

A experiência e as emoções na tomada de decisão instantâneaⁱ

Fernando Kuhn Andriotti – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Henrique Mello Rodrigues de Freitas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho

Jean-Pierre Boissin – Université Pierre Mendès France

Resumo

A decisão, dado sua importância em nossas atividades, continua sendo um tema instigante, apesar de diversos estudos já realizados. Face às novas tecnologias, novas técnicas de análise do cérebro e do comportamento humano, observa-se que as abordagens recentes relacionadas ao tema têm se voltado a áreas mais subjetivas: lidar com as incertezas e com a dinâmica do ambiente é um desafio aos gestores, seja pelo volume de variáveis envolvidas, seja pela quantidade de informação disponível. Os modelos racionais acabam limitando o processo decisório, levando os indivíduos a recorrerem a modelos mais informais, de mais fácil acesso e, entre eles as emoções têm um papel de destaque, assim como a experiência em diferentes situações e ambientes. Neste estudo, busca-se compreender de que forma esses elementos estão presentes no processo decisório rápido, instantâneo (quando não há condições e tempo disponíveis para uma aproximação por meio de um modelo racional de tomada de decisão). Para tal, identificaram-se elementos para elaborar um protocolo de entrevistas em profundidade, então aplicado junto a diretores de empresas de tecnologia do Rio Grande do Sul. Analisando os dados, verificou-se que há influência das emoções em diferentes momentos, interferindo em processos paralelos que suportam a decisão; ao passo que a experiência tem um destaque direto, tendo sido apontada como o principal recurso quando as condições exigem uma decisão instantânea.

Palavras-chave: experiências; emoções; tomada de decisão; decisão instantânea.

Resumé

La décision, étant donnée son importance dans nos activités, demeure un sujet intéressant et d'actualité, en dépit de toutes les études déjà menées. Face aux nouvelles technologies, nouvelles techniques d'analyse du cerveau, et du comportement humain, les approches plus récentes de ce sujet se tournent vers le camp de la subjectivité: avoir à faire aux incertitudes et à la dynamique de l'environnement est un défi pour les managers, soit par la quantité de variables y attachées, soit par la quantité d'information disponible. Les modèles rationnels finissent par limiter le processus de prise de décision, ce qui fait en sorte que les individus font recours à des modèles plutôt informels, plus facile à y accéder, parmi lesquels les émotions ont un rôle important, tout comme l'expérience en différentes situations et environnements. Dans cette étude, nous cherchons à comprendre de quel façon ces 2 éléments sont présents dans la prise de décision rapide, instantannée (quand il n'y a ni les conditions ni le temps pour une approche rationnelle de la décision). Alors, après avoir identifié des éléments et élaboré un protocole pour réaliser des interviews, des directeurs d'entreprise de technologie du Rio Grande do Sul (Sud du Brésil) ont participé à des séances de récolte de données. Alors, nous avons pu vérifier qu'il y a une sorte d'influence des émotions à des différents moments et processus dans la prise de décision, tandis que l'expérience joue un rôle direct, devenant la ressource principale quand une décision instantannée s'impose.

Most clés: vécu; émotions; prise de décision; décision instantannée

Área temática: Competências (competências gerenciais e organizacionais).

Emoções e experiência no processo de tomada de decisão

Resumo

A decisão, dado sua importância em nossas atividades, continua sendo um tema instigante, apesar de diversos estudos já realizados. Face às novas tecnologias, novas técnicas de análise do cérebro e do comportamento humano, observa-se que as abordagens recentes ao tema têm se voltado a áreas mais subjetivas: lidar com as incertezas e com a dinâmica do ambiente é um desafio aos gestores, seja pelo volume de variáveis envolvidas, seja pela quantidade de informação disponível. Os modelos racionais acabam limitando o processo decisório, levando os indivíduos a recorrerem a modelos mais informais, de mais fácil acesso e, entre eles as emoções têm um papel de destaque, assim como a experiência em diferentes situações e ambientes. Neste estudo, busca-se compreender de que forma esses elementos estão presentes no processo decisório rápido, instantâneo (quando não há condições e tempo disponíveis para uma aproximação por meio de um modelo racional de tomada de decisão). Para tal, identificaram-se elementos para elaborar um protocolo de entrevistas em profundidade, então aplicado junto a diretores de empresas de tecnologia do Rio Grande do Sul. Analisando os dados, verificou-se que há influência das emoções em diferentes momentos, interferindo em processos paralelos que suportam a decisão; ao passo que a experiência tem um destaque direto, tendo sido apontada como o principal recurso quando as condições exigem uma decisão instantânea.

Área temática: Competências (competências gerenciais e organizacionais)

Palavras-chave: experiências; emoções; tomada de decisão; decisão instantânea.

1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisão tem sido tema de estudo de longa data. Constituída de elementos objetivos, que contribuem para a racionalidade do processo, mas também de inúmeros elementos subjetivos, que dificultam a dita racionalidade, a tomada de decisão sofre influência de diferentes aspectos e contextos. Há uma grande dificuldade, por parte dos modelos atuais, em contemplar todos os elementos presentes nos processos decisórios, levando os indivíduos a recorrerem a fontes de cunho mais informal, de mais fácil acesso, a exemplo de experiências, de emoções e da intuição. Enquanto alguns modelos buscam apresentar fórmulas para uma melhor decisão, com estruturas bem definidas, outros se focam em questões subjetivas, a exemplo da compreensão do indivíduo, do ambiente em que ele está inserido e todas as demais nuances que podem influenciar o decisor.

Essa dicotomia entre racional e emocional, presente no contexto de decisão, pode ser ilustrada com uma pequena história. O filósofo Platão (428/427 AC – 348/347 AC), discípulo de Sócrates (469 AC–399 AC) fazia uma alusão do cérebro a uma carroça puxada por dois cavalos: um deles bem comportado e obediente; o outro de difícil temperamento, obstinado. Nesse cenário, o comportado é a parte racional do cérebro e o cavalo rebelde representa as emoções. Então, o trabalho do condutor é manter ambos os cavalos alinhados e não permitir que um faça o que bem entender. Analogia pode ser feita à razão e emoção: a parte emocional deve ser controlada pela parte racional, contribuindo para uma vida calma, segura, e controlada pelo próprio indivíduo.

Contudo, na realidade isso não é tão simples. Nos estudos sobre tomada de decisão, muitas abordagens tratam apenas do lado racional, onde são considerados os benefícios e os potenciais prejuízos e são calculadas as alternativas que proporcionam o maior retorno. Muitos são os sistemas que apoiam o decisor em situações complexas, os quais partem de um pressuposto em que o tempo

não exerce uma influência maior. Atentos a esta lacuna (KLEIN, 1998; 2003), à falta de suporte e ao fracasso dos modelos atuais de tomada de decisão (LEHRER, 2009; SCHWARTZ, 2005; KLEIN 1998), alguns autores ressaltam a importância de considerar critérios mais subjetivos (SADLER-SMITH, 2007; WOICESHYN, 2009; GIGERENZER, 2007), e reforçam que ainda há espaço para estudos que possam complementar essa visão.

Com base nisso, este estudo tem como objetivo **fornecer subsídios para a compreensão do uso das emoções e das experiências em processos de tomada de decisão, de modo especial nos casos onde há pressão pelo tempo e alto nível de risco e incertezas, que caracterizam as decisões instantâneas**. Para isso, foi realizado um estudo com dirigentes de empresas que atuam em setores altamente dinâmicos, notadamente o setor de software.

