANSKI; KNIGHT, 2014, p. 1002; DIXON; FOX; CHRISTOFF, 2014, p. 26; COUTLEE; HUETTEL, 2012, p. 3; STRATTON, 2006, p. 50; DAMASIO, 1994; BECHARA; DAMASIO; DAMASIO; ANDERSON, 1994);

B) O cérebro pode ser considerado flexível ou plástico, vez que reage ao ambiente de maneira sucinta conforme é estimulado, e à medida que os sistemas cerebrais se formam e se instalam;

C) Apesar de ser responsável pela cognição e pela racionalidade, o cérebro não envolve, necessariamente, atenção e consciência durante o processo racional ou decisório, sendo que muitas vezes os indivíduos podem atuar automaticamente com base em suas experiências (*expertise*) ou subconscientemente se apoiando na intuição ou no reconhecimento de padrões.

Sendo assim, César et al (2009) elucidam sobre a importância dos avanços dos estudos em Neurociências, objetivando um entendimento mais profundo da tomada de decisão quanto às variáveis envolvidas no processo e que não notadas direta ou obviamente. Tais avanços representam a abertura da “caixa preta” do processo decisório, pois incitam desvendar, de maneira científica, os elementos que “rodam” como pano de fundo durante tal processo, principalmente no que se relaciona à análise da relação do processamento automático das informações e do sistema afetivo sobre as decisões consideradas racionais, desta forma

contribuindo para o surgimento de novas modelagens do processo de tomada de decisão (CÉSAR et al, 2009, p. 1-2; CÉSAR et al, 2012, p. 138).

Os esforços para interpretar e descrever as maneiras pelas quais ocorre e se manifesta este afastamento dos indivíduos em relação à *mecanicidade* do modelo clássico geraram mais de um modelo alternativo de decisão, este que se baseia e suporta nos achados das Neurociências, destacando-se o modelo linear descrito por Pennings, Garcia e Hendrix (2005) e o modelo bidimensional proposto por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005), que posteriormente serviram de base para a construção do modelo adotado neste estudo, baseado na pesquisa de Cesar et al (2009) quanto à análise dos aspectos comportamentais relacionados à decisão em ambientes contábeis.

Ambos modelos admitem processamentos simultâneos dos insumos disponíveis ao indivíduo que decide, e aceitam que tais processamentos frequentemente interagem entre si durante o percurso da tomada de decisão, embora a estrutura teórica dessas interações em meio à complexa rede de circuitos neurais utilizados difira em pontos essenciais nessas modelagens.

2.2.1 Modelo Linear proposto por Pennings, Garcia e Hendrix (2005)

Baseando-se em estudos de Economia e Neurociências, Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 114) desenvolveram um modelo de tomada de decisão objetivando clarificar os passos realizados pelo indivíduo durante o processo decisório, e descrever como as respostas (ou resultados) comportamentais são transformados na decisão propriamente dita, através da atividade que se inicia na recepção dos estímulos cerebrais até consequentemente este tornar-se um comportamento ou uma ação em um determinado espaço de tempo t .

O modelo conceitual sugerido por Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 114) defende que as informações são processadas de tal maneira que possam ser descritas por equações lineares. Desta forma, consiste em um processo simultâneo e interativo em que o tomador de decisão inicialmente transforma os estímulos cerebrais recebido em percepções, sendo que estas acabam por refletir a interpretação dos estímulos e representam um dos principais insumos para o algoritmo que leva os tomadores de decisão a, de fato, realizar uma escolha. (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005, p. 114).

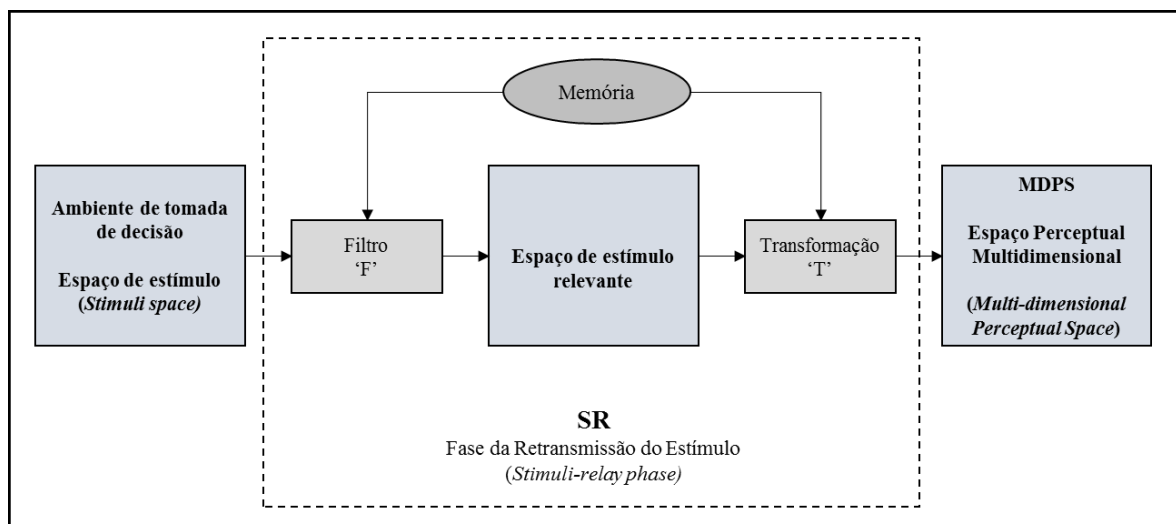
Cabe descrever que, de acordo com os autores supracitados, estímulos podem ser físicos, claros, específicos e/ou tangíveis, como uma dor, um toque de pele ou um ruído, como

podem ser uma combinação de informações, como preços de ações, balanços patrimoniais ou relatórios de dados. Tais estímulos são lidos pelo processamento cerebral e transformados em percepções, que, então, fornecem ao indivíduo uma interpretação das informações apresentadas a ele.

No entanto, estímulos similares ou correlatos podem resultar ainda em percepções distintas, como no caso da leitura sobre um fato relevante ocorrido em uma organização. O mesmo estímulo (a informação divulgada no portal de governança corporativa do *website* da organização caracterizando o fato relevante, por exemplo) pode ser percebido pelo *decisor* como uma oportunidade de negócios ou um ponto negativo que o alertará a não realizar investimentos em tal empresa.

Diariamente, entretanto, os indivíduos recebem uma quantidade excessiva de informações/estímulos que nem sempre são transformados em percepções (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005, p. 116), sugerindo a existência de um mecanismo responsável por “filtrar” e direcionar os sinais relevantes a serem aproveitados. Esta primeira fase é denominada *stimuli-relay* (SR), ou seja, Fase da Retransmissão do Estímulo, pois representa o fluxo de estímulos confrontados pelo indivíduo em um determinado momento e que chegam até seu cérebro. A figura 4 ilustra este processo pela transformação de estímulos em percepções.

Figura 4: Transformação de estímulos em percepções



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 117).

Segundo Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 116), a filtragem realizada permite uma seleção da informação e como consequência dos estímulos relevantes ao contexto da decisão.

Uma vez filtrados e selecionados, os estímulos que são transformados em percepções preenchem uma localização denominada “espaço perceptual multidimensional”, ou MDPS (*multi-dimensional perceptual space*), sendo este espaço o “ponto de chegada” dos estímulos que chegam a ser transformados.

As informações apresentadas nessa fase, em vista da limitação da capacidade computacional do indivíduo, não podem participar em sua totalidade do MDPS. Tal espaço perceptual, de amplitude obviamente abreviada em relação à profusão de estímulos do ambiente, será composto pelos dados considerados relevantes após o crivo inicial da atenção seletiva do indivíduo. Esses elementos selecionados e agrupados serão utilizados como insumos para a análise. O conjunto desses dados, ou seja, o próprio MDPS, pode ser considerado um *input* para a próxima fase do processo.

De acordo com os autores, esta fase exerce a função de afunilamento da tomada de decisão, pois é responsável por transformar uma dimensão significativa de dados em uma estrutura menor e mais específica.

Ainda que tal modelo discorra sobre o processamento das informações advindas do ambiente externo até se transformarem em estímulos e percepções no ambiente interno – neste caso, o cerebral, existe carga relevante quanto aos dados que já estão inseridos no indivíduo e que são carregados por ele no dia a dia. Logo, no modelo linear de tomada de decisão, entende-se que as percepções são complementadas pelas informações que o *decisor* possui armazenadas em sua memória de trabalho (*working memory*), sendo que a memória de longo prazo atua como um reservatório de informações e dados, acrescido à medida que o indivíduo adquire novas experiências. (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005, p. 116).

Esta definição incita a utilização da *expertise* no momento de decisão em que o indivíduo consegue inferir julgamentos e realizar escolhas de maneira automática e menos controlada a partir da leitura que faz do ambiente externo, tendo suas experiências pregressas o guiando para uma decisão tida como acertada. Desta forma, a memória possui papel importante no modelo de tomada de decisão, pois agrega insumos à medida que os estímulos são processados, filtrados e transformados.

Além do crivo de atenção seletiva imposto pela limitação da capacidade funcional do indivíduo, a seleção de insumos para o MDPS pode sofrer interação externa através da manipulação intencional dos estímulos, de acordo ainda com o que os autores optaram por denominar inteligência social. (CÉSAR et al, 2012).

Na segunda fase deste modelo, denominada de Processamento Cognitivo Dinâmico (DCP: *dynamic cognitive processing*), o conjunto das percepções agrupadas no Espaço Perceptual Multidimensional, passando por um processo analítico complexo, é finalmente convertido em uma decisão, que será manifestada através das ações do indivíduo. Esta fase foi subdividida no citado modelo em dois núcleos interdependentes de processamento, ou passos, através dos quais completa-se o processo de decisão.

O primeiro componente, denominado passo computacional, compõe-se, na verdade, de inúmeros processos paralelos de avaliação de informações e comparação de suas decorrências, combinando-se em um método analítico razoavelmente complexo em que o indivíduo integra insumos selecionados para o MDPS e os correlaciona com os possíveis trajetos e seus resultados antecipados, ou seja, ao longo da análise de cada informação e da sua relação com as anteriores, o indivíduo simula possíveis decisões e prevê os desfechos de cada cenário, estabelecendo uma hierarquia de preferência entre esses percursos. As ações viáveis, classificadas conforme seu desfecho esperado, constituem um conjunto que se optou por denominar Espaço de Resultados Comportamentais (BOS: *behavioral outcome space*).

Dentre as alternativas selecionadas para o BOS, o indivíduo buscará escolher aquela com o desfecho mais favorável segundo os critérios pré-estabelecidos, formalmente ou não. Nota-se que esse processo cognitivo, tomado isoladamente, aproxima-se da descrição clássica da tomada de decisão racional, baseada na Teoria de Utilidade Esperada. (PENNING; GARCIA; HENDRIX, 2005; CÉSAR et al, 2009).

Admitem-se, todavia, desvios em relação a esse processo racional. Novamente, aceitando-se a capacidade computacional do indivíduo como necessariamente finita, limitada, pode-se supor que nem todas os percursos de ações possíveis e desfechos consecutivos são analisados. Isso pode ocorrer, dentre outras razões, pela complexidade ou baixa plausibilidade de algumas alternativas, ou por conta de lacunas de informação devidas à filtragem dos estímulos na primeira etapa do processo (SR).

A limitação na análise formal e consciente de cada um dos caminhos possíveis frente ao cenário apresentado é um dos motivos para a existência do segundo núcleo de processamento do DCP, denominado neste modelo genericamente de intuição e que corresponde na verdade a um conjunto de formas de escolha independentes da análise formal. Estes atalhos mentais que interagem com o passo computacional, por vezes inclusive suprimindo-o, dizem respeito principalmente a heurísticas mais ou menos conscientes, ou seja, julgamentos parciais baseados em experiências prévias similares em que se busca

enquadrar a situação a um padrão já experimentado e agir conforme uma estratégia anteriormente bem-sucedida (PENNINGGS; GARCIA; HENDRIX, 2005; CÉSAR et al, 2009).

Em situações em que a capacidade de processamento de informações se encontra comprometida ou limitada é esperado que o indivíduo faça uso de algoritmos dependentes de processos menos formais e mais simplificados, como é o caso da intuição. Desta forma, é esperado que a intuição interaja e complemente o passo computacional, agregando informação ao MDPS e aos fins do *decisor* que pode potencialmente alterar o comportamento “racional” do indivíduo, ignorando ou anulando o que foi realizado durante o mencionado passo computacional. (PENNINGGS; GARCIA; HENDRIX, 2005, p. 121).

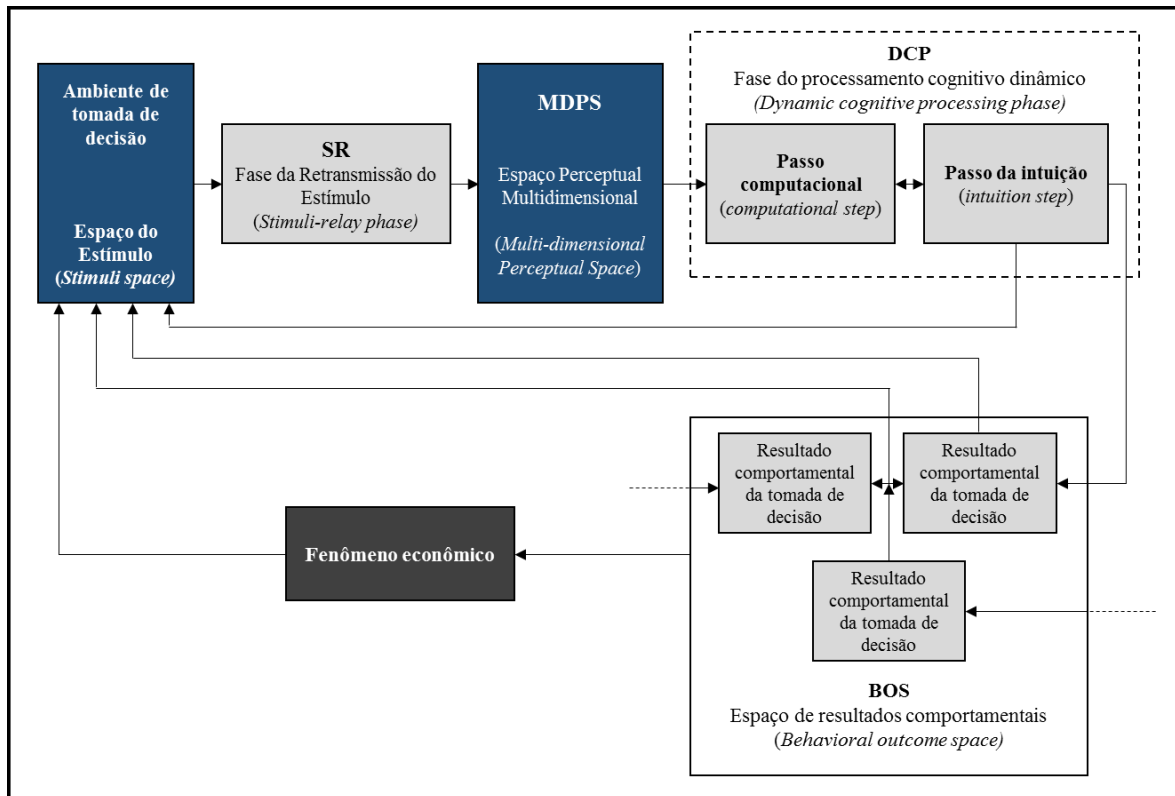
Diariamente, indivíduos encaram situações em que a presença da intuição é notável, como em momentos de decisão em que se entende que, racionalmente, a melhor escolha seria a alternativa A, no entanto, o indivíduo a refuta em detrimento à B, e comumente ouve-se justificativas para tal como “entendo que eu deveria ter escolhido a primeira opção, porém senti que eu deveria escolher a outra, por algum motivo”. Na sabedoria popular, esta situação é conhecida como “sexto sentido” em que, na realidade, de acordo com as pesquisas de Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 121), trata-se este do resultado comportamental (*behavioral outcome*), simbolizado pela ação realizada pelo indivíduo, fruto da interação entre o passo computacional e a intuição.

Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 122) apresentam ainda que é esperado que a fase do DCP necessite de maior aporte de informações, o que conseqüentemente irá requerer que o indivíduo utilize as informações que mantém em sua memória de trabalho ou reconsidere diversos estímulos, o que resultará na manifestação de comportamentos simultâneos. Cada um destes comportamentos percorrerá os passos de *stimuli-relay* e DCP do modelo, no entanto, alguns podem ser mais facilmente guiados pela intuição do que, de fato, pela etapa computacional do processo.

Neste momento, fala-se das diferenças individuais em que a capacidade do *decisor* trabalhar situações e dados complexos a influenciar na seleção de qual mecanismo este fará uso: o passo computacional ou a intuição. As diversas interações que ocorrem internamente no cérebro do indivíduo e o ambiente externo, representado pela sociedade e demais instituições, resultam em fenômenos econômicos que se referem às conseqüências da decisão através de uma perspectiva macro. A figura 5 apresenta o modelo conceitual de processamento individual de decisão e o fenômeno econômico conseqüente, a partir da

integração entre os conceitos da Economia e das Neurociências, defendido por Pennings, Garcia e Hendrix (2005).

Figura 5: Modelo conceitual de processamento individual de decisão e fenômeno econômico: uma interface econômica-neurocientífica.



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pennings, Garcia e Hendrix (2005, p. 115) e César et al (2012, p. 140).

Ainda é de se salientar que muitos julgamentos e escolhas são realizados automática ou inconscientemente pois fazem parte da rotina dos indivíduos em que há a atuação da intuição, haja vista se tratarem de situações repetitivas que acabam por gerarem algoritmos na mente do *decisor* de modo a servirem como orientação para decisões futuras.

Embora o modelo linear de Pennings, Garcia e Hendrix (2005) apresente a relação entre a racionalidade e a intuição, este não é capaz de demonstrar os pormenores da operacionalização da decisão (CÉSAR et al, 2012, p. 144), gerando espaço a ser a ser complementado por teorias e modelos posteriores.

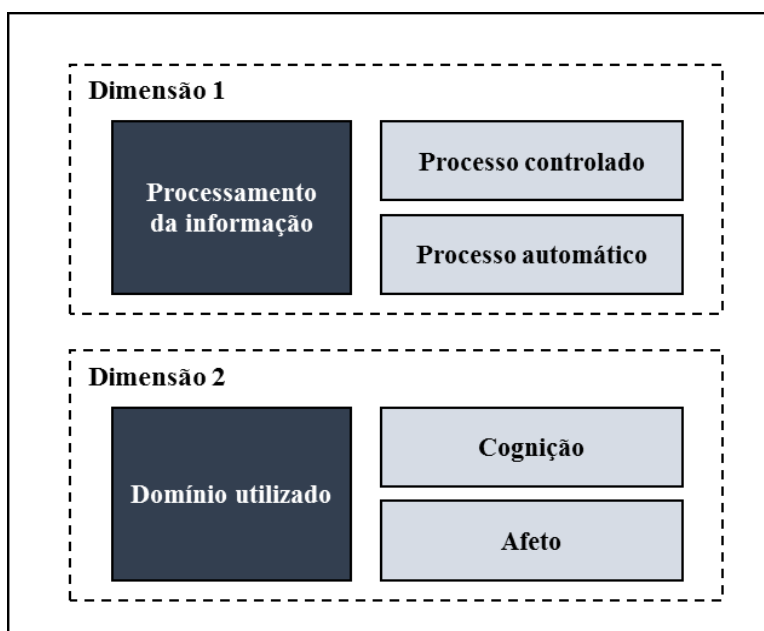
2.2.2 Modelo Bidimensional proposto por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005)

A grande deficiência do modelo de Pennings, Garcia e Hendrix (2005) reside justamente na ausência de uma investigação mais profunda deste núcleo genericamente designado como “intuição”, qual o seu papel e como esta opera (CÉSAR et al, 2009, p. 45).

