

ANÁLISE DE ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS: UMA VISÃO DA INFLUÊNCIA DOS INDICADORES CONTÁBEIS E CONTROLES INTERNOS NA RACIONALIZAÇÃO DE DECISÕES.

Dêvelin Monteiro Aguiar¹

Tereza Cristina Medeiros Delgado²

João Victor Reis Alves³

Gleydson Wilson Santos de Sousa⁴

Cristiano Descovi Schimith⁵

Eixo Temático 7: Jovens Pesquisadores

RESUMO

Esta pesquisa aborda a forma que os gestores, de empresas consolidadas no setor do varejo da construção civil em Belém do Pará, utilizam os indicadores contábeis e controles internos, com o objetivo de analisar a influência destes sobre o comportamento dos gestores para tomadas de decisões racionais. A mesma é caracterizada como qualitativa e exploratória tendo como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada e para interpretação dos dados a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a utilização de indicadores contábeis e mecanismos de controles interno, influenciam o comportamento do gestor tornando-o mais “perene”, afetando a racionalização das decisões a ponto de torná-las mais assertivas. Quando não utilizada a racionalidade, justificada pela falta de tempo, o comportamento tende a ser de “irritação” por parte dos gestores porque as decisões se tornam menos assertivas. Portanto, quanto melhor e mais organizado a empresa seja com seus indicadores contábeis e de controles interno, mas segurança terão nas suas tomadas de decisões, repercutindo em melhores resultados e tranquilidade aos gestores.

Palavras-chave: Controles Internos; Decisão Racional; Comportamento; Indicadores Contábeis; Construção Civil.

1. INTRODUÇÃO

A racionalização no processo de decisão é um processo responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade. Dependendo do contexto, o processo decisório é considerado difícil, e uma vez feito poderá ocasionar em consequências positivas ou negativas para a empresa. O atraso ou a má interpretação das informações pode resultar em consequências negativas para a empresa. Portanto é importante que o gestor esteja preparado para analisar as informações para que as melhores decisões possam ser tomadas (MAXIMIANO, 2009).

¹Bacharel em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: develinmonteiro@hotmail.com

²Bacharel em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: terezadelgado1@gmail.com

³Graduando em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: joaoralves@outlook.com

⁴Graduando em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: gleydson.wil@gmail.com

⁵Orientador: Doutor em Engenharia de Produção pela UNISINOS, professor da UFPA. E-mail: cristiano.schimith@gmail.com

Para identificar as necessidades de uma empresa, o gestor utiliza-se de elementos que auxiliam na sua decisão, a racionalidade é um dos meios para maximizar os ganhos. Racionalizar os movimentos aperfeiçoa a qualidade dos serviços prestados pelo grupo de trabalho. Logo é necessário, para maior assertividade das decisões, obter relatórios coerentes e concretos com indicadores de performance dos departamentos, subsidiando o gestor na tomada de decisão racional. Sendo assim o monitoramento e controle dos resultados sempre deve estar sendo supervisionado pelo gestor, tanto no aspecto global, quanto na forma detalhada, auxiliando em decisões rotineiras e complexas (CHIAVENATO, 2003; CERTO; PETER, 2005).

As decisões são tomadas por pessoas, que são afetadas pelo meio onde vivem e por suas particularidades, o que torna o processo em si delicado, pois não existe a “decisão perfeita”, o que há é a busca pela alternativa que norteará a organização para a melhor performance (MAXIMIANO, 2009). Porém, a tomada de decisões está relacionada, muitas vezes, a valores e experiências pessoais, portanto, as decisões, ora complexa e ora simples transpassam por momentos de racionalidade intelectual (FERNANDES, 2008).

O ser humano, na forma de gestor, com sua racionalidade limitada e, por vezes, agindo intuitivamente, não usufrui os indicadores de desempenho para tomada de decisão podendo gerar equívocos (consequência negativas) por não saber sua real necessidade e, inclusive, acarretar prejuízos financeiros para a empresa (KOBBLITZ, 2008; VROMEN, 2004).