Na sequência desta introdução, a seção dois faz uma retomada conceitual sobre decisão, e experiência e emoções nesse contexto; a seção três apresenta os aspectos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo; a seção quatro faz a apresentação e análise dos dados, com destaque a trechos de entrevistas dos dirigentes que participaram do estudo; por fim, na seção seis são feitas as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA: A tomada de decisão e seus aspectos subjetivos

Desde os gregos, existe a ideia de que os indivíduos são racionais (Lehrer, 2009). Entretanto, nem sempre isso é verdadeiro e nem sempre é a forma mais adequada de agir. Em algumas ocasiões a resposta é tão automática que não há margem para não sermos racionais; mas em tantas outras, como a que este estudo pretende abordar, há espaço para que o indivíduo seja influenciado por uma série de elementos que dificultam a racionalidade do processo de decisão. Mais recentemente, com o avanço da ciência, abre-se um novo campo de estudo, ligado à neurociência, onde é possível investigar como o cérebro se comporta em diferentes situações, com diferentes estímulos.

Quando se aborda o processo decisório e a racionalidade nele envolvida, faz-se de maneira instrumental, para atingir um determinado fim. Segundo Over (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Isso pressupõe uma abordagem do ambiente que também é simplista e objetiva, ou seja, que tudo pode ser medido e comparável, inclusive os rumos a serem tomados; apenas dessa forma seríamos racionais. De certa forma, é isto que os modelos mais normativos de tomada de decisão tentam reproduzir, padrões que são levantados junto a um determinado público, e que são generalizados a ponto de serem úteis em outras situações semelhantes. O que se nota, no entanto, é que, mesmo tendo esses modelos disponíveis, poucos são os indivíduos que de fato os utilizam em uma situação real. Bernstein (2008, p.11) ilustra bem isto:

“Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.”

Especificamente sobre o ambiente, decisões passadas são tomadas em função de uma série de fatores como o conhecimento do indivíduo naquele momento, sua capacidade de projetar cenários, entre outros itens que são específicos àquela situação. Mesmo que no futuro algo semelhante ocorra, não necessariamente a mesma forma de decidir terá o mesmo resultado, posto que o indivíduo e o

momento são outros. De acordo com Kahneman (2000, *apud* OVER, 2004), praticamente todas as heurísticas são limitadas e falharão em algumas condições. Especialmente quando os elementos são outros, o momento é diferente, as pessoas são outras. O processo é muito complexo, pois envolve a busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986).

Mesmo numa decisão individual, a maneira de abordá-la é influenciada por fatores do ambiente, como, por exemplo, a experiência que a pessoa já teve em situações semelhantes. Um mesmo indivíduo tem, em momentos distintos de sua vida, uma compreensão diferenciada de uma mesma situação. É como uma viagem onde não há um ponto fixo de chegada, mas que estará sendo construído continuamente, passo a passo, a cada nova informação disponível. Simon (1965) propôs o conceito de racionalidade limitada, onde, por mais racionais que os indivíduos tentem agir na tomada de decisão, eles raramente o serão. Essa dificuldade existe em função da complexidade do ambiente, com muitas informações disponíveis, muitas alternativas para serem avaliadas, muitos possíveis resultados para serem analisados.

Estudos abordando tomada de decisão sob pressão do tempo (instantaneidade) demonstram que o modelo racional de tomada de decisão está além do alcance dos executivos (MILLER; HICKINSON; WILSON, 2004) e que, nestes casos, há uma forte influência de fatores mais pessoais, ligados à intuição, emoções, experiência, entre outros (KLEIN, 1998; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008; KAHNEMAN, 2003; entre outros).

Elster (1998), ao analisar diversas emoções (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, por exemplo), percebeu que a racionalidade também está em saber quando confiar em um ou em outro, ou seja, sob certas condições é melhor seguir modelos mais prescritivos, mais mecânicos, do que investir tempo e energia em algo desnecessário. Lehrer (2009) chega à mesma conclusão, o debate não pode ser eterno, o tempo é escasso, precisamos, em dado momento, apenas decidir, seja de forma mais emocional, seja de forma mais racional, ambos os pontos são levados em consideração e a decisão é tomada.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam que o tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é. Em alguns momentos temos as ferramentas e informações necessárias para decidir de forma consciente e racional, ou seja, buscando, ao final, atingir o objetivo inicialmente proposto. Acontece que, durante o processo, alguns fatores vão mudando, como por exemplo, o ambiente, e que acabam, forçosamente, criando ajustes nos objetivos, os quais também vão se adaptando. Portanto, a decisão é implicada por diferentes aspectos, ora mais comportamentais, ora mais ligados à cognição conectando as experiências do indivíduo, ora relacionados com elementos de cunho emocional.

As emoções são um desafio constante à razão: se o ser humano fosse capaz de agir sem a influência delas, seria possível ter uma vida mais harmoniosa? Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isto porque há certa influência de um em outro (LEHRER, 2009). Raciocínio similar pode-se fazer com relação às experiências. Não se pode confundir entre decisões tomadas por pessoas experientes, em contextos dinâmicos, das decisões de caráter mais emocional, pessoal: um deles é baseado no conhecimento, na experiência, também os objetivos são diferentes; o outro é baseado no envolvimento pessoal, com um peso maior para os mecanismos emocionais.

2.1 Emoções no contexto de tomada de decisão

Gigerenzer (2007) ressalta que essa característica do ser humano em buscar outras fontes menos estruturadas tem como fato gerador o nosso cérebro que, em função do nível de evolução atingido pela sociedade, é capaz de processar, mesmo que de forma não declarada/estruturada/consciente, informações que estão em algum lugar de nossa memória.

Uma primeira característica que se pode apontar são as emoções. O modo como o indivíduo sente-se no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-la. Bazerman e Moore (2009) ressaltam que a maior parte de nossas decisões são baseadas no Sistema 1, justamente aquele que é caracterizado por ser mais rápido, automático, sem esforço, associativo, implícito, emocionalmente carregado, governado pelo hábito, difícil de controlar ou modificar” (KAHNEMAN 2003, p.698), ou seja, quanto mais atarefados, com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, e portanto estará mais aberto à influência das emoções. De acordo com Elster (2009), as emoções, atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os pólos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo o ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos (Figura 1). De acordo com o mesmo autor, o importante é saber reconhecer como os sentimentos (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, entre outros) estão atuando – pois, de acordo com Agor (1986), é através deles que as emoções se manifestam – e então decidir por uma forma mais estruturada de ação.

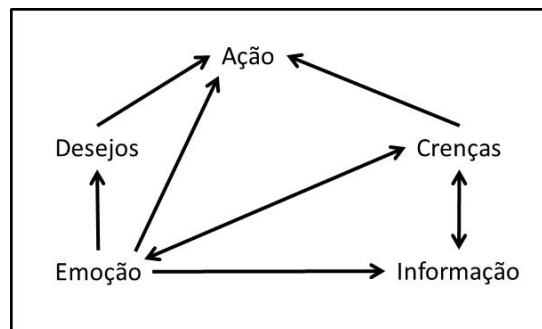


Figura 1: Influência das emoções

Fonte: Elster (2009, p.41)

Na tentativa de evidenciar a influência das emoções na tomada de decisão, em um experimento controlado Damásio (2000) elaborou um jogo de cartas baseado em recompensas. Foram organizadas quatro pilhas diferentes, duas delas com cartas que tinham grandes recompensas (prêmios de \$100), mas também eram as pilhas que continham as maiores punições (pagamentos de \$1200), as outras duas pilhas eram mais conservadoras, com prêmios menores (\$50) e raramente apresentavam punições. O indivíduo exposto ao jogo não sabia desta diferença e era convidado a tirar, a seu critério, cartas destas 4 pilhas (este começava com uma certa quantia de \$ no caso de uma punição), Damásio percebeu que, na média, demorava 50 cartas para que este mesmo indivíduo começasse a focar nas pilhas mais conservadoras (ganhos constantes) e que somente com 80 cartas ele poderia explicar a razão disso. Continuando, esse mesmo jogo foi apresentado a pacientes que possuíam lesões cerebrais que os impediam de sentir quaisquer tipos de emoções. Surpreendentemente, esses pacientes foram incapazes de selecionar cartas das pilhas corretas. Ao contrário de indivíduos saudáveis, o fato de tirar cartas com punições não provocava nenhum efeito, como sudorese nas mãos, nervosismo, sinais de

que poderiam ter errado algo. Assim, continuavam indefinidamente a tirar cartas das pilhas com maiores punições e mesmo após terem perdido todo o dinheiro inicial, pediam empréstimos aos pesquisadores para poderem continuar.