Camerer, Loewenstein e Prelec (2005), propuseram uma abordagem mais abrangente sobre todo o fenômeno da tomada de decisão, contemplando, além dos aspectos referentes ao processamento das informações de Pennings, Garcia e Hendrix (2005), em termos de processos controlados ou automáticos, um novo eixo de variáveis a serem apreciadas. Estas variáveis baseiam-se principalmente nas características dos circuitos neurais ativados durante o processo, propondo uma classificação, embora vaga, entre dois polos ou sistemas de processamento: o cognitivo (razão) e o afetivo (emoção).

César et al (2012, p. 144) discorrem sobre o modelo bidimensional como sendo a junção entre a mente e a razão, decorrente das descobertas do campo das Neurociências quanto ao funcionamento dos circuitos neurais durante o processo da informação. As duas dimensões do modelo, então, se referem às maneiras de processamento da informação (controlada ou automática) e ao sistema utilizado para tal (cognitivo ou afetivo), conforme apresentado pela figura 6 a seguir.

Figura 6: Base do modelo bidimensional de tomada de decisão: mecanismos de processamento da informação e domínios cerebrais utilizados.



Fonte: Elaborado pela autoria a partir de Camerer, Loewenstein e Prelec (2005) e César et al (2012).

Os processos controlados, segundo Camerer, Loewenstein e Prelec (2005, p. 16), podem ser entendidos como uma série de passos lógicos ou computacionais, tendendo a serem acessados deliberadamente pelo indivíduo em um momento repentino ou desafiador em que existe a necessidade de esforço de resolução deste. A resolução de problemas matemáticos, decisões de compras de imóveis ou ainda as ferramentas clássicas da Economia fazem uso deste tipo de processamento, haja vista existir a necessidade da razão, ponderação e emprego de esforço envolvido.

De maneira oposta se encontram os processos automáticos que são inconscientes, simultâneos e exigem muito menos esforço em comparação aos processos controlados. Este tipo de processamento permite ao cérebro executar papel multifuncional no exercício de tarefas simultâneas. Um exemplo claro seria a capacidade do indivíduo de se alimentar enquanto realiza uma outra atividade qualquer; o simples fato de existir uma ação secundária sendo executada pelo cérebro não lhe compromete ou impossibilita de realizar o processo de mastigação e ingestão dos alimentos.

Ainda na linha de raciocínio elucidada pelo exemplo, o indivíduo pode possuir duas atividades em processamento automático em seu cérebro. No entanto, caso algo lhe seja repentino ou inesperado, como a percepção de que algo estranho está presente em sua refeição, este irá cessar à automatização desta atividade para evocar maior racionalidade na busca da identificação de que se trata o corpo estranho presente em seu alimento.

A partir desta representação, tem-se que os processos automáticos, sejam estes cognitivos ou afetivos, correspondem à forma primária de atuação do cérebro, e que o processamento controlado é “chamado” para atuação em determinados momentos em que o processo controlado é interrompido. (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005, p. 18).

O papel principal do afeto, no entanto, não estaria relacionado somente aos sentimentos e sensações derivados deste, e sim às motivações que impulsionariam os indivíduos. Camerer, Loewenstein e Prelec (2005) levantam a possibilidade de o processo afetivo incorrer de maneira inconsciente no cérebro. Por afeto, entendem não somente as emoções (como alegria, medo, raiva, ciúmes, inveja, satisfação, paixão), como também os estados que orientam ações (como fome, sede, sono), motivações (como a dor física, a hiperatividade ou a ansiedade) e comportamentos (impulsividade, ansiedade, nervosismo, compulsão).

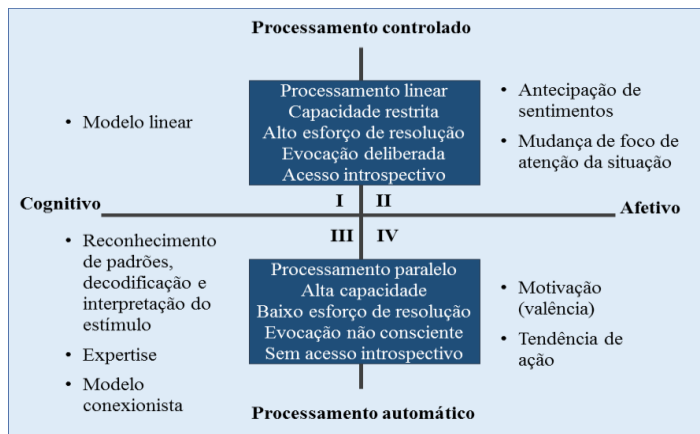
Desta forma, toda espécie de afeto é possuidora de uma valência, podendo ser esta positiva ou negativa, ou ainda uma combinação simultânea de tais características. A agressão

física, por exemplo, seria motivada pela raiva ou pelo ódio; a fuga seria motivada pelo medo sentido pelo indivíduo em uma situação de perigo. Outros aspectos ainda estariam relacionados ao afeto, como a maneira que impactam as atividades sensoriais, a memória de trabalho e as preferências do indivíduo, por exemplo. (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005, p. 18).

No âmbito da tomada de decisão, os processos afetivos estariam atribuídos às atividades que direcionam a ação do indivíduo, seja no sentido de reforçar ou afastar um comportamento, como em tarefas de ir/não ir (*go/no-go*). Em contrapartida, os processos cognitivos se relacionaram mais diretamente às atividades dicotômicas de questões em que se deve atribuir verdadeiro/falso, haja vista entenderem certos autores que o sistema cognitivo por si só não seria capaz por induzir ou produzir uma ação, tendo que fazê-lo através, ou em conjunto, do sistema afetivo.

O modelo de Camerer, Loewenstein e Prelec (2005), apresentado pela figura 7, compreende estes dois eixos de variáveis (“controle-automatismo” e “racionalidade-afeto”), através de quatro quadrantes definidos pela combinação de tais polos, desta vez de acordo com César et al (2012, p. 144):

- a) Quadrante I: o processamento de informação é controlado, fazendo-se uso do domínio cognitivo;
- b) Quadrante II: o processamento de informação também é controlado, porém faz-se uso do domínio afetivo;
- c) Quadrante III: o processamento de informação é automático, fazendo-se uso do domínio cognitivo;
- d) Quadrante IV: o processamento de informação também é automático, no entanto faz-se uso do domínio afetivo.

Figura 7: Modelo bidimensional de tomada de decisão.

Fonte: Extraído de César et al (2009) a partir de Camerer, Loewenstein e Prelec (2005, p. 16).

No domínio afetivo-automático tem-se a relação das emoções, motivações e comportamentos do indivíduo. Aqui entende-se que, na existência de um gatilho comportamental, o indivíduo agirá automática e inconscientemente, respondendo com uma ação anteriormente à evocação do raciocínio e da ponderação de suas atitudes, como acontece no caso do comportamento impulsivo.

Cabe salientar que no eixo controle-automatismo é possível observar um núcleo de certa forma semelhante, mas não idêntico, aos componentes do modelo linear, anteriormente considerado. (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005; PENNINGS; GARCIA; HENDRIX, 2005; CÉSAR et al, 2009).

Os processos controlados são análogos ao descrito no passo computacional do processamento cognitivo dinâmico, ou seja, há um esforço consciente do indivíduo para analisar as informações disponíveis, depurá-las, correlacioná-las com dados prévios e estabelecer relações comparativas entre as opções analisadas e seus desfechos. (CÉSAR et al, 2009). Um marcador desse processo é o predicado de que esse esforço inconsciente pode ser recuperado pela memória do indivíduo que habitualmente é capaz de descrever *a posteriori* o trajeto de seu raciocínio até a definição de sua decisão. Essa configuração parece ser mais comumente empregada quando o problema se afasta do usual para aquele que deve tomar a decisão, ou seja, quando a possibilidade de uso de heurísticas é limitada pela escassez de experiências prévias.

Quando o problema apresentado apresenta atributos familiares ao sujeito, é mais frequente que se opere o processamento no polo oposto ao anterior, ou seja, de modo automático. Conjectura-se no meio acadêmico que esse seja o modo padrão de tomada de

decisão para a maioria das questões com as quais os indivíduos se deparam diariamente. A descrição mais pormenorizada desse modo de operação constitui uma das diferenças fundamentais entre este modelo e o linear. (CÉSAR et al, 2009). No contexto do modelo descrito por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005), a decisão pela via automática ocorre através da ativação de diversos circuitos neurais especializados atuando simultaneamente e interagindo em paralelo, o que confere rapidez ao processo como um todo e o torna menos dependente de intenção consciente, ou seja, é provável que o indivíduo, . vez tomada a decisão, não tenha sucesso em relatar os pontos analisados e os critérios empregados no percurso.

O outro eixo descrito no modelo ora contemplado diz respeito à intensidade da relação do que genericamente optou-se por denominar “afetos” e que conglobera as emoções, os sentimentos e os impulsos. (CÉSAR et al, 2009, p. 144). Interações comportamentais que acarretam ações, como no caso da impulsividade, relacionam-se a este eixo.

Em um polo, o cognitivo, a realidade é investigada por processos conscientes e controlados, os raciocínios, estes que operam em posição dualística. Essa maneira de operação não é sempre ou necessariamente controlada, uma vez que é frequente que elementos como a *expertise* atuem de forma a automatizar a decisão, ou seja, buscando padrões que comportem escolhas anteriormente bem-sucedidas. (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005; CÉSAR et al, 2009). Já o polo afetivo interage com os elementos anteriores, uma vez que sua separação em relação aos outros determinantes é complexa e artificial.

O conceito de afeto neste modelo engloba tanto as emoções em si quanto as formações conceituais das quais os indivíduos lançam mão para a interpretação destas, ou seja, os sentimentos. Inserem-se nesta interação, desta feita, os impulsos e a existência do comportamento impulsivo que podem ser entendidos por um viés biológico, pela ativação de áreas mais primitivas do encéfalo atuando de forma a disparar comportamentos frequentemente associados a funções relacionadas à sobrevivência, como fome, sede ou medo. (CÉSAR et al, 2009).

Desta forma, dado o automatismo da ação acarretado pelos impulsos que incorrem no polo cognitivo, cabe buscar entendimento dos demais elementos que podem influenciar ou contribuir para esta resposta automática e que muitas vezes atuam como pano de fundo das escolhas que são feitas, como no caso dos vieses e de atalhos de decisão que os indivíduos usam inconscientemente em momentos de respostas rápidas, emocionais ou comportamentais, como os que acontecem no cenário da impulsividade.

2.3 HEURÍSTICAS E ATALHOS PARA A TOMADA DE DECISÃO

Uma questão levantada pelos pesquisadores se refere ao modo com que os indivíduos chegam a conclusões ou realizam julgamento diante de um cenário de incerteza, como, por exemplo, na determinação de distância de um objeto. Um objeto que possua uma superfície consideravelmente lisa, ao receber claridade direta sobre si parecerá mais próximo do indivíduo que o olha a uma determinada distância. Não se alterando esta distância, porém reduzindo-se sensivelmente a claridade, o mesmo objeto poderá parecer mais distante. A partir desta prerrogativa, Kahneman e Tversky (1974; 1979; 1986) introduziram os conceitos de heurísticas e vieses cognitivos.

De acordo com Bazerman e Moore (2010, p. 7), os indivíduos contam com estratégias *simplificadoras* ou regras práticas para tomarem decisões, denominadas heurísticas. Na visão dos autores acima, as heurísticas funcionam como mecanismos que facilitam a navegação no ambiente complexo que é o processo decisório.

Na existência da incerteza em relação à probabilidade de um evento, é comum que o indivíduo realize julgamento a partir do seu sistema de crenças. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974, p. 1124). Desta forma, a pessoa acessa as informações que já possui, o que entende como comum ou frequente, o que acredita ser crível ou provável, segregando tais dados daqueles que considera improváveis, absurdos, inacreditáveis ou incomuns. Esta forma de pensamento, como elucidam Kahneman e Tversky (1974), compõe um número limitado de princípios heurísticos ou vieses cognitivos que funcionam como atalhos para o ser humano, fazendo com que haja redução do esforço de se avaliar detalhadamente as probabilidades, levando o *decisor* a inferir um resultado a partir de operações mais simples de juízo.

Embora na visão de determinados autores as heurísticas sejam extremamente úteis pela função de tornarem o dia a dia do indivíduo menos complexo, principalmente quando estão relacionadas a tarefas mais simples e que não demandam esforço ou tempo significativo para a realização, erros graves ou sistemáticos podem ocorrer quando o *decisor* se orienta pura e simplesmente por esta forma de julgamento que o torna enviesado.

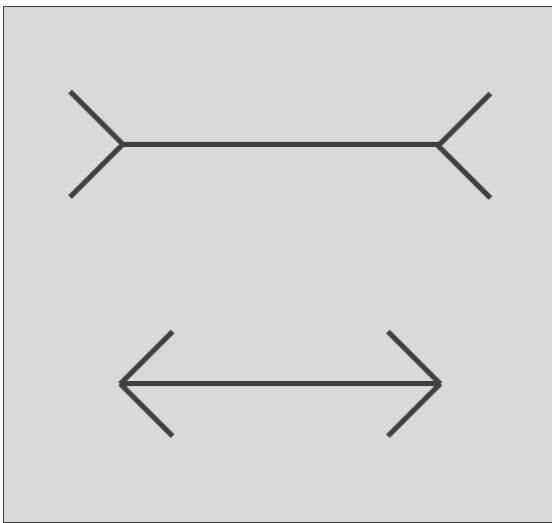
A ação de visualizar um objeto e então realizar uma leitura de sua distância, mesmo que errônea, se refere a dois tipos distintos de funcionamento cognitivo do indivíduo: Sistema 1 e Sistema 2 (STANOVICH; WEST, 2000; BAZERMAN; MOORE, 2010).

No Sistema 1, tem-se um processamento automatizado de informação, de maneira inconsciente e independente de capacidades computacionais ou racionalidade do indivíduo

(STANOVICH; WEST, 2000, p. 658). Este sistema é relativamente ligado à intuição e ao pensamento automático, estando completamente suscetível a heurísticas e vieses. Deste modo, é possível que um indivíduo seja enganado pela claridade ao diferenciar uma distância ou ainda por ilusões de ótica.

A figura 8 apresenta o convencional processamento do Sistema 1. Embora ambas as linhas possuam o mesmo comprimento, o cérebro realiza a leitura de que a primeira linha é maior, tendo em vista esta possuir sua ponta invertida.

Figura 8: Ilusão de Müller-Lyer.



Fonte: Extraído de Kahneman e Tversky (1986).

Desta forma, o Sistema 1, por seu automático e suscetível a vieses, não é suficiente (BAZERMAN; MOORE, 2010, p. 4), sendo necessária a atuação de um outro processamento: o Sistema 2, que representa o processamento controlado e compreende processos de inteligência analítica, sendo mais lógico e mais assertivo. (STANOVICH; WEST, 2000, p. 658; BAZERMAN; MOORE, 2010, p. 5).

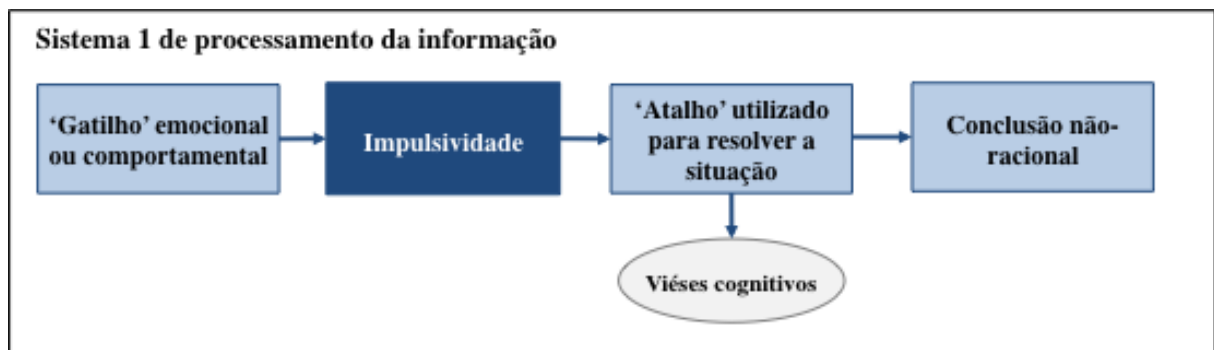
A interpretação da ilusão de Müller-Lyer (KAHNEMAN; TVERSKY, 1986) pode ser resolvida facilmente através do Sistema 2, chegando-se à conclusão de que ambas as retas possuem o mesmo comprimento. Através do Sistema 1, o indivíduo tende a inferir automaticamente de que as retas possuem comprimentos diferentes, existindo-as uma maior do que a outra, pois irá realizar o julgamento de maneira rápida e sem empregar esforços para, de fato, realizar a avaliação sobre a situação. Quando este evoca o Sistema 2, baseando-se na lógica e na razão, é provável de que irá dispende energia e raciocínio para concluir que

ambas possuem o mesmo comprimento – seja através da utilização de uma regra ou da sobreposição das retas apresentadas.

Em ocasiões em que o Sistema 1 é evocado perante estímulos relacionados à agilidade de resposta, o processamento da informação é automático. Neste cenário, entende-se que gatilhos emocionais ou comportamentais, como no caso da impulsividade, acarretarão respostas rápidas, não-controladas, inconscientes e ilógicas.

Tais gatilhos, uma vez disparados, podem trazer limitações cognitivas de entendimento. No caso da ilusão de Müller-Lyer, a resposta rápida e impulsiva será a de que as duas linhas possuem tamanhos diferentes, pois racionalmente o cérebro não processou todas as informações anteriormente ao fornecimento da resposta. Desta forma, o processamento lógico não foi realizado, e o estímulo impulsivo ocasionou em uma resposta enviesada, fruto de um atalho tomado pelo cérebro para a resolução do problema, conforme apresenta a figura 9.

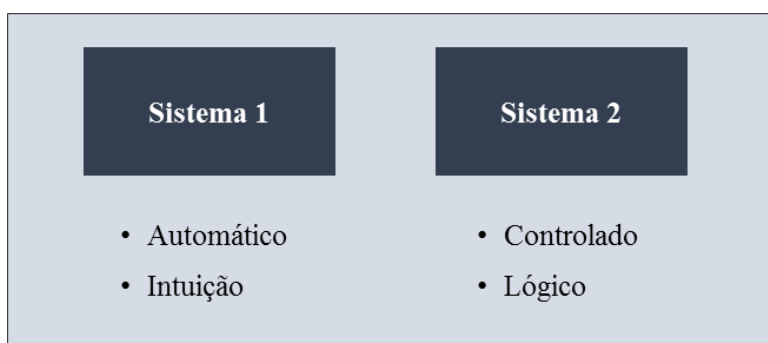
Figura 9: Processamento em respostas rápidas e impulsivas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através do entendimento das características e distinções entre os Sistemas 1 e 2 é possível perceber que o raciocínio pode ser enganado por vieses, e que o cérebro (cognição) processa informações e resolve problemas de maneiras diferentes, reagindo conforme os estímulos que recebe, conforme apresenta a figura 10.

Figura 10: Características dos Sistemas 1 e 2.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bazerman e Moore (2010).