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo abordar a forma que os gestores, de empresas consolidadas no setor do varejo da construção civil em Belém do Pará, utilizam os indicadores contábeis e controles internos, analisando a influência destes sobre o comportamento dos gestores para tomadas de decisões racionais. Uma entrevista semiestruturada foi realizada com três gestores e os dados foram interpretados pela análise de conteúdo, seguindo o protocolo de Bardin (1977).

Esta pesquisa está organizada pela revisão bibliográfica na qual foram discutidos os temas: processo de decisão, racionalização nas decisões, influência nas decisões e comportamento; por meio de pesquisas científicas que sustentam as discussões existentes na análise dos resultados. A metodologia que explica o método utilizado para coleta, e o protocolo de análise e interpretação de conteúdo. A análise e discussão que compara os dados coletados em campo com as pesquisas identificadas na revisão bibliográfica. E a conclusão que aponta os resultados da pesquisa, as limitações e indicações para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo de Decisão

A tomada de decisão ocorre para resolver problemas ou aproveitar oportunidades (MAXIMIANO, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Atingir o estado desejável na tomada de decisão depende de fatores, como responsabilidade, especialização baseada em conhecimento teórico, prático e especialista, coordenação para ordenar e projetar o processo de decisão (SHIMIZU, 2001).

É possível classificar as decisões como programadas e não programadas (SIMON, 1977) e racional e comportamental (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; MAXIMIANO, 2009).

Decisões programadas ajustam problemas que já foram ocorridos antes e se comportam constantemente do mesmo modo, basta aplicar um curso de ação predefinido, dispensa diagnóstico e criação de alternativas (STEPHEN; COULTER, 1996; MAXIMIANO, 2009).

As decisões não programadas ou também denominadas como complexas, são atitudes que o gestor está enfrentando pela primeira vez e podem ser resolvidas de maneiras diversas (STONER; FREEMAN, 1995; MAXIMIANO, 2009). Em decisões não programadas, é exigido um processo de análise do problema, das variáveis, dos impactos e dos cenários para a tomada de decisão, buscando soluções para problemas padronizados que, não conseguem ser resolvidos de maneira simplificada, demandando um processo de racionalização de indicadores (MAXIMIANO, 2009).

Decisão racional o agente tomador: tem informações relevantes e acuradas para analisar e realizar a escolha da melhor alternativa levando em consideração os interesses da empresa (BAZERMAN, 2004). Enquanto no modelo comportamental o agente tomador: tem informações incompletas e possivelmente imprecisas, não tem um conjunto completo de alternativas, a racionalidade é limitada a valores e hábitos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; MAXIMIANO, 2009).

Os modelos proporcionam ao tomador de decisões entender o impacto das variáveis sobre as alternativas da escolha que está envolvida no problema de decisão (BEUREN, 1998). Eles permitem também traçar um panorama do futuro e respectivamente as consequências da sua escolha, a ponto de ser capaz de atribuir uma distribuição conjunta de probabilidades aos estados futuros projetando assim cenários de decisão (SIMON, 1983; BAZERMAN, 2004).

A razão é um artifício que pode ser posto a serviço de qualquer dos objetivos, bons ou ruins, e que não pode dizer para onde ir, indicando, no máximo, como chegar (FERNANDES, 2010). Daí o processo de tomada de decisão deve se preocupar em atingir os modos mais efetivos no alcance de determinados objetivos, contemplando a eficácia dos meios em prol dos fins (SIMON, 1989; HORKHEIMER, 2002).

A definição de processo racional decisório é apresentada como uma sucessão de etapas que levam à tomada de decisão (CAMPOS, 1988; ROCHA, A.; ROCHA, F., 2011). Esta sucessão de etapas envolve variáveis, como indicadores de performance no contexto empresarial, que precisam ser consideradas ao estudar a decisão (CORNELIO, 1999).