Como explicar então situações em que o indivíduo precisa tomar uma decisão rápida, com pouca informação? Sem as emoções, as chamadas “*gut decisions*” seriam impossíveis em qualquer ambiente e, muitas vezes, elas são decisivas. São muitos os exemplos de situações que exigem rápida resposta e a simples análise de cenários, levantamento de informações, avaliação de prós e contras impediria que a decisão fosse tomada no tempo adequado. É como o caso da final da liga norte-americana de futebol americano (LEHRER, 2009), onde um jogador, do time que está perdendo, precisa decidir, em uma fração de segundos, menos de um minuto para o jogo acabar, para quem passar a bola e que jogada deve ser armada para que o jogo seja finalizado. Com uma sequência de passes, o time que até então estava perdendo consegue uma brecha e marca o ponto decisivo. Nesse caso específico, cada passe é uma decisão, e cada decisão tem uma lista enorme de variáveis. Como o jogador mesmo afirmou em uma entrevista, ele não sabe como sabia para quem passar, ele apenas sabia. Ou então o caso do bombeiro (KLEIN, 1998) que precisa decidir em segundos se deve ou não invadir um prédio em chamas para salvar uma criança, colocando em risco também sua própria vida. A análise cautelosa da situação não permitira que ele considerasse todas as variáveis, como o tempo que o prédio já estava em fogo, o tipo de estrutura, a intensidade do vento, os materiais que estão dentro do local, a tempo de salvar uma vida. A resposta pode estar na seguinte afirmação de Lehrer (2009, p. 48): “mesmo quando nós pensamos que não sabemos, nosso cérebro sabe algo. É isto que os sentimentos tentam nos dizer”.

Conforme apontam Andrade e Ariely (2009), as emoções não são efêmeras como o seu fato gerador, no caso de um acidente, um estímulo; ao contrário, elas perduram por mais tempo e permanecem influenciando nossas decisões, desde as mais básicas, como o que vestir, o que comer, até as decisões mais complexas, como as econômicas. Rehfeldt (2004) coloca que os processos intuitivos, podem emitir sinais por meio de sensações. A mais usual é um desconforto na região abdominal (expressão utilizada por Gerd Gigerenzer para denominar seu livro sobre intuição – *Gut feelings*, também utilizado por outros autores, a exemplo de Klein (1998), Buchanan e O’Connell (2006), dado que esta é uma região rica em terminações nervosas, tendo 90% de suas ligações ligando a barriga à cabeça e apenas 10% fazendo o caminho contrário. Agor (1986) complementa apontando ainda suor, ansiedade, náuseas, medo, como sinais de manifestação da intuição.

2.2 Experiências no contexto de tomada de decisão

Nós, indivíduos, somos influenciados pelos fatos que ocorreram no passado, pelas experiências que passamos durante nossa vida. Isso, entretanto, é algo positivo, pois do contrário, de acordo com Lehrer (2009), “... se não formos capazes de incorporar as lições do passado nas decisões futuras, então estamos destinados a repetir indefinidamente nossos erros” (p.39). Essas lições do passado, denominadas regras gerais, são fundamentais para as decisões instantâneas e, de acordo com Gigerenzer (2007), mesmo sendo algo tipicamente inconsciente, de alguma forma elas são trazidas para o nível consciente, sendo fortemente influenciadas pelo ambiente. Conforme Cohen e Levinthal (1990), indivíduos que tiveram a oportunidade de vivenciar uma diversidade maior de situações que os obrigaram a tomar decisões, têm capacidade de abordar melhor os problemas apresentados. Sobre esse tema, escrevem Stauffer (2007), Eisenhardt (1989), Sadler-Smith (2007).

De acordo com Stauffer (2007), o domínio de um certo campo de atuação é um dos caminhos que levam ao aperfeiçoamento da intuição, seu uso e a confiança que se deposita nela. Klein (1998)

aponta que quanto mais diferentes forem as experiências que o indivíduo vivencia no dia-a-dia de suas atividades, mais ele vai interiorizando-as, o que vai sendo acumulado e depois fará parte do processo intuitivo que auxiliará na tomada de decisão. Eisenhardt (1989) ainda coloca que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e, na discussão com alguém com mais tempo na tarefa, pode trazer confiança ao grupo na decisão escolhida. Até mesmo para que os sinais sejam percebidos, sejam eles advindos do ambiente ou do próprio indivíduo, este acúmulo de situações vivenciadas tem um papel fundamental.

De acordo com Sadler-Smith (2007), gestores têm diferentes níveis de conhecimento e *expertise* diversas, e quanto mais alto o nível administrativo, maior a capacidade de lidar com situações imprevistas, com poucas informações, e de tratar com melhor habilidade informações incompletas/inconsistentes. Esta habilidade é fruto de “estruturas cognitivas altamente elaboradas que foram construídas ao longo de anos, se não décadas” (p.115). O autor faz um resumo de um modelo (SAM – *Skill Acquisition Model*) elaborado por Hubert e Stuart Dreyfus e que busca apresentar níveis de *expertise* que os indivíduos passam ao longo da vida (Quadro 1), o qual nos ajuda a compreender a importância da experiência na decisão.

Estágio	Descrição
Novato	Segue regras, não leva em consideração sutilezas do problema/decisão
Iniciante avançado	Usa regras mais sofisticadas adquiridas pela observação de similaridades entre instâncias de um fenômeno da vida real.
Competente	Lida com o caos que é a resolução de um problema de forma consciente, planejando e analisando uma lista de fatores gerenciáveis importantes.
Proficiente	Associa situações novas com outras similares já vividas e com planos que funcionaram no passado.
<i>Expert</i>	Naturalidade e habilidade de discriminar entre um grande número de variáveis contextuais e situações baseadas em estruturas de grande conhecimento. Aparenta fazer o que normalmente funciona e não precisa realizar grande esforço para decidir. No entanto, tem dificuldade em explicar como chegou ao resultado.

Quadro 1: Níveis de *expertise*

Fonte: Adaptado SADLER-SMITH, E. *Inside Intuition*. [S.l.]: Routledge, 2007.

Cabe ressaltar que, na medida em que o indivíduo “avança” nos níveis de *expertise*, especialmente nos níveis proficiente e *expert*, ele deixa de considerar apenas informações formais, de cunho estruturado. No entanto, isso acaba deixando um espaço aberto para que interferências de outras naturezas atuem, influenciando o decisor. Na verdade, nosso cérebro, por meio da capacidade que temos de recuperar dados, utiliza alguns atalhos que acabam deixando espaço para a influência de alguns desvios cognitivos.

2.3 Emoções e experiência como influenciadores da tomada de decisão

A partir da revisão de literatura, é possível destacar alguns elementos para estudar a relação das emoções e das experiências com a tomada de decisão. O Quadro 2, a seguir, apresenta tais elementos que são base para a criação de um instrumento de coleta de dados para a realização de estudos empíricos sobre a temática.

Dimensão	Categorias	Autores
Experiência	1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)
Emoções	1) Emoções estão sempre presentes 2) Emoções afetam o decisor	Agor (1986, 1989) Elster (1998, 2009)

Quadro 2: Dimensões e categorias para estudo das experiências e das emoções no contexto de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pelos autores

Ao longo da revisão da literatura, encontra-se guardada para formular alguns pressupostos com relação às experiências e às emoções no contexto de tomada de decisão. Esse exercício permite perceber espaços e perguntas ainda não respondidas, seja para o seu contexto, seja como uma potencial contribuição teórica para a área.