Kahneman e Tversky (1974, p. 1131; 1979; 1986), apresentaram sua obra sobre heurísticas e vieses de julgamento contemplando doze tipos de vieses emanados por três tipos distintos de heurísticas, a saber:

1) Representatividade: comumente ao se considerar a probabilidade de uma ocorrência de um evento, os indivíduos tendem a avaliar a representatividade dos fatores envolvidos (como, por exemplo, a probabilidade de chover considerando-se a quantidade de nuvens escuras no céu em um dado momento, sendo este um dia de janeiro); no entanto este pensamento não leva em consideração informações importantes como a frequência de ocorrência de eventos passados, podendo ocasionar erros sistemáticos (ainda que não haja nuvens no céu, a alta frequência de chuvas no mês de janeiro deveria ser considerada);

2) Disponibilidade: muitas vezes a avaliação de probabilidades se torna enviesada haja visto existir tendência dos indivíduos de se recordarem de eventos com maiores ocorrências, como no caso de se estimar a probabilidade de insolvência de um negócio em seu primeiro ano considerando-se todas as dificuldades que ele enfrentará, quando também se baseia nas estatísticas da quantidade de novas empresas que vão a falência;

3) Ajustes e ancoragem: estimativas de valores a partir de um referencial podem muitas vezes estarem subjugadas pois, caso a estimativa inicial não seja a mais correta, todos os ajustes feitos a partir dela serão contaminados pela primeira consideração. A este efeito se denomina ancoragem, pois o indivíduo se vincula fortemente a uma impressão ou a um referencial, podendo estar suscetível ao erro sistemático por não realizar ajustes de estimativas de maneira independente.

O quadro 1, formulado pela síntese apresentada por Bazerman e Moore (2010, p. 23-56), discorre sobre os erros de julgamento frequentemente realizados pelos indivíduos, oriundos da presença dos atalhos de pensamento, ou as heurísticas.

Quadro 1: Heurísticas e Vieses Cognitivos.

Tipo de heurística	Viés consequente	Comportamento decorrente do viés
Disponibilidade	Facilidade de lembrança (baseado em vividez e recentidade)	O indivíduo tende a realizar inferências a respeito das similaridades de um evento a partir da facilidade e rapidez com que se recorda de casos semelhantes. Eventos mais frequentes e/ou recentes tendem a ser lembrados mais facilmente, tendendo a comprometer o julgamento do indivíduo.
	Recuperabilidade (baseado em estruturas da memória)	O indivíduo faz uso de suas estruturas de memória para realizar “estratégias de busca” ao avaliar a frequência de um evento, sendo que seu julgamento tende a ser enviesado pela forma como tais estruturas realizam a busca pela informação.
Representatividade	Insensibilidade aos índices básicos	O indivíduo comumente ignora a apresentação de índices básicos probabilísticos durante uma avaliação, caso seja também apresentado alguma outra informação descritiva.
	Insensibilidade ao tamanho da amostra	O indivíduo tende a não considerar adequadamente o tamanho da amostra e a consequente confiabilidade das informações apresentadas.
	Interpretações erradas da chance	Dada uma sequência de dados realizada aleatoriamente, o indivíduo espera que a apresentação da informação também se pareça aleatória, ainda que estatisticamente este tipo de apresentação não seja possível (como em sequências curtas).
	Regressão à média	O indivíduo comumente ignora o dado de que, em tentativas subsequentes, eventos extremos possuem tendência de regressão à média.
	A falácia da conjunção	O indivíduo tende a acreditar que uma conjunção, ou combinação de dois ou mais critérios ocorrendo em paralelo, são mais prováveis de ocorrerem.
Ajuste e ancoragem (ou confirmação)	A armadilha da confirmação	O indivíduo tende a buscar a confirmação de uma hipótese através de informações que a reforcem, ao invés de procurar evidências contrárias que possam refutá-la.
	Ancoragem	O indivíduo tende a estimar valores baseando-se em um valor inicial, não realizando os ajustes necessários a partir desta âncora para derivar a um valor final.
	Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Quando existe a necessidade de ocorrência de eventos múltiplos, o indivíduo superestima a probabilidade verdadeira, à medida que caso somente um evento necessite ocorrer, a probabilidade deste se torna subestimada.
	Excesso de confiança	O indivíduo tende a demonstrar confiança em excesso, apresentando características de infalibilidade, quando em situações de dificuldade moderada ou excessiva.
	Previsão retrospectiva (<i>handsight</i>) e a maldição do conhecimento	Quando um o indivíduo se torna ciente da ocorrência ou não ocorrência de um evento, o mesmo comumente superestima o grau com o qual teria previsto o resultado correto do evento.

Fonte: Elaborado pela autora partir de Bazerman e Moore (2010, p. 55-56) e Kahneman e Tversky (1974, 1979, 1986).

Desta forma, os efeitos dos vieses se relacionam sobre as decisões e julgamentos realizados pelos indivíduos através de fundamentações como estatísticas insuficientes ou falta de informações (ocasionando as heurísticas), assim como aquelas que ocorrem em um cenário em que as informações estão corretas, porém há um *déficit* no processamento da informação, como no caso das ilusões de ótica. (SKOREPA, 2011, p. 68).

Conforme mencionado anteriormente, Kahneman e Tversky (1974, p. 1130, 1979, 1986) elucidaram sobre um número limitado de vieses cognitivos, originados a partir da confiança em heurísticas de julgamento, não estando ligados a efeitos motivacionais ou emocionais, ou ainda julgamentos por recompensas ou punições. O ponto central do trabalho dos autores se relacionou à cognição – fatos que se associam à memória do indivíduo, subjetividade, induções, inferências e padrões comuns de pensamento que uma pessoa tende a possuir quando tenta concretizar aspectos abstratos como tempo, espaço amostral e probabilidades.

Embora pioneiro no quesito de vieses cognitivos, o trabalho dos autores não apresentou todas as possibilidades de heurísticas que poderiam incorrer no pensamento do ser humano. A partir disto, Frederick (2002, p. 549) corroborou sobre as heurísticas de julgamento apresentadas por Kahneman e Tversky (2002), distinguindo-as entre escolhas deliberadas e julgamentos automáticos, a saber: 1) Heurísticas de julgamentos tradicionais: correlacionadas ao Sistema 1 de processamento, são aquelas resultantes de processos cognitivos rápidos, impulsivos e não controláveis; 2) Heurísticas de escolhas tradicionais: correlacionadas ao Sistema 2 de processamento, e resultantes de um processamento mental mais devagar e deliberado de informações.

Ainda que corroborando sobre os Sistemas 1 e 2 de processamento de informação defendidos por Kahneman e Tversky, Frederick (2002, p. 550) elucidou-se sobre a existência de situações em que a escolha é governada, e muitas vezes simplificada, por intuições do indivíduo.

Partindo de tal pressuposto, o autores abaixo indicados introduziram duas novas classes de heurísticas – mais automáticas, podendo envolver escolhas for afinidades afetivas ou emotivas, ou ainda aquelas rapidamente realizadas ou realizadas de maneira impulsiva, que envolvem a primeira resposta que vem na mente do *decisor*. O quadro 2 se baseia no mesmo modelo de classificações de heurísticas apresentado por Bazerman e Moore (2010), incluindo as considerações de Frederick (2002).

Quadro 2: Heurísticas e Vieses Cognitivos de Preferência e Padrão.

Tipo de heurística	Viés consequente	Comportamento decorrente do viés
Escolha por preferência (<i>choosing by liking</i>)	Intensidade a aspectos que trazem satisfação ou aversão	O indivíduo tende a escolher a opção que o remete a uma experiência ou memória agradável.
	Resposta excessiva a aspectos irrelevantes	Preferências individuais irrelevantes ou superficiais podem muitas vezes direcionar o <i>decisor</i> à uma decisão.
	Familiaridade	O indivíduo pode realizar escolhas baseando-se no quão familiar uma opção pode lhe parecer ou levá-lo a uma impressão de “zona de conforto”.
Escolha por padrão (<i>choosing by default</i>)	<i>Status Quo</i>	É comum ao indivíduo realizar decisões baseando-se no que entende por comum ou padrão, ou ainda no que impactará em menor intensidade a situação atual em que se encontra.
	Pontos focais	Uma opção pode ser tornar padrão em virtude da sua importância ou de como pode ser percebida pela maioria.

Fonte: Elaborado a partir de Frederick (2002).

Frederick (2002) organizou os vieses cognitivos de maneira a elucidar sobre como os indivíduos muitas vezes decidem baseando-se em preferências que se relacionam a aspectos irrelevantes (como a interferência que a cor de um veículo pode exercer no momento da venda do mesmo), impressões gravadas na memória (familiaridade em relação a um tema, situações similares que recordam emoções tidas como positivas), ou situações que gerem menos impacto, tragam menos mudanças para a situação atual ou ainda que agradem a maioria das pessoas envolvidas no processo decisório. Ainda, de acordo com o autor, é comum o ser humano recordar-se de momentos em que optou por algo novo onde não se obteve o retorno esperado. (FREDERICK, 2002, p. 557).

Desta forma, “as escolhas são mediadas através do tipo de avaliação espontânea que fundamenta o julgamento intuitivo” (FREDERICK, 2002, p. 558), ou seja, tais heurísticas são consideradas automáticas por gerarem respostas rápidas e inconscientes resultantes do papel das emoções, da percepção e do comportamento do indivíduo, como ocorre no caso da impulsividade.

A presença do comportamento impulsivo em um indivíduo demandará uma resposta rápida ao estímulo cognitivo recebido. Partindo deste pressuposto, a utilização das heurísticas de julgamento contribui para que este consiga uma decisão ágil, automática e não-controlada racionalmente, inerentes aos aspectos da impulsividade, a ser discorrida no item a seguir.

2.4 IMPULSIVIDADE

A impulsividade pode se apresentar em vários momentos no dia a dia do ser humano, principalmente no tocante do processo de tomada de decisão. O indivíduo pode se apresentar mais ou menos impulsivo em diferentes maneiras e aspectos do seu cotidiano, seja em seu comportamento de consumo (SHIV; FEDORIKHIN, 1999; DHOLAKIA, 2000; HUANG; KUO, 2012; KAUFMAN-SCARBOROUGH; COHEN, 2004); em seus relacionamentos interpessoais (VENDRAME; DA COSTA; SANCHES; GULASSA; SOPHIA; ZILBERMAN, 2012); ou, ainda, em aspectos que se inclinam a comportamentos abusivos no uso de substâncias tóxicas, como drogas ou álcool (DAWE; LOXTON, 2004; DE WIT, 2009), ou até em hábitos alimentares compulsivos. (KELLY; BULIK; MAZZEO, 2013; BROGAN; HEVEY; PIGNATTI, 2010; DAWE; LOXTON, 2004).

Considerando-se os estudos previamente citados, a impulsividade é um elemento de extrema relevância no comportamento do ser humano, que não pode ser desprezado. É de senso comum o impacto que uma ação não planejada pode ocasionar, seja através do desequilíbrio financeiro gerado por um gasto desnecessário e impensado de um artigo em um *shopping center*; o desgaste afetivo em detrimento de discussões onde há troca de frases levadas pelo calor do momento; ou ainda o alívio de curto-prazo que alguns indivíduos buscam ao submeterem-se ao uso desregulado de bebidas alcoólicas em momentos de situações difíceis de vida.

No entanto, embora seja fácil e exista o senso comum sobre o que são comportamentos impulsivos, a definição de impulsividade é muito mais difícil e de considerável desacordo, assim como a diferenciação do que se entende como comportamento impulsivo socialmente aceitável e socialmente inaceitável, o que pode variar entre culturas, pessoas, idades e períodos distintos. (EVENDEN, 1999, p. 348).

Para Moeller, Barratt, Douguerthy, Schmitz e Swann (2001, p. 1784), a impulsividade pode ser compreendida como uma predisposição do indivíduo a reações rápidas, tempestivas e não planejadas *a priori*, estando relacionadas a estímulos endógenos ou exógenos, sem a consideração do agente quanto às possíveis consequências negativas que suas ações/reações podem acarretar a si mesmo ou aos demais.

O entendimento sobre como um indivíduo pode estar mais predisposto ao comportamento impulsivo do que um outro pode se relacionar ao processo evolutivo e de seleção natural humana, defendido pela ciência. Um dos principais benefícios do processo

evolutivo das espécies se refere à capacidade dos seres humanos de pensarem e agirem de maneira mais rápida e eficiente, assegurando, desta forma, sua adaptação ao meio e a sobrevivência da espécie (STRATTON, 2006, p. 49). Desta forma, esta rapidez de pensamento e de ação, no entanto, pode ser considerada (ou ter contribuído) para o comportamento impulsivo de alguns indivíduos.

Moeller et al (2001), no entanto, ampliam o entendimento da impulsividade e defendem que esta é replicada de geração para geração não por um conteúdo genético ou evolutivo, e sim pela aprendizagem social. Desta forma, entendem os autores que o comportamento impulsivo em uma sociedade é, na realidade, aprendido de um indivíduo para o outro, seja através do ambiente familiar quanto dos demais ambientes sociais. Neste modelo de pensamento, entende-se que a criança aprende em casa como reagir de maneira imediata para conseguir o que deseja, como em momentos em que é sua vontade é declinada, e então esta utiliza o choro automático, impensado. A partir deste comportamento, o indivíduo é estimulado a agir de maneira inconsequente, pois a rapidez com que age ou reage não leva em consideração o peso das consequências posteriores.

De acordo com Evenden (1999), estudos da Psicologia comumente definiram a impulsividade como sendo composta por diversos fatores. A partir disto o autor defende a inexistência de uma definição singular que possa descrever o que é a impulsividade ou ainda o que seria o comportamento impulsivo, sugerindo a expressão variações de impulsividade, que poderiam acarretar, conseqüentemente, em diferentes formas de comportamento impulsivo. Evenden (1999) ainda discorre sobre a relação de diversos fatores independentes sobre a impulsividade que, quando agregados ou ainda que operando separadamente, derivam em comportamentos distintos.

Desta forma, pode-se inferir que o montante de possíveis estímulos e conseqüentes comportamentos impulsivos do ser humano é ilimitado. A partir deste pressuposto, haja vista a limitação acerca da definição absoluta do conceito de impulsividade, cabe buscar compreender os elementos relacionados a esta, assim como as maneiras de identificá-la e mensurá-la, na busca de enquadramento do comportamento impulsivo em um indivíduo.

2.4.1 Construtos do comportamento impulsivo

Sendo de grande importância para a compreensão do comportamento e das ações do indivíduo, diversos autores desenvolveram estudos almejando identificar os elementos da impulsividade, caracterizá-la ou ainda desenvolver ferramentas ou mecanismos de mensurá-la, seja através da aplicação de questionários de autoavaliação individual (PATTON; STANFORD; BARRAT, 1995), testes cognitivos de atividades múltiplas (*multiple tasks*) aplicados em crianças, jovens ou adultos, como o *Go/No-Go Task* (HORN; DOLAN; ELLIOTT; DEAKIN; WOODRUFF, 2003), o *Stop Signal Task* (LOGAN; SCHACHAR, TANNOCK, 1997; ÁVILA; CUENCA; FÉLIX; PARCET; MIRANDA, 2004), o *Iowa Gambling Task* (BECHARA, 2004), testes de aprendizagem reversa (PATTIJ; BROERSEN; VAN DER LINDE; GROENINK; VAN DER GUGTEN; MAES; OLIVIER, 2003), testes de performance contínua (HOLMES; HEVER; HEWITT; BALL; TAYLOR; RUBIA; THAPAR, 2002), ou ainda experimentos aplicados em animais (AINSLIE, 1975; BRUNNER; HEN, 1997), correlacionando os resultados ao comportamento humano.

Ainda que utilizadas técnicas distintas entre os pesquisadores, existe o consenso de que a impulsividade possui características heterogêneas, não podendo ser considerada um construto único, pois carrega um conjunto de fatores do indivíduo, como uma variedade de comportamentos e processos. (CASWELL; BOND; DUKA; MORGAN, 2015; EVENDEN, 1999).

A partir de um processo detalhado de revisão teórica acerca do tema, Arce e Santisteban (2006, p. 213) apresentam a impulsividade como um construto formado por três perspectivas distintas: 1) Perspectiva cognitiva: referindo-se a como o indivíduo realiza o processamento de informações, através da combinação de seu temperamento, comportamento e respostas fisiológicas, elencado pela teoria de Kagan (1994); 2) Perspectiva comportamental: compreendendo-se a impulsividade como uma vasta gama de ações mal concebidas e que se apresentam de maneira prematura, arriscada ou inapropriada perante situações, gerando resultados indesejáveis ou insatisfatórios, de acordo com a linha de pensamento de Evenden (1999); 3) Perspectiva de caráter: relacionando-se impulsividade à tomada de risco, falta de planejamento e formação de opinião extremamente rápida, como defendido por Eysenck e Eysenck (1985).

Através de experimentos laboratoriais, pesquisas de campo e pesquisas clínicas, Patton, Stanford e Barratt (1995, p. 769) elencaram três principais componentes da

impulsividade (MOELLER et al, 2001), a saber: 1) Motora: agir no calor do momento, agir impensadamente; 2) Cognitiva: realizar rápidas decisões cognitivas; não se concentrar devidamente na tarefa sendo realizada; 3) Não-planejada: orientar-se para o presente, não se considerando o futuro; não planejar ou pensar cuidadosamente.

Pode-se, conseqüentemente, concluir que a impulsividade se relaciona a uma ação que comumente possui como pano de fundo um cenário de alternativas em que o indivíduo deve optar pela escolha de uma destas alternativas, que o guiará e derivará em um comportamento distinto. Dado o número infinito de comportamentos que podem ser ocasionados, a impulsividade atua como variável direta no cenário do processamento cognitivo da informação, e, portanto, faz-se necessária a compreensão sobre a relação da mesma no processo de tomada de decisão.

2.4.2 Impulsividade e a tomada de decisão

No tocante do processo de tomada de decisão, Caswell et al (2015, p. 68) compreendem a impulsividade como uma variedade de comportamentos que incluem decisões prematuras, propensas à gratificação imediata e que possuem resistência na inibição das respostas motoras.

Conforme já mencionado anteriormente, a tomada de decisão têm sido enfoque de pesquisas realizadas no campo das Neurociências que buscam clarificar o processo decisório e os fatores que afastam o indivíduo da racionalidade ou do ponto ótimo da decisão (CAMERER, 2007, CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005; SIMON, 1955; BECHARA, 2005; BECHARA; NAQVI; SHIV, 2006; FRANKEN; STRIEN; NIJS; MURIS, 2008). Neurocientistas têm buscado mapear as funções cerebrais a fim de entender o processamento da decisão de maneira assertiva, através de atribuições variadas, como elencadas a seguir (BECHARA et al, 2006, p. 260): 1) Exame de lesões resultantes de acidentes vasculares cerebrais ou derrames para entendimento de como as diversas áreas do cérebro influenciam funções mentais distintas; 2) Mapeamento cerebral através de artefatos tecnológicos aplicados para a Neurologia; 3) Demais técnicas de abordagem neurofisiológica que buscam ampliar o entendimento sobre a execução do processo decisório a partir do panorama cerebral.

Estudos clássicos de psiquiatria demonstraram que pacientes com lesão de lobo-frontal apresentavam dificuldades com a tomada de decisão emocional, constantemente agindo de

forma a atingir recompensas imediatas, sem considerar as consequências de longo prazo, sejam estas a perda de emprego, lar ou família. (FRANKEN et al, 2008, p. 155).

Com a evolução dos estudos sobre o comportamento e com os avanços das Neurociências, o entendimento da impulsividade foi aprofundado. de modo a abranger o conceito de fenótipo (ou seja, a característica do indivíduo) complexo constituído por padrões cognitivos e comportamentais distintos que resultam em um padrão disfuncional por serem caracterizados de ações ou reações imediatas. (MALLOY-DINIZ; MATTOS; LEITE; ABREU; COUTINHO; PAULA; TAVARES; VASCONCELOS; FUENTES, 2010, p. 100).

Pesquisas recentes demonstraram a relação entre as áreas do córtex pré-frontal, responsável por funções executivas, e o comportamento humano (SZCZEPANSKI; KNIGHT, 2014, p. 1002; DIXON; FOX; CHRISTOFF, 2014, p. 26; COUTLEE; HUETTEL, 2012, p. 3; STRATTON, 2006, p. 50). Técnicas similares de neuroanatomia funcional demonstraram a ativação de áreas mais primitivas do encéfalo, associadas a emoções e respostas autonômicas (como a amígdala, estrutura classicamente associada a medo, ansiedade e autopreservação) e sua conexão com os circuitos neurais mais sofisticados durante o processo de tomada de decisão (BECHARA et al, 2006), corroborando a hipótese de que as emoções desempenham papel fundamental nos processos decisórios.

A partir da compreensão destes aspectos, o papel das emoções e de como estas influenciam as respostas do cérebro (BECHARA, 2005, p. 1458) foi sendo gradativamente destacado, o que impactou o campo da Economia Comportamental, demonstrando que a tomada de decisão não é puramente racional, de um modo frio e calculista - desconstruindo mais uma vez o modelo econômico tradicionalista de Bayes sobre a maximização da utilidade esperada, sendo o processo decisório extremamente dependente das emoções (BECHARA et al, 2006, p. 260).

Outrossim, a relação da impulsividade no processo decisório corrobora as elucidações de Simon (1955), acerca da racionalidade limitada, e as de Kahneman e Tversky (1974, 1979, 1986), quanto às críticas à Teoria da Utilidade Esperada, por envolver ações e reações rápidas e não-planejadas, que ocorrem antes mesmo da oportunidade de elencar as consequências da escolha, desta forma rompendo com a decisão conscientemente formada. (MOELLER et al, 2001).

O comportamento impulsivo e a reatividade emocional são consequências da falta de controle do indivíduo sobre suas próprias emoções (STRATTON, 2006, p. 51), sendo a impulsividade comumente associada a riscos e a comportamento arriscados, embora a busca

pelo risco (sensação ou prazer pela aventura) não seja necessariamente o almejado pelo indivíduo. (MOELLER et al, 2001, p. 1785).

Um dos precursores do estudo do comportamento impulsivo é Barratt, que juntamente a Patton e Stanford (1995) desenvolveu de um dos modelos mais utilizados na Psicologia para a mensuração da impulsividade no indivíduo (VON DIEMEN; SZOBOT; KESSLER; PECHANSKY, 2007, p. 153). A partir deste modelo, Barratt et al (1995) capturaram os três elementos da impulsividade que impactam no processo de tomada de decisão: 1) Capacidade do indivíduo “destoar” dos demais, apresentando respostas fora do contexto situacional, o que demonstra a não utilização das informações disponíveis para a realização de um decisão pensada ou controlada; 2) Falta de habilidade do indivíduo de se antecipar, planejar e de considerar o médio e longo prazos, baseando sua reação ao momento presente, desconsiderando o cenário em que está inserido, as alternativas que possui e as possíveis consequências de suas decisões; 3) Capacidade de respostas rápidas e tempestivas perante suas escolhas, não correlacionando racionalmente os fatores diversos presentes no situação, e que tendem a ser realizadas através da utilização de atalhos ou da presença de vieses cognitivos.

Moeller et al (2001) corroboram as elucidações de Barratt et al (1995) quanto ao que se refere ao estabelecimento de que a impulsividade manifesta-se antes mesmo de que o processamento da informação recebida seja realizado. Desta forma conclui-se que indivíduos com perfis mais impulsivos tendem a reagir tempestiva e rapidamente, limitando-se da racionalidade no processo de tomada de decisão, por não buscarem as informações necessárias para análise de custo-benefício e então alcançarem o ponto ótimo da decisão.

Para Moeller et al (2001, p. 1784), o indivíduo impulsivo deve apresentar em seu comportamento três elementos fundamentais: 1) Sensibilidade diminuída em relação a consequências negativas oriundas de seu comportamento; 2) Respostas rápidas e não-planejadas ao estímulo realizado, anteriormente ao processamento de informação; 3) Desconsideração com consequências de longo-prazo.

Como um possível aspecto negativo relacionado ao processo decisório, a partir da perspectiva neurológica Franken et al (2008) discutem que indivíduos altamente impulsivos demonstram um déficit de desempenho quando da tomada de decisão, em detrimento daqueles menos impulsivos. À luz deste mesmo estudo e dos demais que correlacionam risco, recompensas e punições, Franken et al (2008) contribuem pela dimensão de que a impulsividade impacta os indivíduos de modo que os mesmos apresentam dificuldades

significativas na aprendizagem baseada em associações de recompensas e punições na tomada de decisão tida como apropriada, tal qual incorre nas teorias de jogos e de *trust game* (SOUZA; CARDOSO; FERREIRA; AGUIAR, 2012), assim como também demonstram fraquezas consideráveis na capacidade de adaptação perante decisões, a partir de um panorama de estímulos cerebrais. Entretanto, remanesce lacuna nas pesquisas acadêmicas quanto ao desenvolvimento de estudos que busquem compreender ou ao menos relacionar a relação da impulsividade na tomada de decisão no campo das Ciências Contábeis.

Embora a impulsividade tenha sido apresentada por Franken et al (2008) como uma interação negativa ou prejudicial no processo de tomada de decisão, Dalley, Everitt e Robbins (2011, p. 680) defendem que o comportamento impulsivo pode ser altamente vantajoso em situações onde o indivíduo necessita reagir rapidamente. Esta linha de raciocínio pode, então, ser associada às heurísticas do processo decisório, considerando-se que indivíduos impulsivos utilizam-se de “atalhos” para realizarem tomadas de decisão, haja visto que tendem a responder a estímulos de forma mais tempestiva e não-planejada. Em situações de decisões simples, ou naquelas onde o indivíduo já possui um pano de fundo que possa contribuir para a tomada de decisão, a impulsividade atua como um fator que ocasiona agilidade ou eficiência.

Conforme já mencionado, a literatura da Psicologia é vasta sobre o que se refere ao comportamento impulsivo, e desta forma a relação da impulsividade sobre a tomada de decisão vem ganhando espaço conforme novas técnicas para a mensuração da impulsividade surgem. No entanto, haja vista que as organizações buscam eficiência (decisões rápidas), sem abrir mão da eficácia (decisões certas), cabe buscar entendimento sobre o papel do comportamento impulsivo no processo decisório a partir da perspectiva dos gestores envolvidos em tomadas de decisão, a fim de compreender em quais situações a impulsividade pode contribuir de forma positiva ou impactar de forma negativa – e quais seriam as maneiras de trabalhá-la na formação de competências que objetivem a realização de decisões efetivas (eficientes e eficazes).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo possui como objetivo apresentar e discorrer sobre os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa.

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo é considerado como sendo de natureza exploratória, pois objetiva trazer maior familiaridade com o problema de pesquisa (GIL, 2008), e aprofundar o entendimento acerca do papel do comportamento sobre a tomada de decisão, explorando o assunto a partir da visão dos gestores participantes da pesquisa.

Objetivando-se atender aos propósitos e ao problema de pesquisa, este estudo foca a pesquisa de campo, levantando informações a respeito da questão para qual se busca entendimento através da observação de fatos, fenômenos ou acontecimentos durante o processo de coleta de dados referentes a estes (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Uma vez considerado o problema de pesquisa a ser trabalhado e as técnicas de pesquisa a serem empregadas, considera-se o estudo de campo o mais aplicável a esta dissertação, dada a necessidade de buscar aprofundamento quanto aos questionamentos levantados através de uma maior flexibilidade no planejamento do estudo, levando inclusive a uma reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa, se necessário for (GIL, 2008).

Ainda, conforme define Gil (2008), a pesquisa exploratória comumente envolve as seguintes etapas: a) levantamento de bibliografia; b) entrevistas com envolvidos em experiências práticas acerca do assunto; c) análise de relações que impulsionem o entendimento quanto ao assunto.

Quanto à abordagem do estudo, na visão de Martins e Theóphilo (2009), de acordo com os objetivos de cada pesquisa, cabe identificar qual a melhor maneira de atendê-la, seja qualitativa ou quantitativamente, principalmente no que concerne os métodos e técnicas a serem empregados, tendo em vista a futura tradução dos dados para obtenção dos resultados.

Esta pesquisa adota a abordagem qualitativa, que, conforme discorrem Martins e Theóphilo (2009, p. 141), empresa estudo de fenômenos relativos ao campos das ciências humanas e sociais. Por isso, faz-se necessário que o pesquisador entre em contato direto com o ambiente no qual tal fenômeno está inserido.

Tendo tal prerrogativa em vista, torna-se necessária a compreensão, interpretação, descrição, avaliação, aprofundamento, imersão e análise dos elementos coletados, de uma maneira que não pode ser expressa por números ou dados estatísticos. Nestas situações, deve-se utilizar técnicas de coleta mais específicas, como as entrevistas e observações, comumente elencadas como características da pesquisa qualitativa. (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 141).

Uma vez definido o enquadramento metodológico deste estudo, cabe delimitar as etapas, ações e composição da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada nesta pesquisa é constituída pela totalidade dos gestores das áreas Financeira, Contábil, Riscos e Controladoria, responsáveis por tomadas de decisão em seus contextos profissionais diários.

Barros e Lehfeld (2007) discorrem sobre a impossibilidade de acesso à totalidade da população para a obtenção de dados e informações, cabendo ao pesquisador fazer emprego de amostragens. De acordo com os autores, a seleção dos critérios da amostragem sumariamente pode ser realizada de forma probabilística ou não-probabilística.

Martins e Theóphilo (2009) consideram como amostragem não-probabilística a que ocorre a partir de uma seleção deliberada dos elementos da amostra. A partir deste critério, é possível fazer uso da amostragem intencional, que é estabelecida a partir do momento em que o pesquisador escolhe intencionalmente um grupo de elementos a compor sua amostragem, tendo em vista buscar, especificamente, o entendimento ou opinião destes.

Embora a seleção da amostra, neste caso, esteja suscetível à subjetividade do pesquisador, e ao acesso que o mesmo possui aos elementos que compõem o universo do estudo, Cooper e Schindler (2003, p. 167) entendem que “uma amostragem não-probabilística cuidadosamente controlada frequentemente produz resultados aceitáveis, de forma que o investigador nem mesmo considera uma amostragem probabilística”.

Tendo em vista a amplitude da população, e os conceitos apresentados quanto ao tipo e método de pesquisa, este estudo buscou definir amostra através do procedimento não probabilístico intencional, de modo a viabilizar o acesso e a aplicabilidade da coleta de dados.

Para compor a amostra, foram realizados dezenas de contatos junto a colegas mestrandos ou mestres do curso de Controladoria Empresarial da Universidade Presbiteriana

Mackenzie, de modo a identificar gestores que pudessem participar do estudo. Os seguintes critérios foram apresentados a estes contatos, de modo a auxiliá-los na identificação de potenciais participantes: a) deve atuar como gestor de área financeira, contábil, de riscos ou controladoria; b) deve possuir ampla experiência na função; c) preferencialmente ser pós-graduado; d) preferencialmente atuar em empresa multinacional ou em setor competitivo; e) empresa em que atua deve estar localizada na capital de São Paulo, ou sem seus arredores, de modo a permitir o deslocamento da pesquisadora até o participante; f) gestor deve se sentir confortável em apresentar suas opiniões, tendo em vista que a conotação de “impulsividade” pode eventualmente ser pré-concebida ou estereotipada, induzindo o participante a não aceitar a presença deste comportamento ou recusar-se a compreendê-lo.

Foram realizados dez contatos telefônicos diretos, de modo a realizar apresentação sobre o tema de estudo e convite para composição da pesquisa, resultando em sete confirmações de interesse na participação. Por questões profissionais ou imprevistos, dois gestores não puderam participar, tendo, então, a amostra sido composta por cinco gestores de quatro empresas. As características destas empresas estão dispostas no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Relação das empresas analisadas

Empresa	Setor	Constituição	Origem	Quantidade de Funcionários
A	Químicos	Capital aberto	Alemã	Mais de 10 mil
B	Serviços Financeiros	Capital aberto	Americana	Mais de 10 mil
C	Alimentação	Capital aberto	Brasileira	Mais de 10 mil
D	Maquinários	Capital aberto	Americana	Entre 1 mil a 5 mil

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 PROCEDIMENTO E COLETA DE DADOS

Considerando-se o propósito do estudo e atendimento à amostra selecionada intencionalmente, a pesquisa se desenvolveu através da realização de entrevistas individuais e pessoais, pois, de acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 108) “é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”, possibilitando explorar os aspectos do comportamento impulsivo relacionado à tomada de decisão a partir do entendimento e visão dos gestores participantes, contribuindo para o elenco de ações voltadas

à formação de competências profissionais de um *decisor*, a partir das experiências e pontos de vistas apresentados durante as entrevistas.

Na visão de Martins e Theóphilo (2009) a entrevista consiste em uma técnica de pesquisa que permite a obtenção de dados, informações, fatos e evidências, objetivando fornecer ao entrevistador uma visão mais clara acerca de como os entrevistados compreendem determinadas situações ou questões, baseando-se nas questões e suposições de quem realiza a entrevista. Portanto, é um método de coleta detalhado, que demanda esforço e exige habilidade por parte do entrevistador.

Trata-se de entrevista estruturada aquela que possui um roteiro previamente definido, responsável por delimitar, guiar e orienta o entrevistador, que a aplica a todos os entrevistados. Na entrevista semiestruturada, no entanto, o entrevistador busca orientação através de um roteiro pré-determinado, porém possui maior flexibilidade e autonomia caso seja de seu interesse o acréscimo de novas questões ou indagações ao longo da entrevista (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Desta forma, o estabelecimento de roteiro semiestruturado de entrevista vai de encontro com o método de pesquisa exploratória, pois almeja melhor entendimento e percepção acerca dos problemas levantados no estudo. Considerando como subjetivo o entendimento do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão, assim como a caracterização de aspectos positivos e negativos acerca do tema, para este estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, para permitir uma maior liberdade na forma de expressão e condução das questões a serem apresentadas aos entrevistados, e também a introdução de novos questionamentos que permitiram aprofundar o assunto e estimular o entrevistado a apresentar suas opiniões.

Uma vez que o tema “impulsividade” pode ser estereotipado, subentendido ou pré-concebido, entendeu-se como mais apropriada a técnica de entrevista semiestruturada, pois a discussão de assuntos comportamentais é dependente também do próprio comportamento do entrevistado, onde coube ao entrevistador realizar leitura verbal e física do nível de conforto do participante, demandando técnicas de “quebra-gelo”, adaptação ao padrão de linguagem e intercalação das questões estipuladas no roteiro de entrevista, quando uma determinada resposta apresentou-se como oportunidade para um aprofundamento em um determinado aspecto.

Anteriormente à aplicação das entrevistas, foi realizado pré-teste junto a três profissionais da área financeira e de riscos, para verificar compreensão das perguntas por parte dos entrevistados, e capturar o conteúdo abordado nas respostas.

Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas pessoal e individualmente, nas dependências das empresas em que os participantes trabalham. Foi solicitado o consentimento ao entrevistado para que o conteúdo da entrevista fosse gravado em dois aparelhos eletrônicos: computador portátil e *iPad*.

De modo a garantir conforto do entrevistado em expressar suas opiniões, foi enfatizado que:

- 1) O conteúdo da entrevista não seria utilizado para nenhum outro fim que o acadêmico;
- 2) O nome do entrevistado, assim como o nome de sua empresa permaneceriam no sigilo e tampouco seriam mencionados na seção de agradecimentos da dissertação;
- 3) A empresa em questão seria apresentada por letras ao invés de nomes fictícios;
- 4) O entrevistado seria apresentado pelas iniciais do seu nome, ou muitas vezes pelo seu cargo ocupado;
- 5) Cargos nomeados em outro idioma que não a língua portuguesa seriam apresentados de forma genérica e mais aproximada ao cenário comum das empresas brasileiras (no caso das entrevistas realizadas, foi identificado que muitos cargos são nomeados na língua inglesa);
- 6) As entrevistas seriam posteriormente transcritas em sua totalidade, e estariam à disposição do entrevistado no período de trinta dias;
- 7) O conteúdo da dissertação e os resultados da pesquisa poderiam ser divulgados aos entrevistados, caso estes apresentassem interesse, após defesa, ajustes e depósito final (no caso de aprovação);
- 8) Todas as perguntas realizadas possuíam objetivo de explorar a visão e entendimento do gestor (“em primeira pessoa”), e não o que seria esperado dele a partir de um ponto de vista ético ou organizacional;
- 9) Não existiam respostas corretas ou erradas, pois a intenção era de captar conteúdo comportamental, identificar o papel da impulsividade e compreender como contribuir para o panorama organizacional através do elenco de ações visando a formação de competências de tomada de decisão.

A pesquisadora procurou ser exaustiva em apresentar os pontos supracitados, para estimular que o entrevistado apresentasse abertamente seu ponto de vista. Para atender ao objetivo de pesquisa que busca identificar os aspectos positivos e negativos da impulsividade no tocante da tomada de decisão, entendeu-se como relevantes tais considerações, para que possíveis pontos de vista “polêmicos”, informais ou incomuns não fossem desconsiderados pela omissão de respostas.

Anteriormente ao início das entrevistas, houve discussão sobre assuntos diversos, de modo a estabelecer empatia e entrosamento com o entrevistado, como técnica de “quebra-gelo”. A pesquisadora se apresentou dos pontos de vista acadêmico e profissional, e discorreu sobre seu interesse no desenvolvimento de trabalhos sobre a impulsividade e sobre o papel na formação de competências de tomada de decisão.

O encerramento das entrevistas foi realizado com cordialidade, e os entrevistados, em sua totalidade, foram possibilitados de externarem suas visões acerca do conteúdo das perguntas e realizarem comentários adicionais, caso entendessem a necessidade

Após concluídas, as entrevistas foram transcritas através da utilização do *software* gratuito *ExpressScribe*, e salvas em arquivos do *Microsoft Word*, para posterior envio aos entrevistados, havendo manifestação de interesse da parte destes.

3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para realização das entrevistas, a pesquisadora desenvolveu um roteiro de entrevistas, composto por doze perguntas, tendo em vista a possibilidade de exclusão de alguma cuja questão principal tenha sido respondida anteriormente (através de outra pergunta), ou ainda a introdução de questão adicional, oriunda da necessidade de obter maior entendimento em relação a uma opinião ou ponto de vista apresentado.

As perguntas presentes no roteiro foram formuladas a partir dos aspectos apresentados no referencial teórico da presente dissertação, e organizadas em cinco grupos, de acordo com os temas (Grupo A, Grupo B, Grupo C, Grupo D e Grupo E), conforme apresenta o quadro 4.

Quadro 4: Constituição dos grupos das questões presentes no roteiro de entrevista

Grupo	Conteúdo das questões	Objetivos específicos
A	Características comportamentais, orientação e desenvolvimento de uma decisão efetiva	D) Identificar qual a percepção dos gestores sobre o que seja considerado um “bom” tomador de decisão; E) Identificar quais características os gestores entrevistados apontam como essenciais para o desenvolvimento do perfil de um tomador de decisão.
B	Reflexão sobre modo de tomar decisões do entrevistado	B) Identificar o papel da impulsividade na rotina de tomada de decisão no dia-a-dia dos gestores de Finanças, Riscos e Controladoria.
C	Entendimento sobre comportamento impulsivo e seu papel no processo decisório	A) Identificar qual é a percepção dos gestores sobre o termo “impulsividade”; B) Identificar o papel da impulsividade na rotina de tomada de decisão no dia-a-dia dos gestores de Finanças, Riscos e Controladoria.
D	Visão do entrevistado acerca dos aspectos positivos e negativos do comportamento impulsivo	C) Elencar os aspectos positivos e negativos da impulsividade na tomada de decisão a partir da visão de tais gestores.
E	Formação de competências de tomada de decisão tendo em vista o papel da impulsividade	E) Identificar quais características os gestores entrevistados apontam como essenciais para o desenvolvimento do perfil de um tomador de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados dos entrevistados, assim como seus perfis, também foram considerados, e fizeram parte do início da entrevista, compreendendo: a) setor de atuação da empresa em que o gestor atua; b) cargo atual do gestor; c) tempo do gestor em seu cargo atual; d) tempo do gestor de atuação no mercado de trabalho, ou seja, seu tempo de experiência profissional; e) tempo do gestor atuando diretamente com tomadas de decisões, em todo seu histórico profissional, e não somente na empresa atual.