Com relação à **experiência**, pode-se abordar a dimensão de duas formas distintas: no que tange ao decisor em si, e no que se refere às pessoas que auxiliam/aconselham o decisor. O indivíduo, segundo alguns estudos, beneficia-se muito das experiências. Quanto mais distintas tiverem sido as experiências durante a sua vida, melhor preparado ele estará para tomar decisões. Por vezes, este estará sendo aconselhado por outro decisor, ainda mais experiente, para corroborar a decisão tomada. Os pressupostos teóricos são:

PT-1: O decisor vivenciou experiências distintas, tendo atuando em mais de uma empresa, em mais de uma área;

PT-2: Em decisões estratégicas, por mais experiente que este seja, procurará a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.

Por mais que o indivíduo tente se isolar dos problemas pessoais, ou mesmo relacionados à outra área, ou situação enfrentada na organização, as **emoções** (raiva, angústia, alegria, estresse) acabam interferindo na gestão e nas atitudes, mesmo que muitos acreditam que conseguem isolá-las e não permitem a sua interferência.

PT-3: Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.

A próxima seção aborda sobre o método de pesquisa utilizado para averiguar tais pressupostos no contexto de tomada de decisão instantânea por dirigentes de empresas.

3. MÉTODO

Este estudo se caracteriza como de caráter exploratório (MINGERS, 2003), com abordagem qualitativa. Com o intuito de pesquisar o uso das experiências e das emoções em tomadas de decisão instantânea, onde há escassez de tempo, onde o ambiente é dinâmico, com alto risco e elevada incerteza, a escolha dos casos a serem estudados obedeceu aos seguintes critérios: ter acesso a presidentes ou diretores com poder de decisão, ou seja, indivíduos que exercessem atividades de gestão; definir um setor de atividade específico, de preferência dinâmico e de relevância econômica; buscar empresas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, em função da proximidade dos pesquisadores, tendo em vista acessibilidade e custos envolvidos na coleta de dados.

A partir desses critérios, optou-se pelo setor de software, reconhecidamente dinâmico. Dados do IDC Brasil (2011) estimam que o Brasil seja atualmente o oitavo maior mercado de tecnologia do

mundo, o que retrata a relevância do setor. Optou-se por adotar uma base de 13 empresas de software do Rio Grande do Sul, situadas na região metropolitana de Porto Alegre, consideradas destaque no setor em função de seu crescimento e do caráter empreendedor (MARTENS, 2009).

A partir do contato com as 13 empresas, dirigentes de 8 delas se dispuseram a participar do estudo. Os oito executivos entrevistados possuem cargo de presidente ou diretor, atuando à frente de empresas de pequeno ou médio porte; o quadro de funcionários varia entre 34 e 350; 6 empresas possuem atuação nacional e 2 internacional. São empresas desenvolvedoras de softwares e provedoras de soluções de TI. O Quadro 3 apresenta o perfil dos executivos entrevistados.

Cargo do entrevistado	Tempo de atuação	Porte da organização	Número de colaboradores	Unidades	Atuação
Presidente	12 anos	Pequena	85	2	Nacional
Sócio-Diretor	21 anos	Média	350	26	Nacional
Presidente	9 anos	Média	100	9	Internacional
Sócio – Diretor presidente	7 anos	Pequena	55	2	Nacional
Sócio – Diretor	21 anos	Pequena	26	5	Nacional
Sócio – Diretor presidente	12 anos	Não informado	250	3	Internacional
Sócio – Diretor presidente	19 anos	Média	100	7	Nacional
Sócio - Diretor Geral	8 anos	Pequena	34	2	Nacional

Quadro 3: Perfil dos gestores entrevistados e das organizações.

Fonte: elaborado pelos autores

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (MAY, 2004), do tipo focadas, visando compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto (POZZEBON; FREITAS, 1998). O roteiro foi elaborado com base na literatura, procurando estimular os executivos entrevistados a discorrer sobre o uso da experiência e das emoções em contextos de tomada de decisão instantânea. O roteiro final passou por rodadas de refino, do texto a ser empregado, bem como da ordem das questões e, para isto, contou com o suporte de dois especialistas pesquisadores do tema. Após organizado, o instrumento foi testado com um gestor. A coleta de dados foi realizada entre julho e setembro de 2011, sendo as entrevistas gravadas e, posteriormente, transcritas.

Os indícios encontrados nas entrevistas foram analisados à luz da base teórica utilizada. A análise de dados buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupá-los em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997). A partir dos dados transcritos, uma releitura foi realizada visando a ambientação e a familiarização com as respostas dos executivos, dado que as entrevistas ocorreram num espaço de tempo longo. Voltou-se, então, às dimensões, como uma forma de tentar enquadrar, ainda que mentalmente, as respostas em seu local específico. Cada entrevista foi categorizada segundo as dimensões e os subitens constantes no instrumento de pesquisa. Uma nova leitura foi realizada, desta vez organizando as respostas no local designado dentro do arquivo único, completando, assim, o ciclo de análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção sintetiza a análise realizada a partir da coleta dos dados com executivos da área de TI, tendo como foco situações de tomada de decisão instantânea e como as emoções e as experiências interferem, ou estão presentes, neste processo. Buscou-se fazer uma aproximação entre os relatos dos 8 executivos entrevistados com outros estudos que serviram como inspiração para a elaboração do instrumento, além daqueles apresentados no capítulo de revisão da literatura. Ao final, é feita uma sistematização dos principais resultados, bem como uma confrontação dos pressupostos teóricos apresentados.

4.1 Experiência

A experiência, ao longo dos estudos sobre tomada de decisão, tem papel de destaque, sendo apontada por muitos como sendo a principal base formadora do pensamento intuitivo (KLEIN, 1998). Além do pensamento intuitivo, a experiência auxilia os indivíduos no uso de heurísticas, utilizadas na análise de alternativas e mesmo de posicionamento frente a uma determinada situação. Por meio de uma vivência diversificada, o gestor adquire agilidade e precisão na tomada de decisão (COHEN; LEVINTHAL; 1990).

Ainda, Eisenhardt (1989) observou que, durante processos decisórios complexos, a presença de um consultor experiente provê um diferencial, justamente pela capacidade que este tem de observar o ambiente e contribuir com suas experiências passadas, auxiliando os gestores nestes casos. Este consultor pode ser de cunho mais formal, como alguém contratado especificamente com este fim, ou mesmo um amigo próximo, alguém da família, mas que tenha a confiança do gestor.

Buscou-se então, junto aos executivos entrevistados, verificar se os mesmos reconheciam a experiência como sendo um diferencial na tomada de decisão, e se a consideravam como uma fonte de informação, um recurso.

Nível de experiência do gestor

Como coloca Klein (1998), aquele indivíduo que teve a oportunidade de vivenciar fatos e situações de diferentes naturezas, em diferentes cargos e organizações tem maior chance de ter interiorizado essas experiências e, conseqüentemente, maior a chance de sua intuição estar melhor desenvolvida. De acordo com o mesmo autor, sendo um gestor experiente, melhor é a condição de reconhecimento do ambiente e também de elaborar cenários mais rapidamente e mais precisos.

Com exceção de um dos executivos, todos os demais entrevistados tiveram a oportunidade de trabalhar em diferentes empresas, em diferentes setores, nos mais diferentes cargos. Três deles já possuem experiência anterior como presidentes: o Executivo 5, em função de sua orientação como empresário e empreendedor, atua agora em sua terceira empresa (as duas anteriores foram negociadas e vendidas), a qual está em processo de venda e transferência de comando; outro (Executivo 2) tem experiência como presidente em outras organizações e entidades de classe (convites que vieram após o sucesso como presidente em sua empresa atual); e, por fim, o Executivo 4 fundou e posteriormente vendendo uma de suas organizações, e hoje preside uma nova empresa, também fundada por ele.