O roteiro de entrevista em sua completude expressando as perguntas pré-estabelecidas e linguagem adotada localiza-se no Apêndice 1 deste trabalho acadêmico.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Barros e Lehfeld (2007), durante a fase de coleta de dados, o pesquisador deve registrar os dados levantados para então dar sequência ao passo de classificação e categorização das informações. No entanto, antes de se interpretar os dados, é imprescindível que o pesquisador utilize a análise crítica, verificando possíveis falhas ou distorções.

Para Marconi e Lakatos (2008), a etapa de interpretação dos dados é uma das mais importantes do estudo, uma vez que reúne os resultados sob forma de evidências, permitindo endereçar respostas à problemática de pesquisa.

Objetivando atender à problemática de pesquisa levantada por este estudo, assim como os objetivos geral e específicos nele elencados, a análise e tratamento dos dados foram realizados fazendo-se emprego da técnica de análise de conteúdo, conforme discorre o subcapítulo a seguir.

3.5.1 Análise de conteúdo

Martins e Theóphilo (2009) discorrem sobre análise de conteúdo constituir em um instrumento de análise e estudo da comunicação, realizada de forma assertiva e sistemática. Através desta técnica buscam-se relações confiáveis de dados e informações acerca de determinado contexto, provenientes de discursos apresentados durante a coleta de dados da pesquisa.

A análise de conteúdo é comumente empregada após a realização de entrevistas, sendo a busca do conteúdo feita utilizando-se de fatos, dados, informações e evidências resultantes da fase de coleta de dados, sendo mais precisamente o discurso e as respostas advindas do roteiro de entrevista. Assim, objetiva-se atingir compreensões sobre as causas e fatores precursores da mensagem, em conjunto como seus efeitos e posteriormente suas consequências.

De acordo com Bardin (2011), a relevância da utilização desta técnica em pesquisas qualitativas se dá por consistir em um conjunto de diversos instrumentos metodológicos, que podem ser aplicados tanto a discursos e conteúdos diversificados, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção, podendo-se, inclusive, obter indicadores quantitativos quando for o caso.

Segundo Chizzotti (2006), a análise de conteúdo atua na relação da constância em que são citados determinados temas, palavras ou ideias em um mesmo discurso, ou no conjunto de discursos que representam os dados da pesquisa. Através do aprofundamento desta constância pode-se compreender e mensurar a importância e peso dos mesmos, de acordo com o assunto determinado pelo autor.

Desta forma, consiste em um método de análise do conjunto das palavras que representam significado no conteúdo de um discurso ou entrevista, uma vez que fazendo-se uso desta técnica torna-se possível a mensuração da frequência média em que ocorrências surgem.

Uma vez identificadas as frequências das ocorrências ou similaridades do conteúdo, pode-se estabelecer relações sobre os sentidos relacionados ou expressos na mensagem do interlocutor. No âmbito qualitativo, cabe ao pesquisador adentrar as ideias, raciocínio, lógica, comportamento, valores e intenções do entrevistado, para conseguir capturar, decodificar e entender a mensagem proposta.

A análise e tratamento dos dados tendo em vista esta técnica se realizam pela imersão e aprofundamento do conteúdo das palavras, frases, assuntos e temas que surgem nos discursos. Os mesmos são estudados em conjunto com a forma literária do texto e o contexto em que se insere o entrevistado.

Marconi e Lakatos (2011) defendem que, ao descrever de forma sistemática o conteúdo das comunicações, a análise de conteúdo possibilita a transformação de um conteúdo de natureza qualitativa em um de natureza quantitativa, gerando maior precisão e consistência científica à análise.

Apesar da acuidade inerente aos dados quantitativos e a subjetividade da descrição qualitativa, a análise de conteúdo possibilita qualidade na interpretação dos dados pois ambos universos (quantitativo e qualitativo) se complementam em uma pesquisa com âmbito social.

Em relação às etapas e orientação relativas à análise de conteúdo, Bardin (2011), apresenta um agrupamento três esferas cronológicas, conforme abaixo:

1) Pré-análise: consiste no esforço de organização do conteúdo obtido nas entrevistas realizadas, empregando-se intuições. Neste momento é necessário criar sistemáticas para as trabalhar ideias iniciais, possibilitando a condução de um plano de análise alinhado ao problema inicial de pesquisa. Tem-se nesta primeira etapa o objetivo de escolher os documentos a serem analisados, formular as hipóteses e os objetivos, assim como indicadores que fundamentem a interpretação final e conclusiva da pesquisa.

2) Exploração do material: tem-se nesta etapa o esforço de codificação dos dados capturados na entrevista, aplicando-se sistematicamente as diretrizes e determinações estabelecidas durante a fase de pré-análise.

3) Tratamento dos resultados obtidos e posterior interpretação: fase de efetivamente tratar os resultados brutos alcançados durante a exploração do material, objetivando torná-los significativos. A partir destes resultados, faz-se possível a proposição de inferências e adiantamento das interpretações a propósito dos objetivos elencados inicialmente na pesquisa, ou ainda que digam respeito a outros pontos descobertos inesperadamente, o que é sabido como suscetível de acontecimento.

Cabe salientar que, durante a fase de pré-análise, é necessário considerar que a organização do material é composta por atividades não plenamente estruturadas, como a leitura “flutuante”. Tal leitura consiste no primeiro contato com os documentos, referencial teórico, entendimento dos interlocutores, e posterior análise do conteúdo do texto, mantendo foco na obtenção de impressões e orientações, e aprofundamento destas.

Quanto à escolha de documentos, faz-se necessário determinar o universo capaz de prover informações sobre a questão de pesquisa levantada. Após a delimitação deste, comumente se necessita constituir um *corpus* de pesquisa.

Na definição de Bardin (2011, p. 126), entende-se como *corpus* de pesquisa o “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos, (...) sua constituição implica, muitas vezes, em escolhas, seleções e regras”.

Quanto às tais regras, Bardin (2011) esclarece sobre a exaustividade, no que diz respeito dos elementos que compõem o *corpus* da pesquisa. Faz-se imprescindível, na visão da autora, que nenhum elemento seja excluído ou desconsiderado, estabelecendo como regra a inexistência de seletividade do material.

Adicionalmente, tem-se também a representatividade da amostra, desde que esta seja parte representativa do universo composto inicialmente. Caso critério seja pertinente, os resultados obtidos pela amostragem podem ser generalizados em sua totalidade, possibilitando interpretação conclusiva dos dados coletados.

E, por fim, reside o critério de homogeneidade, que requer que a documentação da pesquisa mantenha-se adequada enquanto fonte de informação, possibilitando relacionamento e correspondência ao objetivo que orienta a análise. Portanto, esta pesquisa faz uso da análise de conteúdo para a conclusão acerca do problema de pesquisa e das questões levantadas, em conformidade com os objetivos delimitados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi fundamentado através da aplicação de cinco entrevistas semiestruturadas, realizadas em quatro empresas de segmentos distintos entre si, direcionadas a gestores financeiros, diretamente envolvidos em rotinas de tomada de decisão em suas respectivas organizações.

A partir da análise do conteúdo inserido nas entrevistas foi possível o aprofundamento do tema e estabelecimento de estruturas consistentes e suficientes para, então, analisar, endereçar e responder a questão de pesquisa: “qual a visão que gestores financeiros possuem acerca da impulsividade e qual o papel que atribuem a este tipo de comportamento na formação da competência de tomada de decisão?”

4.1 COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA E DADOS DOS ENTREVISTADOS

Durante o decorrer das entrevistas semiestruturadas, realizadas pessoal e individualmente, os entrevistados foram incentivados a apresentarem seus pontos de vistas, opiniões e percepções, e solicitados que discorressem sobre experiências vivenciadas ou conhecidas, sensações e sentimentos, assim como foram desafiados a buscarem uma razão para muitas das decisões que consideravam “boas” ou “ruins”.

Como parte da amostra não-probabilística intencional, os entrevistas foram previamente selecionadas, de modo a atenderem aos requisitos da questão de pesquisa, fundamentada na percepção e visão de gestores financeiras. Desta forma, a amostra foi composta por:

- a) Área de Finanças: J.A. (Diretor Corporativo Financeiro, atuando na empresa ‘C’) e P.A. (Gerente de Tesouraria, Crédito e Cobrança, atuando na empresa ‘D’);
- b) Área de Riscos: E.D. (Diretor Executivo de Riscos, atuando na empresa ‘B’);
- c) Área de Controladoria: J.F. (Gerente de Controladoria Financeira, atuando na empresa ‘A’) e A.M. (Gerente de Controladoria Estratégica, atuando também na empresa ‘A’).

Os entrevistados, em sua totalidade, possuem cargos de gerência estratégica, executiva ou operacional, apresentando tanto senioridade quanto tempo de experiência em suas carreiras, os tornando aptos para o provimento de considerações interessantes à pesquisa. O

quadro 5 ilustra o perfil e dados dos entrevistados, cujas informações foram obtidas no início das entrevistas.

Quadro 5: Composição da amostra: dados dos entrevistados

Iniciais do entrevistado	Empresa	Setor de atuação da empresa	Cargo	Tempo no cargo	Tempo de atuação no mercado de trabalho	Tempo de atuação em tomadas de decisão
J.F.	A	Químico	Gerente de Controladoria Financeira	1 ano	12 anos	6 anos
A.M.	A	Químico	Gerente de Controladoria Estratégica	2 anos	7 anos	7 anos
E.D.	B	Serviços Financeiros	Diretor Executivo de Riscos	2 anos	20 anos	12 anos
J.A.	C	Alimentação	Diretor Corporativo Financeiro	1 ano	8 anos	6 anos
P.A.	D	Maquinários	Gerente de Tesouraria, Crédito e Cobrança	6 anos	17 anos	13 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que a miscigenação dos setores das empresas às quais atuam os entrevistados foi intencionalmente realizada, para mitigar a existência de vieses comportamentais, econômicos, mercadológicos ou de competitividade.

As áreas de Tesouraria, Crédito, Cobrança e Riscos foram também intencionalmente selecionadas por representarem áreas mais suscetíveis à volatilidade do mercado, normas e regras estabelecidas por órgãos reguladores e por atuarem como áreas responsáveis por aprovações ou segregação de atividades, o que por vias de regra e pelo senso comum entende-se que sofrem pressão de áreas responsáveis para cumprimento de metas, vendas ou geração de receitas.

A pesquisa focou em empresas de grande porte, preferencialmente multinacionais, como se pode observar no quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Informações sobre as empresas de atuação dos entrevistados

Empresa	Sector	Características
A	Químico	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa alemã, uma das líderes do mercado em seu segmento, reconhecida internacionalmente por seus ideais, padrões éticos, oportunidades de carreira e valorização do pessoal; • Ambos entrevistados (J.F. e A.M.) enfatizaram a existência de processos e políticas robustas, alçadas pré-estabelecidas, segregação de atividades e controles internos.
B	Serviços Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Banco americano, um dos líderes mundiais em seu segmento, sujeito a reguladores internacionais pertinentes a todas as regiões em que atua; • Entrevistado enfatizou a existência de processos, políticas e procedimentos locais, regionais e globais, assim como alçadas pré-determinadas, segregação de atividades, estruturas de governança, <i>compliance</i> e controles internos.
C	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Holding multinacional de origem brasileira, uma das líderes do mercado em seu segmento; detentora de diversas marcas e produtos em seu portfólio; • Entrevistado enfatizou sobre a robusta estrutura de Governança Corporativa presente na empresa, forte atuação dos membros do Conselho de Administração e demais Comitês, e existência de decisões colegiadas entre os membros.
D	Maquinários	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa americana, uma das empresas líderes em seu segmento, possuidora de grande parcela de mercado no Brasil; • Entrevistado informou que a empresa é bem estruturada quanto a controles internos e <i>compliance</i>, e que utiliza de procedimentos de aprovação por alçadas para garantir eficácia em decisões.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 CATEGORIZAÇÃO E UNIDADES DE SIGNIFICADO

Na realização da análise de conteúdo, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), dois parâmetros necessitam de consideração durante a formulação dos instrumentos de análise, sendo estes: a) Determinação das categorias de classificação, e B) definição das unidades de análise.

Quanto à definição das unidades de análise, estas são responsáveis pela representação das características relevantes do material a ser relacionado. Dentre as inúmeras unidades, é possível considerar palavras, pontos-chave, frases, parágrafos e temas. Também é de grande valia a consideração de sub-elementos ou subcategorias, uma vez que nelas se encontram as unidades de análise.

Na etapa de categorização são utilizados níveis de categorias, que relacionam valores positivos ou negativos. A partir do trabalho prévio de classificação dos dados em tais níveis torna-se possível o estabelecimento, estratificação e quantificação das informações, permitindo a comparação de diferentes resultados, e possibilitando a verificação e contestação das suposições ou ideias elencadas inicialmente.

Para Bardin (2011, p. 201), a análise por categorias “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. Sendo assim, durante o início da análise de conteúdo, objetivou-se identificar os pontos-chave presentes nas entrevistas, o que conferiu a possibilidade de estabelecimento de uma matriz de categorias, ou significados.

Através da similaridade dos pontos-chave foram criadas e atribuídas as unidades de significado (US) para relacioná-los e também associá-los, permitindo uma posterior compreensão, de acordo com o conteúdo da entrevista de cada participante.

4.2.1 Categorias e Subcategorias

De acordo com a orientação de Bardin (2011) quanto à categorização e estratificação das informações, procurou-se aprofundamento nos elementos dos grupos de perguntas participantes do roteiro de entrevista, a saber:

- a) Características comportamentais, orientação e desenvolvimento de uma decisão efetiva (Grupo A);
- b) Reflexão sobre o modo de tomar decisões do entrevistado (Grupo B);
- c) Entendimento sobre o comportamento impulsivo e seu papel no processo decisório (Grupo C);
- d) Visão do entrevistado acerca dos aspectos positivos e negativos do comportamento impulsivo (Grupo D);
- e) Formação de competências de tomada de decisão, tendo em vista o papel da impulsividade (Grupo E).

Em seguida, após leitura inicial das transcrições das cinco entrevistas realizadas, de modo a alinhar a criação de categorias ao conteúdo das respostas, principalmente no que tange o entendimento dos entrevistados em relação aos propósitos das perguntas, realizou-se a criação das categorias e subcategorias, utilizando-se os passos:

- 1) Levantamento dos temas inerentes às perguntas;

- 2) Classificação do conteúdo esperado em relação ao teor das respostas;
- 3) Associação de conteúdos semelhantes, para a criação de pré-categorias;
- 4) Refinamento das pré-categorias a fim de eliminar possíveis duplicidades;
- 5) Criação das sete categorias finais: C1 (definição de decisão “efetiva”), C2 (entendimento sobre o conceito de impulsividade), C3 (papel da impulsividade), C4 (relacionamento entre impulsividade e confiança na situação de decisão), C5 (aspectos positivos da impulsividade na tomada de decisão), C6 (aspectos negativos da impulsividade na tomada de decisão) e C7 (formação de competências da tomada de decisão);
- 6) Reanálise das pré-categorias a fim de identificar subcategorias a serem alojadas nas oito categorias finais;
- 7) Criação das dezesseis subcategorias finais: quatro subcategorias para a categoria C1 (características essenciais presentes no comportamento de um “bom” tomador de decisão; características de um processo decisório efetivo; tempo empregado na tomada de decisão e efetividade; rapidez na decisão), duas subcategorias para a categoria C2 (definição de impulsividade e comportamento impulsivo, ocorrência de decisões tomadas “no calor do momento”), três subcategorias para a categoria C3 (papel da impulsividade na tomada de decisão; papel da impulsividade tendo em vista as características essenciais de uma boa decisão; situações suscetíveis à interação da impulsividade), duas subcategorias para a categoria C4 (papel da impulsividade na avaliação de conhecimento e preparação para a decisão; confiança sobre a decisão a ser tomada); três subcategorias para a categoria C7 (métodos empregados para buscar efetividade na tomada de decisão; aprendizagem da competência de tomada de decisão efetiva; orientação do comportamento impulsivo de um indivíduo para a efetividade na tomada de decisão).

Não houve identificação ou criação de subcategorias para duas categorias específicas (C5 e C6), que mantiveram suas unidades de valores idênticas (aspectos positivos da impulsividade na tomada de decisão; aspectos negativos da impulsividade na tomada de decisão).

O quadro 7 apresenta a estrutura das categorias e respectivas subcategorias, desenvolvidas para acomodarem o conteúdo das cinco entrevistas transcritas.

Quadro 7: Informações sobre as empresas de atuação dos entrevistados

Categorias	Subcategorias
C1: Definição de decisão “efetiva”	Características essenciais presentes no comportamento de um “bom” tomador de decisão
	Características de um processo decisório efetivo
	Tempo empregado na tomada de decisão e efetividade
	Rapidez na decisão
C2: Entendimento sobre o conceito de impulsividade	Definição de impulsividade e comportamento impulsivo
	Ocorrência de decisões tomadas “no calor do momento”
C3: Papel da impulsividade	Papel da impulsividade na tomada de decisão
	Papel da impulsividade tendo em vista as características essenciais de uma boa decisão
	Situações suscetíveis à interação da impulsividade
C4: Relacionamento entre impulsividade e confiança na situação de decisão	Papel da impulsividade na avaliação de conhecimento e preparação para a decisão
	Confiança sobre a decisão a ser tomada
C5: Aspectos positivos da impulsividade na tomada de decisão	Aspectos positivos relacionados ao comportamento impulsivo na tomada de decisão
C6: Aspectos negativos da impulsividade na tomada de decisão	Aspectos negativos relacionados ao comportamento impulsivo na tomada de decisão
C7: Formação de competências da tomada de decisão	Métodos empregados para buscar efetividade na tomada de decisão
	Aprendizagem da competência de tomada de decisão efetiva
	Orientação do comportamento impulsivo de um indivíduo para a efetividade na tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora

Após a conclusão desta etapa, o esforço da análise e interpretação dos resultados foi direcionado para o entendimento do conteúdo das entrevistas, trabalhando-se frases, fragmentos, pausas e na organização da sequência de perguntas para atendimento aos grupos de questões e categorias, haja vista a existência de roteiro de entrevista semiestruturada. A partir disto, foi possível a criação das unidades de significado referentes a cada uma das entrevistas, como exposto nos subcapítulos a seguir.

4.2.2 Unidades de Significado para as Categorias

A partir da aplicação do exercício de análise de conteúdo às cinco entrevistas realizadas, se realizou a identificação dos pontos-chave expressos nos discursos dos entrevistados.

Em seguida, os mesmos foram expressos em unidades de significado, buscando associações temáticas ou denominação de seus conteúdos.

As unidades de significado foram posteriormente relacionadas às sete categorias inicialmente elencadas, de modo a estarem alinhadas ao conteúdo apresentado no referencial teórico da presente dissertação.

O quadro 8 apresenta os pontos-chave identificados para a categoria C1, quanto à definição de decisão “efetiva”, na visão dos gestores financeiros entrevistados.