Com relação à experiência em particular, todos foram categóricos em afirmar a sua importância e em como ela os auxilia na tomada de decisão e condução da empresa, conforme trechos de entrevista que ilustram essa situação.

[...] sou empresário desde 1995, e sempre exerci cargo de direção. Antes eu atuava na iniciativa privada, mas até a função gerencial, nunca de diretoria. [...] Claro, muito importante. Esta é uma experiência que todos precisamos passar. Acredito que o entendimento de organização o entendimento das rotinas e dos processos, a visão do dia-a-dia de uma organização, é base fundamental para a formação de uma liderança. Ela precisa estar referenciada em vários tipos de organização, até nas pequenas e médias [...] (Executivo 1)

A antes de montar esse negócio, eu tinha uma empresa de representação de outras companhias [...] você aprende muito na questão de respeito pelos indivíduos, pelo ser humano, não só negócios por negócios, não é uma coisa tão pura, está em um contexto mais abrangente [...] (Executivo 2)

[...] tive várias outras experiências, desde os 14 anos, mas nesta empresa desde sempre, porque eu fundei a empresa e dirijo-a. Antes disso eu tive experiência como auxiliar de escritório, office boy, tive um estágio no banco [...] (Executivo 3)

[...] eu trabalhei de balconista, aí me formei na escola técnica, saí e entrei em uma empresa multinacional. Trabalhei no Brasil e também no exterior [...] (Executivo 4)

[...] essa é a terceira empresa que eu crio e vendo o controle [...] sempre em um ramo diferente [...] fui secretário do governo, e também trabalhei no banco mundial no início da minha carreira [...] (Executivo 5)

[...] eu trabalhei em diversas empresas de iniciativa privada, mas do ponto de vista que envolve gestão ou tomada de decisão, sim, eu assumi responsabilidades sobre projetos e coisas assim [...] fui pra Alemanha, e aí eu galguei diversas posições dentro de uma empresa, mas já na universidade eu trabalhei em quatro empresas aqui no Brasil [...] (Executivo 8)

O único executivo que não teve, ou não relatou, experiência em outras organizações se deve ao fato deste ter começado desde cedo como empreendedor e ter permanecido até hoje nesta mesma empresa. No início teve a oportunidade de vivenciar todos os setores e tarefas inerentes, dado o porte da empresa na época. Isso corrobora os demais estudos que abordam a experiência como sendo importante para atuação do gestor.

Como foi evidenciado no capítulo de revisão da literatura, a experiência desempenha uma função de extrema importância, que é justamente possibilitar reconhecer padrões, e assim definir rumos de atuação e de reação. De acordo com Parikh (1994), recorrer ao seu reservatório de experiências que foram acumuladas durante sua história contribui para elaborar uma solução, ou alternativas, ou então reconhecer por onde não se deve seguir. Já Klein (2004) coloca a experiência como sendo o fator que auxilia o gestor a reconhecer “pedaços” de informação de diferentes situações passadas para criar soluções diferentes e adaptadas à nova realidade.

Corroborando estes estudos, quando questionados sobre a importância das experiências no seu dia-a-dia, todos os entrevistados afirmaram que ela ajuda no desenvolvimento de suas atividades. Mais além, é ela que possibilita que reconheçam esses padrões, que lhes permite tomar decisões de forma rápida, sem empreender algum esforço mais analítico e racional.

[...] a gente acaba saindo de um racionalismo mais cartesiano, aquela coisa de tu formatar fechadinho, "tá aqui a análise do porque, é um gráfico assim, tabelado e etc." a gente sai um pouco disto e entra numa perspectiva muito mais própria, mais pessoal, eu acredito muito nisso [...] (Executivo 1)

[...] eu acho que é uma mistura de experiências, pelo *feeling*, é como um atleta, você vai praticando. Dizem que o auge de um atleta profissional se dá após 10 anos [...] (Executivo 2)

[...] as experiências boas só fazem sentido se contar as ruins também, e eu tive algumas que foram ruins, então, o saldo final tem que ser positivo, mas se não, não adianta muito ter mais experiência. (Executivo 3)

[...] especialmente números, eu vejo uma estatística e já vejo que ela não está certa, porque a experiência mostra que não é essa a verdade. (Executivo 7)

Cabe ressaltar que esta habilidade em reconhecer padrões, ou mesmo em recuperar pedaços de informações de eventos passados não garante que a decisão será melhor ou pior, ela apenas possibilita uma melhor condição de uso do pensamento intuitivo e de compreensão do ambiente. Assim como ela permite que se vislumbre rapidamente algo que não está correto, a experiência, combinada com a intuição, ajuda a desenvolver heurísticas para lidar com as situações.

Ao criar padrões, partindo de experiências passadas, de pensamentos, o indivíduo deve estar atento a armadilhas de outras naturezas. Campbell, Withehead e Finkelstein (2009), chamam a atenção para o fato de que, em alguns casos, o pensamento intuitivo pode ser influenciado por interesses do próprio indivíduo, e que nem sempre estão alinhados totalmente aos objetivos da organização. Contudo, isso não pode ser verificado nos relatos dos executivos, muito provavelmente em função dos cargos e do tipo de negócio em que estão inseridos. As empresas que presidem são, na sua totalidade, um empreendimento pessoal, ou seja, não administram patrimônio de terceiros.

No entanto, em algumas dessas empresas, a presidência está inserida em um contexto maior, de um conselho, de investidores externos, de sociedade. Isto provoca uma situação em que esses presidentes necessitam discutir com outros profissionais, seja em função de uma estrutura societária, ou mesmo devido à forma pela qual a presidência é executada, com ajuda de consultores, com a formação de um conselho. Por um lado, permite que os temas mais críticos sejam discutidos e, por outro, acaba auxiliando o gestor, que tem a oportunidade de contar com a intuição e experiência de outros profissionais.

Conselheiros e consultores

Dentro da questão da racionalidade e da capacidade limitada do indivíduo em processar informações, é natural que esses executivos entrevistados busquem ajuda de profissionais mais experientes, seja de caráter mais formal, como consultores contratados, ou mais informal, como amigos, familiares e outras pessoas de confiança. Essa é uma forma de “abreviar” o caminho e poder contar com uma gama mais ampla de experiências, as quais podem ser adquiridas por meio de exercícios, debates e da convivência em si. Assim sendo, buscou-se constatar se essa é um recurso utilizado pelos executivos entrevistados.

Como se esperava, todos afirmam recorrer, em algum momento, a outras pessoas para poderem ter outra natureza de informação. Enquanto alguns dos entrevistados fizeram uso de modo mais informal, outros buscaram consultores mais experientes para ajudar na condução do negócio, sobretudo em situações estratégicas.

[...] quando se trabalha com vários sócios, a gente tem que sempre estar trabalhando em um contexto de grupo, é claro que sempre tem um que dá suas diretrizes, dá uma liderança mais forte e conduz a organização [...] é importante que se tenha um conjunto integrado na mesma decisão pra fazer a coisa acontecer [...] a gente vai criando o consenso no sentido de todos estarem alinhados e confortáveis para tomar a decisão correta. (Executivo 1)

Decisões maiores eu tenho um conselho, tenho sócios, tenho um fundo de investidores que fazem parte da empresa, onde nós discutimos essas decisões maiores em conselho [...] tenho também um consultor que faz *coach* comigo [...] ele foi CEO de empresas multinacionais, tem uma experiência internacional muito grande, e a gente vem fazendo um trabalho aí faz uns 2 anos, praticamente 3 anos [...] e a sua atuação é mais sob demanda [...] em grandes decisões, a gente procura buscar *cases* de mercado, buscar históricos da própria empresa, históricos de outros negócios similares, cruzar todas essas informações e mais o que a gente acredita para fortalecer ou embasar melhor essa tomada de decisão. (Executivo 2)

Nós já tivemos aqui conselho de administração, foi uma prática que nós usamos por um bom período de tempo, foi bom, serviu ao propósito que tinha que servir [...] me deu uma base para um conjunto de coisas [...] Depois nós temos aqui um grupo de gestão, que são em torno de onze pessoas que nos auxiliam no processo de tomada de decisão. Depois eu tenho uma dialética com outro tipo de empreendedores que eu discuto, assim como pessoas discutem conhecimentos, eles discutem comigo algumas coisas dos negócios delas [...] Consultores de tempos em tempos, pontuais assim, aqui esse tipo de coisa, ali para aquele outro tipo de demanda. (Executivo 3)

Amigo sim, muito, acho que aí tem uma necessidade, eu falo com muita gente, comunico com muita gente, me exponho pra muita gente, não necessariamente eu ouço muita gente. (Executivo 5)

Já tive consultores, nós tivemos durante 4 anos, que são consultores tanto de estratégia administrativa como de estratégia de captação de recursos, então a gente utilizou eles durante um bom tempo [...] foi bem sucedido. (Executivo 6)

Depende de que assunto se trata, busco fora e às vezes assessoramento de profissionais, porque eu não sou qualificado em todos os assuntos. (Executivo 7)

Eisenhardt (1989), ao realizar um estudo sobre tomada de decisão rápida em situações estratégicas constatou que, entre outros fatores, contar com um conselheiro experiente realmente pode agilizar o processo como um todo, pois permite um ponto de vista mais amplo e reconhece oportunidades e armadilhas que eventualmente não são percebidas pelo gestor. No seu estudo,

constatou que os times decisórios mais lentos contam com um consultor não tão experiente, ou mesmo não contavam com nenhum consultor.

As colocações dos executivos entrevistados mostram que estão atentos e possuem uma prática benéfica para a condução de seus negócios. Seja por meio de consultas esporádicas, seja por meio de um apoio mais contínuo, ao afirmar que utilizam serviços de outros profissionais, ou mesmo de amigos, o que demonstra que reconhecem a importância dessas pessoas, as quais têm tido um papel importante, sobretudo em situações estratégicas. Uma vez que o estudo foi conduzido no setor de TI, notadamente um ambiente dinâmico, é fundamental que as decisões acompanhem este ritmo, e que aquelas que forem mais complexas não sejam adiadas e sim que se utilize os recursos necessários para uma melhor condição de tomada de decisão.

A experiência, a partir dos relatos apresentados, tem um papel fundamental no processo de tomada de decisão instantânea. Alguns estudos apontam que decisores com pouca experiência teriam chances de tomar melhores decisões em alguns casos, justamente por causa de seu desconhecimento e, portanto, menos suscetível a influência de outras experiências, de vieses. No entanto, os estudos mais recentes mostram a experiência como uma habilidade que pode ser treinada e aproveitada em situações como essa, de decisão instantânea. Acredita-se que gestores experientes tenham uma melhor condição de tomada de decisão, justamente devido às habilidades e pelo “treino” em outras situações.

De forma positiva observou-se que, quando necessário, diversos executivos tendem a recorrer a outros profissionais (seja por afinidade, seja por capacidade técnica) como uma forma de auxiliá-los. Esta prática está alinhada com sugestões feitas por outros autores para melhorar a condição de tomada de decisão, pois ao invés de vivenciar cada situação para então aprender, fazer uso de pessoas já experientes seria uma oportunidade de “atalhar” o caminho.

No que tange os pressupostos ligados à experiência, observou-se que há indícios de que o PT-1 pode ser confirmado; já o outro pressuposto, PT-2, não houve evidências de que esta é uma prática usual dos executivos entrevistados.

PT-1: O decisor vivenciou experiências distintas, tendo atuando em mais de uma empresa, em mais de uma área;

De acordo com as respostas analisadas, podemos afirmar que os executivos, durante a entrevista, em diversos momentos, ressaltaram a importância de terem vivenciado situações diferentes, em outros setores, em outras empresas, ou ainda como conselheiros/consultores em outras instituições. Na verdade, é essa experiência que permite a eles ter uma melhor condição de tomada de decisão atualmente.

PT-2: Em decisões estratégicas, por mais experiente que este seja, procurará a ajuda, ou conselho, de alguém mais experiente.

Apesar de alguns executivos terem confirmado que, em algum momento da história da empresa, fizeram uso de consultores, conselhos de gestão, não chegaram a afirmar que, sempre que uma situação difícil se apresenta, recorrem a alguém. Ainda assim, alguns executivos afirmaram buscar outros pontos-de-vista, no entanto, não fica claro se isto ocorre de maneira sistemática.

4.3 Emoções

As emoções, segundo Elster (2009), são um dos principais elementos da tomada de decisão. Elas permitem que o indivíduo escolha por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo. Isso pode ser verificado nos estudos de Damásio (2000), com pessoas que tiveram seu centro de controle das emoções no cérebro danificado em acidentes. Esses indivíduos acabaram sendo incapazes de fazer escolhas quando há duas ou mais alternativas possíveis e, mesmo que tenham optado pela alternativa desfavorável, é muito difícil mudar de opinião, de perceber o equívoco.

Esta discussão traz outros desdobramentos que vão além da tomada de decisão, e que não serão diretamente abordadas neste estudo, como, por exemplo, a discussão entre razão e emoção. Elas são consideradas como complementares, ou seja, não há um melhor caminho que seja totalmente racional, nem outro que seja totalmente emocional; a decisão adequada, o pensamento intuitivo, a decisão instantânea são frutos da interação de ambas.

Presença das emoções

Estudar as emoções no momento da tomada de decisão instantânea é importante principalmente com relação a como os indivíduos se sentem ao tomar alguma atitude frente a um impasse, a uma situação de escolha. É comum os entrevistados ressaltarem problemas pessoais ou externos à empresa como momentos em que foi mais difícil ou praticamente impossível tomar uma decisão. A tristeza, a decepção, mesmo que não relacionada ao tema da decisão a ser tomada naquele momento, tem um papel importante no sucesso ou fracasso da escolha. Ao contrário, momentos em que os entrevistados estavam felizes, pouco ou nenhuma vez foram citados como momentos mais confortáveis para a tomada de decisão. As emoções ruins, relatadas como “dias que não são bons para tomada de decisão”, estão intimamente ligadas ao insucesso de alguma decisão tomada. E, pelos empresários, o insucesso é lembrado primeiro.

Como ressalta Elster (2009), todos os indivíduos são influenciados, no momento da ação, pelas emoções, pois elas estão presentes independentemente do nosso desejo. Assim sendo, é importante seu reconhecimento como algo inerente à decisão e, sabendo disso, buscar estruturar-se e se preparar de forma mais adequada.

Quando questionados acerca das emoções, alguns executivos fizeram depoimentos mais diretos e conclusivos, e outros que indicavam um possível distanciamento, isolamentos desses sentimentos. Cinco entrevistados reconheceram que são influenciados pela forma como se sentem, ou pelo impacto que alguma situação provocou e, sabendo disso, evitam tomar decisões estratégicas de maneira rápida, instantânea, ou seja, preferem ter um tempo de reflexão, onde buscam uma melhor condição.