Quadro 8: Unidades de Significado para Categoria C1

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US1: Desdobramentos da decisão US2: Racionalidade US3: Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • “Ter noção de impacto ou seja, que uma decisão vai impactar na empresa como um todo – processos, pessoas, etc.”; • “Como um bom financista, entendo que uma decisão tomada com sentimentos não é a melhor decisão”; • “Ser bastante racional quando se fala de números”; • “Quando a decisão se refere a pessoas, se precisa ter o lado emocional assim como o lado racional”. • “A melhor combinação é quando se tem os dois – quando se tem a questão da pessoa que se sensibiliza com os outros, mas ao mesmo tempo ela ainda consegue avaliar racionalmente as ações dessas”.
A.M.	US1: Desdobramentos da decisão US4: Prazos	<ul style="list-style-type: none"> • “Ter visão holística do problema”; • “Ter no mínimo a noção de mais de uma consequência da decisão que a pessoa pode tomar”; • “Eu admiro pessoas racionais, de ‘sangue frio’”; • “Algumas decisões precisam ser tomadas embora não se tenha 100% das informações” • “Depende da situação, do tempo e do prazo que você tem”.
E.D.	US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “Balancear a quantidade de informações necessárias antes de tomar a decisão”; • “Entender o tempo necessário para a tomada de decisão”; • “Fazer perguntas certas”;
J.A.	US2: Racionalidade US4: Prazos	<ul style="list-style-type: none"> • “Decidir de forma objetiva”; • “Busco perceber o tempo necessário que eu preciso decidir algo”.
P.A.	US2: Racionalidade US1: Desdobramentos da decisão	<ul style="list-style-type: none"> • “Saber ponderar o risco/retorno da decisão, e os impactos dela”

Fonte: Elaborado pela autora

É possível perceber a relação entre aspectos da racionalidade mediante as unidades de significado ora elencadas: a busca de informação, o entendimento de prazos e a identificação dos desdobramentos de decisão a partir de um elenco de alternativas. A relevância do relacionamento interpessoal, do ponto de vista do equilíbrio entre as emoções e a racionalidade, também foi pontuada.

Na visão dos gestores financeiros, a experiência é um dado importante para a tomada de decisão, pois permite o entendimento do resultado de situações passadas para: 1) Fornecer

“pano de fundo” para decisões futuras; 2) Apresentar potenciais erros ou acertos incorridos, de modo a corrigir potenciais formas de pensamento, que possuíssem “força” para guiar decisões futuras.

Cabe salientar, conforme apresentou o entrevistado E.D., a dificuldade de se obter prontamente todas as decisões necessárias para a tomada de decisão. Objetivando também acarretar em potenciais atrasos ou perda de agilidade, a experiência e a maneira com que o tomador de decisão faz uso das informações que possui também contribuem para a efetividade da decisão.

[...]A pessoa que toma decisão bem no final das contas é aquela que usa a sua experiência ou até a dos outros, e sabe tirar o máximo de proveito da informação que ela tem no momento, até porque nunca temos toda a informação que precisamos. E é preciso fazer as perguntas certas para entender as intenções de quem detém a informação [...]

A agilidade, no entanto, acaba por ser “ditada” pelo cenário e apetite ao risco que a organização está predisposta. Estes fatores também contribuem para o entendimento de uma decisão ser mais ou menos “efetiva” ou “assertiva” do que outra.

[...]Você tem que decidir qual é o melhor método para a situação. Existem coisas de muito alto risco, onde você precisa de mais tempo para decidir, assim como também coisas que não requerem tanta análise e você tem plena capacidade de poder decidir no momento[...]. (Entrevistado J.A.)

Desta forma, é possível perceber que a visão do que seria uma “boa” decisão ou das características de um “bom” *decisor* são variáveis de acordo com os aspectos apresentados. No entanto, notou-se que os gestores financeiros que atuam direcionados à Controladoria ou Planejamento Financeiro tendem a valorizar características analíticas, como foco no detalhe, identificação do contexto do processo decisório e do elenco de preferências ou alternativas da decisão, conforme ditado pelos modelos normativos da Teoria Clássica.

Uma vez identificadas tais características, seguiu-se para a classificação da categoria C2, acerca do entendimento sobre o conceito de impulsividade na visão dos gestores entrevistados, conforme apresenta o quadro 9.

Quadro 9: Unidades de Significado para Categoria C2

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US1: Desdobramentos da decisão US6: Pressão US7: Influência social US8: Conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"> • “Comportamento onde a pessoa não pensa muito pra agir”; • “Age primeiro e depois mensura quais são as consequências”; • “Muitas vezes acontece, por pressões políticas, por influências dos outros ou das outras áreas”; • “Principalmente no final do mês, então, por conta das metas”.
A.M.	US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “É a decisão sem refletir, sem investigar, sem buscar informações”
E.D.	US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “Decidir sem avaliar as informações disponíveis”.
J.A.	US8: Conflito de interesses US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “Tomar decisões baseando-se no que você sente ou no que você acha que sabe”.
P.A.	US1: Desdobramentos da decisão	<ul style="list-style-type: none"> • “Tomar decisão sem levar em conta todos os aspectos que vão desencadear aquela decisão a ser tomada”.

Fonte: Elaborado pela autora

Pelas pontuações dos gestores, a impulsividade se contrapõe à racionalidade, corroborando com as elucidações apresentadas no referencial teórico desta presente dissertação, seja pela falta de controle de suas emoções (STRATTON, 2006) ou pela ação ser realizada anteriormente ao processamento das informações (MOELLER et al, 2001; BARRATT, 1995).

A ausência de busca pela informação também se contrapõe ao modelo normativo de tomada de decisão, e ao passo computacional e lógico preconizado por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005) quanto ao processo controlado de decisão, haja vista que o indivíduo não avalia logicamente a informação, não utilizando a razão e a ponderação para a resolução do problema.

A decisão rápida e ágil, no entanto, não deve ser automaticamente caracterizada como decisão “impulsiva”. Conforme elucidado por Camerer, Loewenstein e Prelec (2005), devido ao processamento automático e inconsciente, que faz uso da *expertise* do indivíduo representada como “intuição”, a decisão pode ser automatizada e assertiva. Desta forma, se tem dois “gatilhos”: 1) O impulsivo, ocasionando a decisão não-lógica e automática, gerada pela interação das emoções, sentimentos e impulsos; 2) O intuitivo, rápido e ágil pelos

“atalhos” de decisão utilizados, lógicos e automáticos, por conta das experiências e *expertise* do indivíduo.

O trecho da entrevista provida pelo gestor A.M. elucidada sobre os “atalhos” de decisão decorrentes da *expertise*, e que contribuem para a rapidez na solução de problemas.

[...] Agora, tem casos onde eu já sei exatamente a situação e no que ela pode desenrolar. Se eu já sei e não preciso investigar mais nada, daí sim eu tomo uma decisão rápida, mas para mim isso não é emocional ou ‘no calor do momento’[...]

A categoria C3 acerca do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão, apresentou-se vasta na identificação de unidades de significado, o que sugere a diversidade de interações decorrente do comportamento impulsivo.

É possível relacionar fatores entendidos como geradores ou facilitadores da apresentação da impulsividade: conflito de interesses, ausência de autocontrole, pressão externa, falta de planejamento e antecipação, falta de identificação de prazos e limites para a decisão, reforço positivo quando decisões se tornam satisfatórias, escolha pela primeira opção em detrimento de uma análise aprofundada, insegurança, ou influência social.

O quadro 10 permite a visualização das unidades de valor associadas através da identificação dos pontos-chave das entrevistas.

Quadro 10: Unidades de Significado para Categoria C3

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US8: Conflito de interesses US9: Estrutura de controles internos US10: Autocontrole US6: Pressão US4: Prazos US11: Planejamento e antecipação	<ul style="list-style-type: none"> • “Influencia quando existem outros interesses da pessoa ou das pessoas, que não o interesse da companhia”; • “Impulsividade deve influenciar mais em pequenas empresas, pois nelas as pessoas têm mais autonomia, e não existem processos bem desenhados”; • “Acho que é mais fácil quando a pessoa não tem controle sobre o que está fazendo”; • “Impensadamente por conta do tempo ou da pressão”; • “Quando se busca este tipo de informação, é fácil também se antecipar e se planejar”; • “As pessoas vão começar a perguntar sobre a análise, sobre a decisão, e o ‘cara’ corre o risco de tomar decisões despreparadas”
A.M.	US12: Agilidade US8: Conflito de interesses US13: Escolha da primeira alternativa sugerida ou disponível US14: Reforço positivo US15: Desconforto e insegurança US6: Pressão US7: Influência social	<ul style="list-style-type: none"> • “Impacta na agilidade, rapidez”; • “Existem pessoas que querem ‘tirar logo o problema da frente’”; • “Tinham outros fatores no jogo que não os objetivos da empresa”; • “Primeira alternativa que ele gosta”; • “A pessoa impulsiva vai tentar ‘manter’ o que está dando certo para ela”; • “Não se sentir confortável em tomar decisões”; • “Pessoa é pressionada a resolver uma situação”; • “Influenciada pelo que as outras pessoas estão falando fazer”.
E.D.	US16: Risco US17: Experiência US6: Pressão US7: Influência social	<ul style="list-style-type: none"> • “Já tomei decisões no ‘calor do momento’, porém na hora eu não percebi – o que é comum”; • “Pessoas novas têm dificuldade de perceber que estão sendo emocionais ou impulsivas”; • “A impulsividade te leva a não pensar ou a ceder à pressão”;
J.A.	US5: Busca de informação US7: Influência social US8: Conflito de interesses US6: Pressão US10: Autocontrole	<ul style="list-style-type: none"> • “Não usar dados, informações para decidir”; • “Pessoas impulsivas têm tendência a serem influenciadas”; • “É conflito, é tensão, e têm pessoas que não gostam disso. Quando ficam nesta situação, acabam aprovando só pra sair dali”; • “Quando você está numa situação de pressão e não tem autocontrole”.
P.A.	US18: Oportunidade US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “Mais quando se têm oportunidades de captação a um preço abaixo da média histórica”; • “Aprovação de limites de crédito para cliente, até tomada de um empréstimo, ou aplicação de um recurso sem cotar devidamente, sem analisar o mercado e os riscos envolvidos naquilo” • “Quando ele decide algo de maneira impulsiva significa que ele não analisou o que precisava ser analisado”

Fonte: Elaborado pela autora

Acerca da característica apresentada pelo entrevistado A.M., sobre a possível preferência pela escolha mais “acessível” ou “próxima”, pode-se inferir relação às

conceituações de Green et al (1997; 1999), sobre indivíduos impulsivos optarem pelo imediatismo de uma alternativa *versus* outra cujo prazo ou concretização seja mais demorada. A este conceito denomina-se “desvalorização por atraso”.

[...]Eu diria também que o sujeito impulsivo ele muitas vezes quer tomar uma decisão, e quando aparece a primeira alternativa que ele gosta, ele ‘vai lá’ e escolhe ela, ao invés de olhar para todas as outras. Ele pensa: “eu preciso disto”, e aparece algo que é mais ou menos o que ele pensava ou queria, ele decide[...] (Entrevistado A.M.)

Pode-se perceber que, na visão dos entrevistadores, alguns aspectos são comuns entre as opiniões discorridas. A questão da influência social pode ser relacionada ao julgamento sobre incerteza (KAHNEMAN; TVERSKY, 1986), como também derivar das interações corporativas, e do painel de ética e de conduta das organizações.

[...]Olha só, se eu estou numa reunião com cinco pessoas e você é uma delas, e eu percebo que você é impulsiva e fácil de influenciar – e eu quero que você aprove algo – eu vou perguntar para alguém que eu sei que vai aprovar e depois vou perguntar para você[...] (Entrevistado J.A.)

Os conflitos de interesses podem ser entendidos através do que apresenta o entrevistado J.F., acerca dos motivadores de características e de relacionamentos pessoais.

[...]Eu acho que a impulsividade influencia quando existem outros interesses da pessoa ou das pessoas, que não o interesse da companhia. A pessoa pode ficar mais voltada no desenvolvimento dela – ou seja, no sucesso individual – do que no sucesso coletivo da organização. Eu sempre tento ligar a impulsividade à atitude – e a atitude vem da pessoa, do ser humano. Porque no final das contas se você for realmente pensar nos impactos, e se aquilo vai fazer bem ou não pra corporação, você já não está sendo impulsivo. Mas, se você tem interesses do tipo ‘ah, eu quero mostrar que eu sei tomar decisão rápida’, ou ‘eu quero ser um cara que é bem visto pela área de vendas, etc.’, você acaba tomando decisões no ‘calor do momento’, mas porque você tem uma imagem ‘x’ na sua cabeça que você quer ter a manutenção dela, ou você quer chegar em algum lugar. E assim você não está ponderando os interesses da organização, você está se influenciando pelos seus próprios interesses[...]

Um ponto interessante a ser apresentado se refere à autossugestão. De acordo com E.D., caso um indivíduo possua uma tendência a preferir uma opção a outra, seu discernimento e conseqüente decisão podem ser prejudicados por conta da sua preferência. Desta forma, o comportamento impulsivo agiria como um “somador”, o levando a concretizar a tomada de decisão com bases em viés de preferências (FREDERICK, 2002).

[...]Se você quer muito que algo aconteça, você pode olhar somente para os lados positivos daquela alternativa e tomar uma decisão enviesada, pois acha que todos os dados são favoráveis mas somente está vendo o que quer ver[...]

Em relação à estrutura de controles internos, foi identificado que na visão dos entrevistados as empresas de pequeno porte podem ser mais suscetíveis aos desdobramentos do comportamento impulsivo, pois possuem maior autonomia, menor rigidez de processos, políticas, regras ou alçadas. Tal cenário onde uma decisão é menos sindicada, o papel das emoções pode possuir uma grande peso na obtenção (ou não) dos resultados esperados.

[...]Acho também que a impulsividade deve influenciar mais em pequenas empresas, pois nelas as pessoas têm mais autonomia, e não existem processos bem desenhados. O esqueleto ainda não está bem formado. Aí é mais fácil você tomar decisões sem pensar, porque não tem travas, controles ou processos para impedir isto [...] (Entrevistado J.F.)

A orientação por prazos foi mencionada ao longo das entrevistas, como uma maneira de identificação do *timing* da decisão. À luz deste aspecto, o tomador de decisão pode se guiar e realizar mapeamento quanto ao seu próprio comportamento quanto de outros, e também se respaldar através de regras corporativas.

[...]O *timing* de decisão é muito importante pois através dele você pode perceber o que é esperado do sujeito, assim como identificar potenciais vieses oriundos das vontades alheias ou da influência de uma pessoa que quer que você decida algo[...] (Entrevistado E.D.)

Na inexistência de prazos formalizados ou pré-estabelecidos, é do entendimento de J.F. que os mesmos podem ser identificados partindo-se da experiência ou da busca de informação, de forma a contribuir para que a decisão não seja impulsiva ou impensada.

[...]Ainda que em algumas situações ou organizações possa ocorrer a falta de estabelecimento de prazos, ainda assim a pessoa pode se guiar pelo bom senso e buscar a informação de como normalmente aquela decisão é feita, ou como ela já foi feita no passado – quantos dias normalmente foram necessários, etc.[...]

Os aspectos de pressão e influência social podem ser relacionados à falta de planejamento, que de acordo com Barratt et al (1995) é oriunda do comportamento impulsivo à luz da falta de habilidade de antecipação ou consideração a médio e longo prazos. Tal situação, de acordo com o entrevistado J.F., pode contribuir para o surgimento de decisões impensadas em momentos onde o indivíduo sofre pressões externas.

[...]Para uma decisão é esperado que se leve duas semanas, a pessoa precisa se programar para ter aquela decisão tomada em duas semanas. Mas, se passarem essas duas semanas e não se tiver absolutamente nada, provavelmente as outras áreas vão começar a questionar e a pressionar. E é neste momento que eu penso que a impulsividade vai afetar – porque as pessoas vão começar a perguntar sobre a análise, sobre a decisão, e o ‘cara’ corre o risco de tomar decisões despreparadas[...]

Um ponto para discussão se refere ao reforço positivo que pode ser ocasionado pela tomada de decisão impulsiva que traz resultados satisfatórios. Tal aspecto pode, do ponto de vista do entrevistado A.M., contribuir para a repetição deste comportamento no futuro.

[...]Eu acho que com base em experiências – se ela tem tido sucesso nas tomadas de decisão com pouca informação e reação rápida. Acho que neste caso a pessoa impulsiva vai tentar ‘manter’ o que está dando certo para ela[...]

O quadro 11 ilustra as unidades de significado elencadas para a Categoria C4, sobre o relacionamento entre a impulsividade e a confiança na situação de decisão.

Quadro 11: Unidades de Significado para Categoria C4

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US21: Excesso de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • “Acho que a pessoa sempre se acha mais preparada do que ela está, na verdade”
A.M.	US19: Instinto	<ul style="list-style-type: none"> • “Não está tomando decisão baseada em fatos, e sim no que ela acha que pode ser mais seguro para ela”; • “Depende da experiência da pessoa e do quão natural isto é para ela”; • “Experiência fortalece o instinto”.
E.D.	US20: Falta de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • “A impulsividade te faz ir na ‘onda’ quando você não está seguro da sua decisão”
J.A.	US21: Excesso de confiança US19: Instinto US9: Estrutura de controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • “Às vezes ela decide no instinto porque ela tem muita confiança”; • “É muito perigoso se você não tiver uma estrutura de controles na empresa”
P.A.	US20: Falta de confiança US7: Influência social	<ul style="list-style-type: none"> • “Indivíduo impulsivo é mais fácil de ser contaminado por conta de toda a instabilidade, e ser até influenciado na decisão que vai tomar”

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos aspectos relacionados à confiança, pela visão dos gestores entrevistados é possível entender:

a) Indivíduos inseguros ou que não se sentem confiantes ou confortáveis quanto ao seu conhecimento e sua preparação podem ser influenciados por seus superiores ou pares, tal comportamento derivando em decisões impulsivas;

b) Um cenário instável, seja organizacional ou econômico, pode trazer inseguranças ao indivíduo, que se sente menos confiante, possuindo uma maior tendência a decisões impulsivas;

c) O excesso de confiança pode levar um indivíduo a agir impulsivamente. Tal aspecto pode ser prejudicial ao cenário organizacional que não faça aplicação de estruturas de controles internos robustas para mitigar potenciais falhas de decisão.

O instinto foi citado por dois entrevistados, no entanto não foi possível determinar sua relação com o comportamento, e se tal conceito na realidade estaria relacionado ao processamento automático de decisão baseado em intuições.

Um ponto a ser mencionado se refere ao aspecto motivacional possivelmente relacionado ao excesso de confiança relacionado ao comportamento impulsivo, na visão do entrevistado J.A.

[...]Eu acho que aí tem uma qualidade muito atrativa na pessoa impulsiva – às vezes ela decide no instinto porque ela tem muita confiança [...] isso inspira as pessoas, motiva, o que é uma ótima qualidade em um líder. No entanto, é perigoso ter uma pessoa “achando que sabe e não sabendo”, mas aí é fácil mitigar – é só identificar quem são estas pessoas.[...]

Uma vez mais é possível perceber a relevância da estrutura de controles internos perante os desvios comportamentais ocasionados por uma potencial sobrecarga de confiança individual.

Ainda quanto à falta de confiança, o entrevistado A.M. pondera sobre a possibilidade de existirem decisões conservadoras ou simplesmente tomadas para constarem como “tarefas cumpridas”.

[...]Acho que se a pessoa se sente muito incomodada, despreparada ou desconfortável em tomar decisões, pode até ser que ela tome uma decisão mais conservadora simplesmente para poder resolver aquela pendência e tomar a decisão rapidamente – neste caso ela não está tomando decisão baseada em fatos, e sim no que ela acha que pode ser mais seguro para ela – porque ela não está preparada para aquele tipo de decisão.[...]

Quanto ao elenco dos aspectos positivos e negativos do comportamento impulsivo sobre a tomada de decisão, os quadros a seguir ilustram os pontos-chave advindos das entrevistas.

Para os fatores positivos, é possível perceber a existência de aspectos de agilidade na decisão, propensão ao risco e oportunidade. Cabe salientar que as categorias pregressas capturaram, também, tais aspectos – conforme apresentação nos quadros anteriores.

É possível perceber a existência de aspectos de agilidade na decisão, propensão ao risco e oportunidade. Desta forma, o quadro 12 ilustra as elucidações por parte dos entrevistados acerca dos pontos positivos do comportamento impulsivo sobre a tomada de decisão, à luz da visão destes.