[...] uma pessoa que estava de mal com ela mesma, problemas pessoais, a pessoa me trouxe uma carga ruim [...] naquele momento a minha capacidade propositiva, intuitiva, porque eu tinha recebido sem querer uma carga de terceiros, então, parei de imediato [...] (Executivo 3)

[...] eu era muito impulsivo para falar, o cara me perguntava assim, vamos fazer isso? E eu, tá, vamos. Hoje, por essa questão sentimental e tudo mais, eu sempre chego assim, ok, vamos avaliar, te digo amanhã, te digo daqui a

uma semana, pra exatamente impactar aquele momento da emoção, da euforia, da questão sentimental, da questão de como eu estava naquele dia, então isso pelo menos eu tenho trabalhado dessa forma. (Executivo 6)

[...] tem dias que não são bons para tomar decisão [...] (Executivo 7)

Os casos acima retratam principalmente emoções ligadas ao próprio indivíduo, ou seja, como o gestor está no momento. Além disso, três entrevistados apontam os fatores geradores de emoções como decepção e frustração. Depositar uma expectativa em um terceiro, ou condicionar seu estado emocional ao resultado de uma ação, acaba afetando em maior grau do que emoções que sejam desconexas da situação em si, como, por exemplo, emoções inerentes a fatos externos à organização, ou mesmo externos àquele momento, àquela decisão.

[...] a pessoa não está pensando no resultado que eu estou querendo alcançar, isso porque eu como líder tenho que dar essa definição e a pessoa tem que seguir nessa trajetória, ela tem que ser conduzida para isso, e claro, fazer o seu esforço, fazer o seu trabalho e fazer a sua parte, então às vezes a gente tem que entender isso e corrigir este formato [...] (Executivo 3)

[...] acho que o sentimento de não engajamento de não comprometimento com determinado objetivo [...] (Executivo 5)

[...] eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, e quando as coisas saem fora porque alguém não cumpriu o que prometeu ou alguém não fez o que deveria ter feito, ou alguém fez errado, isso influencia bastante [...] (Executivo 7)

Ao contrário do que outros estudos apontaram (LEHRER, 2009), não se verificou um reconhecimento dos entrevistados de que as emoções podem ser benéficas, ou mesmo que podem potencializar o uso da intuição. O que se nota é justamente uma abordagem voltada aos problemas inerentes às emoções, de que modo elas acabam interferindo em momentos estratégicos, notadamente como um impeditivo, um obstáculo.

Como as emoções afetam o decisor

Esperava-se que houvesse indícios de que as emoções tivessem um papel importante na tomada de decisão, tanto uma influência positiva, quanto negativa. No entanto, o que se observou (7 dos 8 entrevistados) foi uma propensão a lembrar apenas de como as emoções podem ser uma barreira à decisão adequada, com exceção de um gestor, que aponta as emoções como sendo peça fundamental para uma boa decisão.

As decisões, às vezes, tem que ser tomadas independentemente do teu posicionamento [...] a partir do momento que tu sentar aqui, se tu tomar essa decisão com esse espírito, certamente tu vai transmitir para as pessoas que tu está tomando essa decisão com todo esse espírito, e essa então vai ser uma decisão totalmente equivocada. (Executivo 1)

[...] como a gente tem um histórico maior você já sabe que por aqui não adianta querer ir porque a probabilidade de dar errado é muito maior. (Executivo 2)

[...] a tacada aqui é saber se está bem ou se está mal, enquanto não está bem a tacada no ponto de vista de tomada de decisão são só coisas operacionais, respostas simplórias. Se tu vai tomar uma decisão importante tu tem que estar íntegro contigo mesmo, se não a tua decisão vai ser furada. (Executivo 3)

[...] eu não consigo tomar uma decisão sem levar o lado emocional, por exemplo, hoje o ideal seria reduzir a quantidade de colaboradores para que a gente pudesse ter um crescimento financeiro maior, mas eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional. (Executivo 6)

Mesmo que tenha se constatado esta percepção negativa, é interessante observar que todos reconhecem as emoções como parte integrante e indissociável do processo decisório. Isto, por si só, já é algo importante e que corrobora outros estudos na área (ELSTER, 2009; KLEIN 1998; BEACH; CONNOLLY, 2005).

No entanto, quando questionados acerca da possibilidade de evitar dias ou situações em que não se encontram em condições emocionais ideais para decidir, não houve consenso entre os entrevistados. Alguns alertam para o fato de que é impossível postergar certas decisões e que, nestes casos, conseguem isolar a influência das emoções (5 dos 8 gestores), focando-se apenas nos aspectos relacionados ao momento em si.

[...] não tem como, é que nem se você fosse um médico, tem que ir trabalhar todo dia, se está numa situação de emergência, se está bom ou não está, você tem que atender, agora, você tem que saber quando você não tem os elementos suficientes onde tem uma porção ali que não é racional. (Executivo 2)

Tento (postergar), nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço. (Executivo 5)

Já alguns gestores (3 de 8) reconheceram que são influenciados pelas emoções (raiva, angústia, ansiedade, euforia) e que, sabendo disso, procuram evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação. Isso demonstra um grau de maturidade por parte destes gestores, pois, como demonstram alguns estudos, é impossível dissociar as emoções, no momento da tomada de decisão.

Quando solicitados a relacionar quais as emoções que mais afetam, aquelas que têm mais potencial de impacto, de influência nas decisões, dos 8 gestores entrevistados, apenas um soube apontar uma em específico, todos os demais disseram não saber por qual emoção são mais afetados. Este executivo que soube apontar a emoção que mais lhe atrapalha, citou a pena, por afetar mais diretamente as decisões relacionadas ao pessoal, à equipe como um todo, as quais acabam

repercutindo em diversos outros setores dentro da empresa, tendo seus efeitos prolongados por mais tempo.

Com base na literatura estudada e apresentada, acreditava-se que os executivos, em momentos mais tensos, em situações onde o risco é maior, em caso de decisões estratégicas, quando há muitas incertezas e pressão por resultados, fossem afetados fortemente pelo seu estado emocional, e que isto fosse reconhecido pelos mesmos. Em outras palavras, esperava-se encontrar mais indícios de que as emoções influenciam o processo decisório dos executivos. Ao contrário, os entrevistados afirmaram que conseguem separar bem a decisão e a influência que as decisões podem ter, sem negar que a emoção esteja presente.

Essa situação também pode ter afetado o reconhecimento de quais emoções são potencialmente mais prejudiciais ao processo decisório instantâneo. Apenas um dos entrevistados apontou uma emoção específica como uma armadilha. Desta forma, não foi possível fazer nenhum tipo de conexão com outros estudos que apontam emoções como armadilhas. No entanto, o que se verificou é justamente uma alegada capacidade de separar as emoções do momento da tomada de decisão instantânea, que dá subsídios para a análise do PT-3.

PT-3: Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.

Apesar de reconhecer que as emoções podem ter um papel importante na tomada de decisão instantânea, quando questionados acerca da sua influência nas suas decisões, de cada um desses executivos entrevistados. Eles afirmam de forma categórica que são capazes de isolar as emoções e tomar decisões racionais.

A seguir são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, as potenciais contribuições tanto para a área acadêmica, quanto para o ambiente profissional, os limites desses resultados e sugestões para pesquisas futuras.

5. CONCLUSÃO

Os resultados encontrados neste estudo permitiram compreender, de forma mais ampla, o uso das experiências e das emoções no processo de tomada de decisão instantânea. Foi possível observar que as emoções e as características do indivíduo estão sempre presentes, seja na forma de agir, de ler o ambiente e a situação, de escolher o melhor curso a seguir. Em qualquer que seja a situação, é praticamente impossível proceder de uma maneira exclusivamente racional, sem interferências de outros elementos. Nesse contexto, os resultados deste estudo dão destaque às experiências.

De acordo com a revisão teórica realizada, constatou-se que cada indivíduo possui uma forma de buscar, no seu consciente ou inconsciente, as ferramentas ideais, os elementos necessários para lidar com uma situação qualquer. Alinhado com a proposição de Gigerenzer (2007), acredita-se que estas heurísticas, entre outras funções, servem como ferramentas de busca e interpretação de nossas experiências, logo, são peças fundamentais no processo de arranjar pedaços de memória, de diferentes situações do passado, para compreender e fornecer subsídios para lidar com situações novas e diferentes. No entanto, estas heurísticas fazem parte de nosso modo de pensar, de agir e também sofrem influência das características de cada indivíduo, sobretudo da forma como reconhecem cada cenário.