Quadro 12: Unidades de Significado para Categoria C5

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US12: Agilidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Às vezes ser impulsivo pode ser necessário”; • “Eu acho que a falta da impulsividade acaba acarretando em outros problemas também: é a pessoa que espera muito, é a pessoa que não tem ‘pulso firme’ para tomar decisão”; • “Ser um pouco impulsivo para fazer a pessoa se mover”
A.M.	US12: Agilidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Tem momentos que é preciso tomar decisões rápidas”;
E.D.	US5: Busca de informação US12: Agilidade	<ul style="list-style-type: none"> • É impossível termos toda a informação que precisamos, e mesmo que fosse possível, perderíamos o tempo e agilidade
J.A.	US22: Estratégia US23: Risco	<ul style="list-style-type: none"> • “Para relações mais estratégicas eu prefiro ter pessoas mais impulsivas no meu time”; • “Não tem medo de tomar risco” • “Tem tendência ao risco”
P.A.	US18: Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Por exemplo, uma área que é boa é Tesouraria, porque oportunidades pontuais aparecem”.

Fonte: Elaborado pela autora

Interessante observar que os aspectos positivos elencados a partir pela visão dos gestores financeiros entrevistados corroboram com as elucidações de Franken et al (2008) e Dalley et al (2011) acerca da agilidade trazida por tal comportamento. Situações onde o indivíduo pode ou necessita de uma ação rápida podem ser otimizadas pela impulsividade, haja vista que muitas vezes fazem uso de “atalhos” ou do resgate de informações presentes na memória de trabalho, para orientação da decisão a ser tomada.

A agilidade da decisão, na visão do entrevistado P.A., também é decorrente de um menor emprego de tempo em detalhes ou de análises excessivas.

[...] Agora uma opinião minha – eu prefiro ter pessoas impulsivas no meu time, e eu ir controlando isto, mostrando o lado da necessidade de detalhe, contra uma pessoa muito analítica que você precisa “forçar” para tomar uma decisão [...].

Em situações onde a demanda de trabalho é elevada, e se necessita de uma estratégia de resolução de problemas, principalmente em relação a decisões menos complexas, o perfil impulsivo também pode ser positivo no que tange a rapidez do processo, conforme informou J.F., em apontamento a seguir.

[...] Pra mim ele é bom quando você tem um volume de trabalho muito alto, e você tem que tomar decisões rápidas e as consequências não são graves, ou não impactam diretamente outras pessoas, outras áreas, ou ainda financeiramente a decisão não atrapalhará a organização[...]

Corroborando tal aspecto, o entrevistado J.A. apresentou opinião acerca da orientação para a decisão:

[...] É preciso ser um pouco impulsivo para fazer a pessoa se mover, seguir em frente – e ela traz um pouco de agressividade, e tira a pessoa da inércia[...].

Em relação ao comportamento impulsivo e o risco, a pontuação sobre a propensão a este pode ser corroborada por Moeller et al (2001), acerca da busca por sensações de prazer ou aventura, ainda que estas não sejam inicialmente os objetivos principais da decisão.

Quanto aos aspectos negativos, na visão dos entrevistados, o quadro 13 apresenta as unidades de significado elencadas para entendimento.

Quadro 13: Unidades de Significado para Categoria C6

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US2: Racionalidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acho que é, na maioria das vezes, negativo”; • “Precisa pensar antes de agir”
A.M.	US1: Desdobramentos da decisão US2: Racionalidade US8: Conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"> • “Quando a pessoa não tem noção do impacto das consequências e toma a decisão mesmo assim”; • “Impulsividade pode afetar isto de maneira negativa, porque a pessoa age rápido antes de pensar em tudo isso”; • “Eu acho que a pessoa impulsiva muitas vezes pode falar coisas sem pensar, e isso pode até trazer um sentimento ruim para a equipe, pode trazer conflitos”
E.D.	US7: Influência social US6: Pressão	<ul style="list-style-type: none"> • “Tomadas de decisão no ‘calor do momento’ são cheias de vieses alheios, que não são seus e são frutos da influência ou pressão dos outros”
J.A.	US2: Racionalidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Entendo como negativo quando você precisa ser analítico, detalhado”; • “Pode ter dificuldades para isso e tomar decisões menos fundamentadas”
P.A.	US5: Busca de informação US7: Influência social US20: Falta de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • “Como ponto negativo eu entendo que a pessoa impulsiva pode ser altamente influenciada quando ela tem que tomar uma decisão e ela não tem informações, não tem experiência no assunto” • “Pessoas impulsivas são menos detalhistas”.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do que foi apresentado, atividades que necessitam de uma maior atenção aos detalhes ou tempo para a decisão podem ser desafiadoras para indivíduos de comportamento impulsivo.

[...]A pessoa precisa ponderar, nem que seja o mínimo, em questão de segundos. Eu acho que quanto mais você tiver noção de todos os aspectos do problema, todas as causas, consequências e onde é que você vai chegar com a decisão que você está prestes a tomar. [...] Acho que isto é que ajuda uma decisão a ser bem tomada. Na minha opinião a impulsividade pode afetar isto de maneira negativa, porque a pessoa age rápido antes de pensar em tudo isso [...] (Entrevistado A.M.)

Considerando-se a visão dos gestores financeiros acerca do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão, as unidades de significado relativas à Categoria 7 propõem ações quanto à formação de competências para o processo decisório, a partir das elucidações dos entrevistados.

Quadro 14: Unidades de Significado para Categoria C7

Entrevistado	Unidades de Significado	Pontos-chave
J.F.	US24: Inteligência emocional US6: Pressão US11: Planejamento e antecipação US9: Estrutura de controles internos US5: Busca de informação US25: Papel da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • “Aprender a balancear razão e emoção”; • “É muito importante não ceder à pressão”; • “Antecipar a todas as demandas dentro da área e também usar exemplos do que tenha acontecido no passado”; • “Para tentar evitar a impulsividade é importante buscar o respaldo de regras da própria organização”; • “Se tem prioridades, prazos, uma fila a ser atendida”; • “Avaliar situações passadas e ver onde pessoas erraram” • “Por isso se precisa de uma equipe. É preciso de equilíbrio, e uma equipe ajuda nisso – o equilíbrio ajuda a nivelar o conhecimento necessário para o sucesso da área”; • “Busque primeiro as informações que você precisa” • “É papel do gestor, também.”
A.M.	US1: Desdobramentos da decisão US11: Planejamento e antecipação	<ul style="list-style-type: none"> • “Saber ponderar as consequências” • “Saber se planejar e antecipar situações”
E.D.	US5: Busca de informação US7: Influência social US6: Pressão	<ul style="list-style-type: none"> • “Fazer perguntas certas é fundamental, porque normalmente quem pede a decisão é quem detém as informações necessárias para que esta seja efetiva e eliminar vieses do solicitante”; • “Não se deixe levar pela pressão ou influência de outros”
J.A.	US11: Planejamento e antecipação US9: Estrutura de controles internos US4: Prazos	<ul style="list-style-type: none"> • “Antecipar o que vai fazer”; • “Ter um plano”; • “Conhecer as regras e os prazos”.
P.A.	US11: Planejamento e antecipação US5: Busca de informação	<ul style="list-style-type: none"> • “Quanto mais você antecipa as análises e está preparado para aquilo, mais fácil será a sua tomada de decisão”. • “É “pegar” as lições de casa – observar os gestores, observar quem toma decisões acertadas, buscar entender o que eles tem feito para isso, e daí analisar o porque ele tomou aquela decisão ou não”

Fonte: Elaborado pela autora

As unidades de significado identificadas para a categoria C7, objetivando o contexto da formação de competências de tomada de decisão sugerem, na visão dos entrevistados, ações voltadas ao planejamento e antecipação de ações, o que permite identificar os possíveis desdobramentos das alternativas disponíveis; estabelecimento de prática de busca de informações, seja através de outras pessoas da equipe ou de dados históricos de situações de decisão; identificação de regras organizacionais que permitam trazer respaldo à decisão ou norteá-la em relação a prazos, limites, alçadas e políticas; estabelecimento de senso de priorização, o que muitas vezes pode ser facilitado pela própria estrutura de controles internos da organização.

Um aspecto importante levantado pelo entrevistado J.F. se refere ao papel do gestor de um profissional no desenvolvimento da competência de tomada de decisão, tal qual um método de *coaching*.

[...] Na minha opinião, não é só papel da pessoa impulsiva tentar trabalhar a sua impulsividade. É papel do gestor, também [...].

Entende-se, então, que as orientações dos gestores para a identificação do comportamento de seus subordinados faz-se importante, conforme corrobora E.D.:

[...] Pessoas novas têm dificuldade de perceber que estão sendo emocionais ou impulsivas [...].

Desta forma, a percepção acerca do comportamento impulsivo também se relaciona ao grau de experiência do indivíduo, sugerindo que a auto percepção possa ser mais morosa ou desafiadora para profissionais jovens ou ainda em formação de capacidades e competências. Por este aspecto, infere-se a necessidade de acompanhamento e orientação do gestor, para fornecer insumos que demonstrem, através de exemplos, o comportamento do indivíduo.

[...] Por isso os exemplos são importantes e não podemos nos deixar levar pelas impressões, a não ser que seja uma percepção coletiva. Se for coletiva, acho que vale o *feedback* para a pessoa: as pessoas acham que você está colocando muito a carroça na frente dos bois[...] (Entrevistado J. F.)

As conclusões acerca dos pontos elencados e categorizados através da análise de conteúdo, portanto, são apresentadas em capítulo a seguir, objetivando atender os objetivos de pesquisa geral e específicos desta presente dissertação, assim como endereçar o problema de pesquisa sobre a visão de gestores da área financeira acerca do papel da impulsividade na tomada de decisão.

5 CONCLUSÕES

Conforme apresentado pelo referencial teórico desta presente dissertação, os postulados da Economia Clássica apresentam o “homem econômico” como: 1) Conhecedor do ambiente ao qual está inserido e capaz de absorver dele as informações que lhe são necessárias; 2) Organizado em relação ao seu elenco de preferências; 3) Detentor de capacidades computacionais para quantificar as consequências de suas decisões, e assim realizar escolha pela alternativa que o levará a atingir o nível máximo de satisfação dentre seu elenco de preferências (SIMON, 1955, p. 99).

Desta forma, pode-se identificar ao longo das entrevistas aplicadas aos gestores financeiros selecionados para participarem da pesquisa, que os mesmos possuem visão acerca da decisão tida como “boa” ou “efetiva” como aquela que: 1) É realizada racionalmente, fazendo-se o mapeamento prévio de suas possíveis consequências e desdobramentos (“visão holística”); 2) É realizada posteriormente à busca por informações; 3) Não é instantânea, ou seja, precisa de determinado tempo para realizar o processamento das informações.

Tais pontuações elencadas pelos entrevistados estão alinhadas aos preceitos clássicos da racionalidade humana. No entanto, conforme apresentado por Simon (1955) e posteriormente corroborado por Kahneman e Tversky (1974; 1979; 1986) e Frederick (2002), muitas das decisões realizadas pelos indivíduos não são plenamente racionais, seja pela utilização de “atalhos”, ou ainda de vieses cognitivos – as denominadas heurísticas. Tendo em vista estes aspectos, as decisões podem tanto ser “efetivas”, do ponto de que atendem às expectativas iniciais do *decisor*, quanto também podem ser “falhas”, por não atingirem resultados satisfatórios.

Cabe salientar que as elucidações dos autores supracitados não qualificam tais meios para a tomada de decisão como “bons” ou “ruins”, cabendo a eles a explicação das diversas formas e métodos que podem ser utilizados para a escolha de uma alternativa. Pode-se escolher por preferências ou familiaridade (FREDERICK, 2002), pelo reconhecimento de padrões ou *status quo*, ou ainda pela influência que o meio exerce sobre o indivíduo que decide (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; 1979; 1986; BAZERMAN; MOORE, 2010).

Partindo de tais pressupostos, é possível inferir que uma decisão “acertada” pelo indivíduo não necessariamente tenha seguido os preceitos dos modelos normativos de consideração da decisão racional (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; 1979; 1986; BAZERMAN; MOORE, 2010). Ou seja, que não tenha atingido seu valor através do

processamento de informação caracterizado pelo Sistema 2 (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; 1979), ou ainda cognitiva e computacionalmente processado pelo domínio controlado (CAMERER; LOEWENSTEIN; PRELEC, 2005). O indivíduo pode “acertar”, ainda que sua decisão tenha sido realizada fora dos moldes normativos da Teoria Clássica. E tal acerto, pode, conseqüentemente, reforçar o comportamento impulsivo.

Um dos entrevistados, P.A., ao longo da discussão, pontuou sua preferência em manter indivíduos de perfis impulsivos em seu time *versus* indivíduos de perfis analíticos ou detalhistas. Interessante salientar que, conotativamente, o entrevistado utilizou o jargão popular: “eu prefiro segurar um ‘louco’ do que empurrar dez ‘burros’”.

Tal aspecto foi corroborado pelo entrevistado J.A., ao elucidar que, em sua visão, a impulsividade traz elementos positivos ao processo decisório, como agilidade e propensão ao risco, podendo, inclusive, inspirar outros indivíduos da equipe por conta da confiança demonstrada – o que no ponto de vista de J.A. é uma característica fundamental a um líder.

[...] para relações mais estratégicas eu prefiro ter pessoas mais impulsivas no meu time. As pessoas mais impulsivas trazem mais agilidade ao processo, porque normalmente elas não tem medo de decidir. E elas têm uma tendência ao risco, o que eu acho bem atrativo, porque elas não têm muito medo de tomar riscos. E isso para uma empresa é fundamental, porque sem tomar riscos você não consegue ter retornos consideráveis. Eu entendo como negativo quando você precisa ser analítico, detalhado. A pessoa impulsiva pode ter dificuldades para isso e tomar decisões menos fundamentadas. [...]

Um ponto consistente observado ao longo das entrevistas se refere à necessidade de equilíbrio no comportamento de um indivíduo, assim como no comportamento da equipe. Entendeu-se que o perfil impulsivo pode trazer benefícios ao processo decisório, porém a obtenção de resultados positivos não necessariamente tende a ser constante, o que introduz a necessidade de diversificação comportamental quando da constituição dos indivíduos em suas equipes.

Como elucidou o entrevistado J.A., o equilíbrio é interessante para garantir a existência de pessoas que não sejam contrárias ao risco, como também para contrabalancear a exposição a partir da interação de pessoas de perfil menos impulsivo – o que infere-se neste ponto que tratam-se de indivíduos conservadores.

[...] você precisa ter um balanço; não consegue ter sucesso se tiver somente pessoas impulsivas ou somente pessoas contrárias ao risco [...]

Gitman (2004) defende que a exposição ao risco se relaciona diretamente à obtenção de retornos elevados, esclarecendo que não se é possível a maximização de resultados (ou lucros) sem que haja uma maximização de risco.

A existência de estrutura de controles que mitiguem possíveis falhas decisórias pela adoção de políticas, processos, alçadas e regras também foi orientada, principalmente às empresas de pequeno porte. No ponto de vista dos gestores, o conhecimento das regras e diretrizes faz-se fundamental para: 1) Poder garantir antecipação ou planejamento prévio à decisão; 2) Entender o *timing* correto da decisão, e quais os limites e prazos esperados, de modo a contribuir ao planejamento; 3) Controlar o pensamento impulsivo, haja vista o indivíduo tenderá a “compreender” o tempo que é esperado para ele – reforçando com que ele não aja antes dos prazos.

A busca de informação foi pontuada de maneira consistente. Seja para contribuir com uma “ampliação no repertório” de dados e fatos, que poderão facilitar decisões futuras, na visão dos gestores permite no aprofundamento técnico da função assim como no entendimento dos possíveis caminhos a serem seguidos, e de quais potencialmente não são serão produtivos. Tais pontuações também são condizentes aos conceitos de heurísticas e vieses cognitivos.

Notou-se que os entrevistados inicialmente informaram que não tomam decisões impulsivas quando não possuem informações suficientes, e que nestes casos buscam “demorar”, estender o prazo ou atrasar as decisões. No entanto, através da flexibilidade permitida pela entrevista semiestruturada, e posteriormente pela análise de discurso, foi possível perceber que estes compreendem e concordam na dificuldade de se obter todo o conteúdo necessário para a decisão. Foi observado que, ao longo de outras perguntas, os entrevistados apresentaram informações que corroboraram para a tomada de decisões por confiança em pares, em gestores ou em profissionais de alto escalão na empresa, seja através do que estes decidem ou das opiniões que fornecem acerca do contexto e da situação a ser decidida.

Embora seja utópica a crença de que o gestor deve tomar decisões fazendo uso de todas as informações suficientes para isto, foi possível perceber que na visão dos entrevistados é consenso o entendimento de que as decisões são sempre tomadas com “peças faltando”. Tal cenário contribuiria, então, ao comportamento impulsivo.

Cabe salientar o surgimento de aspectos de interação social e conflitos de interesse. Na visão dos entrevistados, tais aspectos podem ser impulsionados pelo comportamento impulsivo pois: a) O indivíduo quer se inserir no “todo” ou ser “aceito” pelos demais, não ponderando suas decisões; b) Pode ser influenciado pelas preferências de seus superiores; c) Situações de incerteza, insegurança ou falta de confiança podem intensificar este

comportamento; d) A falta de experiência na função pode contribuir para a influência social; e) A busca por se afastar de situações de tensão ou conflitos pode levar o indivíduo a agir de maneira impulsiva.

Em um panorama semelhante se encontra a confiança, pois em excesso pode “enganar” a percepção de preparação ou de utilização de informações “certas”, e até influenciar os demais em aspectos motivacionais, como afastar o *decisor* daquilo considerado como “ponto ótimo da decisão”.

Obtiveram-se, também, respostas em relação à agilidade da decisão, sendo que a mesma pode tanto contribuir o processo decisório quando possuir aspectos negativos. Para decisões rápidas e simples, a agilidade pode favorecer à eficiência, no entanto indivíduos que não se sintam seguros, aptos ou que simplesmente não possuem o perfil de tomadores de decisões podem agir impulsivamente para, conforme pontuado por diversos entrevistados, “tirar o problema da frente”. Tal ponto é merecedor de atenção para o cenário organizacional, quando da leitura do perfil de seus tomadores de decisão.

Quanto à formação de competências de tomada de decisão, os entrevistados se apresentaram favoráveis à possibilidade de um novo gestor aprender como realizar um processo decisório efetivo. No entendimento dos gestores entrevistados, a impulsividade pode ser controlada, assim como a “boa” decisão pode ser aprendida.

As perguntas 6, 11 e 12 do Roteiro de Entrevista (Apêndice 1), elencaram os aspectos de aprendizagem comportamental à luz dos que seria entendido pelo entrevistado como características de um “bom” *decisor* ou uma “boa” decisão. Tais indagações visaram identificar, do ponto de vista individual do gestor, como foi o processo de aprender a se tornar um tomador de decisão, e quais orientações poderiam ser transmitidas para a formação de tal competência, inclusive considerando-se o papel da impulsividade.

Aos aspectos apresentados como negativos, proposições de ações para direcionar o comportamento do *decisor* de maneira racional foram sugeridas, como: 1) Planejamento prévio da rotina do trabalho ou das situações de decisão pertinentes a este; 2) Antecipação de cenários para mapeamento e identificação dos desdobramentos das alternativas disponíveis; 3) Estabelecimento de cultura de “troca de experiências”, seja entre gestores, superiores ou subordinados; 4) Busca contínua pela informação, seja através de aprofundamento em dados históricos de decisões passadas; 5) Questionamentos aprofundados a quem detém as informações, buscando eliminar possíveis vieses daquele que pede a decisão.

É possível perceber as ações elencadas pelos gestores entrevistados estão alinhadas às heurísticas ou “atalhos” de decisão. Desta forma, entende-se que a visão que possuem acerca da formação de competência para a tomada de decisão, tendo em vista o papel da impulsividade, possui como “pano de fundo” o direcionamento ao emprego das heurísticas.

No caso das ações, rotinas ou orientações propostas, estas objetivam direta ou indiretamente a “lapidação” da memória de trabalho do indivíduo, seja lhe fornecendo um repertório mais amplo de busca por alternativas, como lhe “ensinando” o que deve fazer, seja pelo histórico de ações, familiaridade, identificação de padrões ou aprendizagem através de dados históricos.