A emoção, de acordo com a literatura (ELSTER, 2009; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008), tem forte influência na tomada de decisão. Elster (1998) lista quais seriam as emoções e seus efeitos no indivíduo e de que modo este é influenciado por elas; a partir daí depreende-se que suas heurísticas também são afetadas, os vieses podem ter uma influência mais forte, e assim por diante, como em um efeito dominó. Contudo, os executivos entrevistados, mesmo tendo toda a base teórica suportando essas colocações, afirmaram poder separar bem as funções no momento da tomada de decisão. Por outro lado, quando questionados acerca da possibilidade delas interferirem nas suas atividades, todos afirmaram que sim, que as emoções podem interferir. Esta contradição pode estar ligada ao fato de associar uma boa decisão a uma decisão racional, e que executivos de alto escalão devem desenvolver suas atividades independentemente de como se sentem.

Com relação à experiência, ela teve destaque nas entrevistas. Alguns autores apontam para a sua importância na questão do desenvolvimento da intuição (EISENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; AGOR, 1986; GIGERENZER, 2007; SCHWARTZ, 2004). Recorrer às experiências parece ser o principal recurso em uma situação de tomada de decisão instantânea, dado que os executivos entrevistados afirmaram que ela possibilita, de forma inconsciente, perceber quando uma informação não está correta, quando um dado está distorcido, quais as armadilhas presentes, tudo isto de modo muito rápido. Alinhado ao que prescreve a literatura, os executivos entrevistados afirmaram que, atuar em diferentes organizações, em diferentes contextos, permitiu a eles que tivessem melhor condição de conduzir seus negócios atuais, tendo uma atuação mais confiante, com menos chance de errar, graças ao aprendizado obtido no passado.

Vale ressaltar ainda, que os gestores entrevistados, em diferentes momentos de sua trajetória, recorreram a profissionais mais experientes no intuito de compreender melhor seus ambientes nesses momentos. Essa é uma forma apontada por Eisenhardt e Zbarani (1992) para “encurtar” o ciclo de aprendizagem, o qual nem sempre precisa ter o aspecto vivencial, e sim bastariam sessões conjuntas de aprendizagem. Aliás, este é outro ponto em que os gestores demonstraram estar alinhados, pois realizam reuniões de análise e de compartilhamento após essas situações de tomada de decisão instantânea, o que possibilita que os demais indivíduos tenham uma mesma visão do problema. Essas sessões, segundo os mesmos, ocorrem tanto para situações que tiveram o resultado esperado, quanto para aquelas em que não houve sucesso.

Após a revisão literária e o próprio desenvolvimento deste trabalho, ainda cabe uma última reflexão sobre a racionalidade e a subjetividade (ou irracionalidade) do processo decisório. Observou-se que dificilmente uma decisão será considerada irracional, especialmente por quem decidiu. Cada decisão tem um contexto, tem um momento que precisa ser compreendido não só em função das informações explícitas, mas também sobre quem tomou a decisão, como ele se encontrava naquele momento. Ao fazer uma análise retrospectiva, sim, é possível apontar decisões que não tenham sido as melhores, no entanto, deve-se fazer o exercício de tentar se colocar no mesmo momento, com as mesmas condições (emoções, experiência), sendo isso quase impossível. A análise *a posteriori* tem seu valor como fonte de abastecimento do acervo de conhecimento.

As contribuições deste estudo são tanto para o campo acadêmico, quanto para melhorar a prática de executivos, por meio da compreensão dos elementos estudados e apresentados. Com relação à teoria, foi possível estabelecer proximidades e discordâncias frente aos demais estudos sobre os temas. Dessa forma, os resultados encontrados servem como ponto de partida para que novos projetos possam comprovar, e mesmo aprofundar, os resultados encontrados. Além disto, verifica-se que, mesmo havendo uma grande literatura disponível sobre tomada de decisão, e anos de estudos e pesquisas, o tema ainda não foi esgotado uma vez que está intimamente ligado ao cotidiano e às mudanças do ambiente em que executivos e gestores estão inseridos.

O tema estudado não possui respostas diretas, as quais exigiram do pesquisador uma análise mais detalhada, com base na literatura levantada, a qual pode ter algum tipo de viés, uma vez que se focou numa abordagem mais subjetiva e qualitativa, alinhada aos estudos apresentados que dão suporte ao uso das emoções e das experiências na tomada de decisão. Além disso, apenas um segmento foi pesquisado, o que pode proporcionar algum tipo de direcionamento, limitando os resultados encontrados. É possível que estas características estejam presentes em outros segmentos da economia, no entanto, estes são apenas especulações. Os limites apresentados são também, na verdade, oportunidades de estudos, assim como buscar utilizar o modelo proposto como base para estudos de cunho confirmatório, onde seja possível, com uma massa maior de dados, comprovar as relações e mesmo apontar a influência de cada um dos elementos listados no indivíduo e, conseqüentemente, no uso da intuição. Na sequência de estudos sobre a experiência como fator importante no processo de tomada de decisão, pode-se investigar que tipos de experiências podem facilitar a compreensão, e mesmo quais podem possibilitar um melhor desenvolvimento da mesma. Assim sendo, é melhor diversificar as experiências no início da carreira profissional, ou então iniciar e manter-se em um mesmo ramo (ou mesmo empresa) durante a vida pode permitir um entendimento maior e desta forma ser um diferencial no entendimento e uso da intuição? Essa e outras questões podem ser levantadas a partir dos resultados deste estudo.

REFERÊNCIAS

- AGOR, W. H. **The logic of intuitive decision making**. West Port: Quorum Books, 1986.
- AGOR, W. H. Test Your Intuitive Powers. In: AGOR, W. H. **Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively**. London: SAGE Publications, 1989.
- ANDRADE, E. B.; ARIELY, D. The enduring impact of transient emotions on decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 109, p. 1-8, 2009.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Judgment in managerial decision making**. 7a. edição. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. **The Psychology of Decision Making: People in Organizations**. 2a. ed. California: Sage Publications, 2005.
- BERNSTEIN, P. **A História do Mercado de Capitais: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, p. 32-41, Janeiro 2006.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. Why good leaders make bad decisions?. **Harvard Business Review**, February, 2009
- DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2000.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.
- ELSTER, J. Emotions and Economic Theory. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.
- ELSTER, J. **Reason and Rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

GIGERENZER, G. **Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious**. London: Viking Penguin, 2007.

KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003.

KLEIN, G. **Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

KLEIN, G. **The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work**. New York: Broadway Business, 2004.

LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004. p. 282-310.

OVER, D. Rationality and the Normative/Descriptive Distinction. In: KOEHLER, D. J.; HARVEY, N. **Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making**. [S.l.]: Blackwell Publishing, 2004. p. 3-18.

PARIKH, J. **Intuition: the new frontier of management**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.

REHFELDT, K. H. **Será? A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI**. Blumenau: Editora Eko, 2004.

SADLER-SMITH, E. **Inside Intuition**. [S.l.]: Routledge, 2007.

SCHWARTZ, B. **The Paradox of Choice: Why More Is Less**. [S.l.]: Harper Perennial, 2005.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S209-S224, Outubro 1986.

STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: Até que ponto você pode confiar nela?. In: Harvard Business School. **Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WOICESHYN, J. Lessons from "Good Minds": How CEO Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. **Long Range Planning**, v. 42, p. 298-319, 2009.

ⁱ O presente trabalho foi realizado com o apoio de entidades do Governo Brasileiro [CAPES e CNPq] e do Governo Francês [COFECUB] voltadas para a formação de recursos humanos.