É possível controlar a sua impulsividade – você precisa se recordar, se lembrar do que precisa fazer, antecipar o que vai fazer. Se você é impulsivo, você precisa ter um plano, do contrário vai ser impulsivo, naturalmente. Você precisa saber o tempo em que precisa tomar aquela decisão – conhecer os limites, prazos. Se não precisar tomar a decisão hoje, simplesmente não tome. Se acha que o tempo oferecido é insuficiente, apresente o seu pensamento e tente negociar. Do contrário, documente que não teve tempo e isto aumentou o risco da decisão, assim todos ficam cientes de que aquilo poderia ter sido melhor trabalhado. Não tenha medo de apresentar suas opiniões contrárias. Se todo mundo quer uma coisa e você não concorda racionalmente, não tem que assumir aquele risco, porque no final do dia a responsabilidade vai ser sua, também. (Entrevistado J.A.)

Após o entendimento da visão dos gestores acerca do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão, e posterior elenco de seus aspectos positivos e negativos, este estudo finda sugerindo futuras pesquisas e ações para a formação das competências de tomada de decisão.

Quanto a futuras pesquisas, foi possível identificar que os gestores financeiros entendem as áreas de Crédito e Vendas como sensíveis para maiores desdobramentos do comportamento impulsivo, seja pela interação das imposições de metas comerciais e consequentes remunerações, como pela presença de distintos cenários de riscos, conflitos de interesses, pressões e influências sócias. Portanto, sugere-se aprofundamento em futuros estudos do campo de Finanças Comportamentais que abordem estes aspectos, de modo a contribuir para a robustez do sistema econômico e de governança corporativa das instituições.

[...] Acho que isto ocorre muito na área de Crédito, onde o vendedor tem uma venda ‘x’ e fala: “meu, aprova esse negócio rápido!”; sem pensar que o cliente precisa passar por uma avaliação aprofundada. Principalmente no final do mês, então, por conta das metas [...] (Entrevistado J.F.)

Considerando-se os desafios das empresas de pequeno porte em se solidificarem e perpetuarem, o entendimento do papel da impulsividade sobre a tomada de decisão neste

panorama também pode contribuir com a aplicação de aspectos teóricos de aplicabilidade prática no universo organizacional.

Por fim, em relação à formação de competências, este estudo propõe a inserção de conteúdos comportamentais às estruturas curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação em Ciências Contábeis e afins, tal qual elucidam os autores Silva, Santos, Cordeiro Filho e Bruni (2014, p. 55-56) acerca dos desafios das organizações atuais frente à competitividade e aos diversos cenários existentes, dado que “as grandes exigências das empresas por profissionais com senso crítico e com conhecimento amplo capaz de opinar em diversas áreas de uma organização fundamentam a importância de se examinar as estratégias e práticas de ensino utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior em Contabilidade”.

Desta forma, entende-se que a capacitação dos estudantes perante os aspectos comportamentais da tomada de decisão podem facilitar nas interações harmoniosas e compreensão das diferenças individuais, pois quando consideradas possibilitam contribuir no atingimento dos objetivos organizacionais.

Referências

- AINSLIE, George. Specious Reward: A Behavioral Theory of Impulsiveness and Impulse Control. **Psychological Bulletin**, v. 82, n. 4, p. 463-497, 1975.
- ALVARENGA, Tamar Klein; CARDOSO, Ricardo Lopes; FERREIRA, Jandira Sandra; AGUIAR, Andson Braga. A interferência da emoção na tomada de decisão de risco: um estudo experimental com profissionais de Controladoria. **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 2, 2014.
- ARCE, Estíbaliz; SANTISTEBAN, Carmen. Impulsivity: a review. **Psicothema**, v. 18, n. 2, p. 213-220, 2006.
- AVILA, César; CUENCA, Isabel; FÉLIX, Vicente; PARCET, Maria-Antonia; MIRANDA, Ana. Measuring Impulsivity in School-Aged Boys and Examining Its Relationship With ADHD and ODD Ratings. **Journal of Abnormal Child Psychology**, v. 32, n. 3, p. 295-304, 2004.
- BARRATT, Ernest S. Anxiety and impulsiveness related to psychomotor efficiency. **Perceptual and Motor Skills**, v. 9, p. 191-198, 1959.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**, 1ª edição. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**, 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo decisório**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BECHARA, Antoine. The role of emotion in decision-making: Evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. **Brain and Cognition**, v. 55, p. 30-40, 2004.
- _____. Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: a neurocognitive perspective. **Nature Neuroscience**, v. 8, n. 11, p. 1458-1463, 2005.
- BECHARA, Antoine; NAQVI, Nasir; SHIV, Baba. The Role of Emotion in Decision Making. **Association for Psychological Science**, v. 15, n. 5, p. 260-264, 2006.
- BECHARA, Antoine; DAMASIO, Hanna; DAMASIO, Antonio R. Emotion, decision-making and the orbitofrontal cortex. **Cerebral cortex**, v.10, p. 295-307, 2000.
- BECHARA, Antoine; DAMASIO, Antonio R.; DAMASIO, Hanna; ANDERSON, Steven W. Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex. **Cognition**, v. 50, p. 7-15, 1994.
- BELL, David E.; RAIFFA, Howard; TVERSKY, Amos. **Decision making: descriptive, normative and prescriptive interactions**. New York: Cambridge University Press, 1988.

BELLMAN, Suzanne Beth. *I would rather be happy than right: Consumer impulsivity, risky decision making, and accountability*. Tese (*Interdisciplinary Studies in Decision Neuroscience*) – University of Iowa, Iowa City, 2012.

BROGAN, Amy; HEVEY, David; PIGNATTI, Riccardo. Anorexia, bulimia, and obesity: Shared decision making deficits on the Iowa Gambling Task (IGT). **Journal of the International Neuropsychological Society**, v. 16, n. 4, p. 711-715, 2010.

BRUNNER, Dani; HEN, René. Insights into the Neurobiology of Impulsive Behavior from Serotonin Receptor Knockout Mice. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 836, p. 81-105, 1997.

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

CAMERER, Colin F, LOEWENSTEIN, George; PRELEC, Drazen. Neuroeconomics: how Neuroscience can inform Economics. **Journal of Economic Literature**, v. 43, p. 9-64, 2005.

CASWELL, Amy; BOND, Rod; DUKA, Theodora; MORGAN, Michael. Further evidence of the heterogeneous nature of impulsivity. **Personality and Individual Differences**, v. 76, p. 68-74, 2015.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; VIDAL, Patricia Gonçalves; PEREZ, Gilberto; CODA, Roberto *Neuroaccounting: Um modelo para análise do processo de tomada de decisão*. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, v. 23, n. 2, pp. 131- 62, 2012.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; PEREZ, Gilberto; VIDAL, Patricia Gonçalves; JERÔNIMO, Patricia Ferreira; CARNEIRO, Ricardo Barros. *Neuroaccounting: análise do processo de tomada de decisão relacionado a metas orçamentárias, tomando como base modelo da neurociência*. In: **XXXIII EnANPAD, 2009**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON935.pdf>>. Acesso em: 15 set 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**, 3ª edição. São Paulo: Vozes, 2006.

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

COLTURATO, Claudio; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Os efeitos do risco e do benefício sobre a confiança em decisões relacionadas a metas orçamentárias de investimento: um estudo experimental. In: **VIII Congresso Anpcont, 2014**. Disponível em: <http://www.furb.br/_upl/files/especiais/anpcont/2014/113_3.pdf?20141206120045>. Acesso em: 15 set 2014.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTLEE, Christopher G. HUETTEL, Scott A. The functional neuroanatomy of decision making: Prefrontal control of thought and action. **Brain Research**, v. 1428, p. 3-12, 2012.

DALLEY, Jeffrey W.; EVERITT, Barry J.; ROBBINS, Trevor W. Impulsivity, Compulsivity, and Top-Down Cognitive Control. **Neuron**, v. 69, n. 4, p. 680–694, 2011.

DAMASIO, Antonio R. **Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain**. New York: Grosset/Putnam, 1994.

_____. **Looking for Spinoza: Joy, sorrow and the feeling brain**. London: William Heinemann, 2003.

DAWE, Sharon; LOXTON, Natalie J. The role of impulsivity in the development of substance use and eating disorders. **Neuroscience & Biobehavioral Reviews**, v. 28, n. 3, p. 345-351, 2004.

DE BONDT, Werner; MAYORAL, Rosa M.; VALLELADO, Eleuterio. Behavioral decision-making in finance: an overview and assessment of selected research. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 42, n. 157, p. 99-118, 2013.

DE WIT, Harriet. Impulsivity as a determinant and consequence of drug use: a review of underlying processes. **Addiction Biology**, v. 14, n. 1, p. 22-31, 2009.

DHOLAKIA, Utpal M. Temptation and resistance: An integrated model of consumption impulse formation and enactment. **Psychology & Marketing**, v. 17, n. 11, p. 955-982, 2000.

DIXON, Matthew; FOX, Kieran C. R.; CHRISTOFF, Kalina. Evidence for rostro-caudal functional organization in multiple brain areas related to goal-directed behavior. **Brain Research**, v. 1572, p. 26-39, 2014.

EVENDEN, John L. Varieties of Impulsivity. **Psychopharmacology**, v. 146, p. 348–361, 1999.

EYSENCK, Hans Jürgen; EYSENCK, Michael Williams. **Personality and individual differences: a natural science approach**. New York: Plenum Press, 1985.

FRANKEN, Ingmar H. A.; STRIEN, Jan W. Van; NIJS, Ilse; MURIS, Peter. Impulsivity is associated with behavioral decision-making deficits. **Psychiatry Research**, v. 150, p. 155-163, 2008.

FREDERICK, Shane. Automated choice heuristics. In T. Gilovich, D. Griffin e D. Kahneman (eds), **Heuristics & Biases: The Psychology of Intuitive Judgement** (p. 548-558). New York: Cambridge University Press, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GREEN, Leonard; MYERSON, Joel; MCFADDEN, Edward. Rate of temporal discounting decreases with amount of reward. **Memory & Cognition**, v. 25, p. 715-723, 1997.

GREEN, Leonard; MYERSON, Joel; OSTASZEWSKI, Pawel. Discounting of delayed rewards across the life span: age differences in individual discounting functions. **Behavioural Processes**, v. 46, p. 89-96, 1999.

HARTMANN, Frank G. H.; MAAS, Victor S. Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and Machiavellianism. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 2, p. 27-29, 2010.

HINSON, John M.; JAMESON, Tina L.; WHITNEY, Paul. Impulsive Decision Making and Working Memory. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition**, v. 29, n. 2, p. 298-306, 2003.

HINSON, John M.; JAMESON, Tina L.; WHITNEY, Paul. Somatic markers, working memory, and decision making. **Cognitive, Affective and Behavioral Neuroscience**, v. 2, n. 4, p. 341-353, 2002.

HOLMES, J.; HEVER, T.; HEWITT, L.; BALL, C.; TAYLOR, E.; RUBIA, K.; THAPAR. A pilot twin study of psychological measures of attention deficit hyperactivity disorder. **Behavioral Genetics**, v. 32, p. 389-395, 2002.

HORN, N.R.; DOLAN, M.; ELLIOTT, R.; DEAKIN, J.F.; WOODRUFF, P.W. Response inhibition and impulsivity: an fMRI study. **Neuropsychologia**, v. 41, n. 1, p. 959-966, 2003.

HUANG, Yu-Feng; KUO, Feng-Yang. How impulsivity affects consumer decision-making in e-commerce. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, n. 6, p. 582-590, 2012.

KAGAN, J. **Galen's prophecy: temperament in human nature**. New York: Basic Books, 1994.

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

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science, New Series**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

_____. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

_____. Rational choice and the framing of decisions. **Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S251-S278, 1986.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, Carol; COHEN, Judy. Unfolding Consumer Impulsivity: An Existential-Phenomenological Study of Consumers with Attention Deficit Disorder. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 8, p. 639-671, 2004.

KELLY, Nichole R.; BULIK, Cynthia M.; MAZZEO, Suzanne E. Executive Functioning and Behavioral Impulsivity of Young Women Who Binge Eat. **International Journal of Eating Disorders**, v. 46, n. 2, p. 123-139, 2013.

LOGAN, Gordon D.; SCHACHAR, Russell J.; TANNOCK, Rosemary. Impulsivity and Inhibitory Control. **Psychological Science**, v. 8, n.1, p. 60-64, 1997.

LOEWENSTEIN, George. The fall and rise of psychological explanations in the economics of intertemporal choice. In G. Loewenstein & J. Elster (eds.), **Choice over time**. New York: Russell Sage.

LOEWENSTEIN, George; PRELEC, Drazen. Anomalies in intertemporal choice: evidence and an interpretation. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 20, p. 573-597, 1992.

MALLOY-DINIZ, Leandro Fernandes; MATTOS, Paulo; LEITE, Wellington Borges; ABREU, Neander; COUTINHO, Gabriel; PAULA, Jonas Jardim; TAVARES, Hermano; VASCONCELOS, Alina Gomide; FUENTES, Daniel. Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 59, n. 2, p. 99-105, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Clayton Levy Lima; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. Finanças comportamentais: um estudo da influência da faixa etária, gênero e ocupação na aversão à perda. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 8, p. 3-23, 2010.

MOELLER, F. G.; BARRATT, E. S.; DOUGHERTY, D. M.; SCHMITZ, J. M.; SWANN, A. C. Psychiatric Aspects of Impulsivity. **American Journal of Psychiatry**, v. 158, n. 11, p. 1783-1793, 2001.

MONGIN, Philippe. Expected Utility Theory. In: DAVIS, J.; HANDS; W. MAKI, U. (Eds). **Handbook of Economic Methodology**. London: Edward Elgar, 1997, p. 342-350.

MOWRER, Robert R.; DAVIDSON, William B. Academic decision making and Prospect Theory. **Psychological Reports**, v. 109, n. 1, p. 289-300, 2011.

PATTIJ, Tommy; BROERSEN, Laus M.; VAN DER LINDE, Judith; GROENICK, Lucianne; VAN DER GUGTEN, Jan; MAES, Robert A. A.; OLIVIER, Berend. Operant learning and differential-reinforcement-of-low-rate 36-s responding in 5-HT1A and 5-HT1B receptor knockout mice. **Behavioural Brain Research**, v. 141, n. 2, p. 137-145, 2003.

PATTON, Jim H.; STANFORD, Matthew S.; BARRATT, Ernest S. Factor structure of the Barratt Impulsiveness scale. **Journal of Clinical Psychology**, v. 51, n. 6, p. 768-774, 1995.

PENNINGS, Joost M. E.; GARCIA; Philip; HENDRIX, Eligius. Towards a theory of revealed economic behavior: the Economic-Neurosciences interface. **Journal of Bioeconomics**, v. 7, p. 113-127, 2005.

SAMPAIO, Marcio Santos; BRUNI, Adriano Leal; LIMA FILHO; Raimundo Nonato; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Excesso de confiança e Controladoria: um estudo envolvendo práticas orçamentárias. **Revista de Finanças Aplicadas**, p. 1-20, 2012.

SANTOS, Jose Odalio; BARROS, Carlos Augusto Silva. O que determina a tomada de decisão financeira: razão ou emoção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 38, p. 7-20, 2011.

SCHNEIDER, Daniela Di Giorgio; PARENTE, Maria Alice de Mattos Pimenta. O Desempenho de Adultos Jovens e Idosos na *Iowa Gambling Task* (IGT): Um Estudo sobre a Tomada de Decisão. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 19, n. 3, p. 442-450, 2006.

SHIV, Baba; FEDORIKHIN, Alexander. Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making. **The Journal of Consumer Research**, v. 26, n.3, p. 278-292, 1999.

SILVA, Rogério Felipe Marinho; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; MACIEL, Carolina Veloso; RODRIGUES, Raimundo Nonato. Finanças Comportamentais: um estudo comparativo utilizando a teoria dos prospectos com os alunos de graduação do curso de ciências contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 383-403, 2009.

SILVA, Uilcleides Braga da; SANTOS, Enoque Barbosa dos; CORDEIRO FILHO, José Bernardo; BRUNI, Adriano Leal. Concepções pedagógicas e mudanças nas práticas contábeis: um estudo sobre o modelo educacional adotado em uma universidade pública e a formação crítico-reflexiva do contador. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 54-66, 2014.

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

SKOREPA, Michal. **Decision-making: a behavioral economic approach**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

SOUZA, Silvanio Batista; CARDOSO, Ricardo Lopes; FERREIRA, Jandira Sandra; AGUIAR, Andson Braga. O efeito do comportamento disfuncional sobre a confiança entre decisores utilizando *trust game*. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.5, n.3, p. 325-348, 2012.

STANOVICH, Keith E.; WEST, Richard F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 23, p. 645-726, 2000.

STRATTON, Kelcey J. Mindfulness-based approaches to impulsive behaviors. **The New School Psychology Bulletin**, v. 4, n. 2, p. 49-71, 2006.

SZCZEPANSKI, Sara M.; KNIGHT, Robert. Insights into Human Behavior from Lesions to the Prefrontal Cortex. **Neuron**, v. 83, n. 5, p. 1002-1018, 2014.

VASCONCELOS, Adriana F.; ANTUNES, Gustavo A.; SILVA, César Augusto T. Avaliação de perdas e ganhos nas decisões financeiras: uma investigação à luz da *Prospect Theory*. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças**, v. 2, n. 1, p. 22-28, 2014.

VENDRAME, Talita; DA COSTA, Andrea Lorena; SANCHES, Cintia Cristina; GULASSA, Daniel Carr Ribeiro; SOPHIA; Eglacy Cristina Sophia; ZILBERMAN, Monica L. Avaliação de impulsividade em pacientes com amor patológico. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 61, n. 3, 2012.

VON DIEMEN, Lísia; SZOBOT, Claudia Maciel; KESSLER, Felix; PECHANSKY, Flavio. Adaptation and construct validation of the Barratt Impulsivess Scale (BIS 11) to Brazilian Portuguese for use in adolescents. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 29, n. 2, p. 153-156, 2007.

WINKLER, Robert L. The assessment of prior distributions in Bayesian analysis. **Journal of American Statistical Association**, v. 62, n. 319, p. 776-800, 196

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1) Na sua opinião, quais são as características principais que devem estar presentes no comportamento de um bom tomador de decisão?

2) Na sua opinião, uma boa decisão é tomada quando se reflete muito sobre ela ou quando ela é tomada mais rapidamente, guiada pela sensação ou sentimento que ela traz no indivíduo?

3) Você considera que toma decisões “no calor do momento”? Em caso positivo, com que frequência?

4) O que você entende por impulsividade ou comportamento impulsivo? Poderia dar exemplos relacionados ao dia-a-dia?

5) Como você considera que a impulsividade influencia o processo decisório?

6) Como você faz para evitar decisões precipitadas ou tomadas por impulso? Como aprendeu a agir desta forma?

7) Como você considera que a impulsividade pode afetar o indivíduo na avaliação dos seus níveis de conhecimento e preparação em relação a uma atividade/assunto?

8) Em quais situações você considera mais fácil que a tomada de decisão seja influenciada pelo comportamento impulsivo?

9) Qual sua opinião sobre o comportamento impulsivo na tomada de decisão? Ele teria aspectos positivos, negativos ou ambos? Poderia exemplificar??

10) Em relação às características que você considera essenciais no comportamento de um decisor efetivo/eficaz, onde a impulsividade poderia interagir?

11) Em uma situação hipotética, onde você está formando um novo gestor ou decisor. Na sua opinião, seria possível a ele 'aprender' a competência de tomar decisões efetivas? Qual seria o seu conselho?

12) Na sua opinião, como seria possível orientar o comportamento impulsivo de um indivíduo para que este consiga efetividade na tomada de decisão, ou seja, decisões mais produtivas e eficazes? Você se recorda de experiências que possa exemplificar?