A análise das diferentes variáveis, existentes no processo decisório, dificultam as decisões racionais, principalmente pela interpretação do volume de variáveis e capacidade limitada de projeção de cenários (CASSARRO, 2011). Para “vencer esta barreira” modelos de decisão são usados para estruturar a racionalidade no processo de decisão, principalmente no que se refere a demonstrar as variáveis, critérios e os pesos destas variáveis levando em consideração o ambiente de decisão (MORITZ; PEREIRA, 2006).

A diferença entre racionalidade e intuição é relativa a proporção de informação, opinião e sentimentos (KAHNEMAN, 2003). Quanto maior suporte de informação, que no ambiente empresarial são os indicadores de performance, mais racional será a decisão (REYNA, 2008). Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitiva será a decisão (SLOMAN, 1996).

Entretanto, as soluções do processo decisório não podem ser, em sua totalidade, julgadas com base em padrões de racionalidade (SIGGELKO; RIVKIN, 2005). A racionalidade e a intuição devem se complementar ao invés de concorrerem entre si (MAXIMIANO, 2009). Produzir acordos, conciliações, ajustes, cujas avaliações relacionadas à integridade, aceitabilidade, possibilidades de reexame e interesses e jogo será sempre inconclusiva (LINDBLOM, 1981; MISCHEN; JACKSON, 2008).

2.2 Racionalização das Decisões

O termo ‘racional’ deixou de representar o ato de reflexão e passou a ser medidas organizadas para alcançar um objetivo preestabelecido, recebendo uma posição e função por meio dos elementos que fragmentam etapas do processo decisório (MANNHEIM, 1962; ROBBINS; DECENZO, 2004).

Ao raciocinar, o gestor utiliza, basicamente, operações matemáticas para calcular as consequências de um determinado ato, marcando, ao calcular para si, e significando, quando demonstra ou aprova os cálculos para outros indivíduos, os pensamentos (HOBBES, 2000; FERNANDES, 2010).

Racionalidade é o que determina a ação social. Para melhor compreendê-la é possível distinguir em 4 (quatro) categorias conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Ação social

Tipos de Ação Social	Definição
Modo racional referente a fins	Expectativa como condição para alcançar fins próprios quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas
Modo racional referente a valores	Crença consciente em valores, quaisquer que sejam, determinando os comportamentos, independentemente dos resultados
Modo afetivo	Especialmente emocional, por afetos ou estados emocionais
Modo tradicional	Costume arraigado

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir de WEBER (1994).

Considerando que o comportamento seja de modo racional, não será desprovido de ‘sentido’, aquele dado pelo indivíduo ou pelo grupo social à sua ação, ao contrário, quanto mais o gestor ou uma sociedade é capaz de atribuir um ‘sentido’ às suas ações, mais racionais essas serão (WEBER, 1994).

Existem, também, contextos nas tomadas de decisão que dificultam o processo decisório nas empresas (OLIVEIRA, 2004). Ocorrem, principalmente, quando há indeterminação com relação a quem pode participar da tomada de decisão (ROGERS; BLENKO, 2006).

Essas dificuldades, somadas as fraquezas humanas e aos aspectos interno e externo às organizações, são capazes de reduzir o grau de racionalidade, gerando resultados satisfatórios, ao invés de excelentes, das decisões tomadas (CHECKLAND, 2000; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Logo, se basear em um modelo racional de tomada de decisão contribui para conquista de objetivos estratégicos e, por consequente, econômicos (SIMON, 1971).

2.3 Influência das Decisões

Existem indicadores que proporcionam maior subsídios para tomada de decisões (HARRISON, 1993). Partindo deste pressuposto, o gestor pode tomar suas decisões em clima de certeza, onde se sabe o que irá ocorrer devido o valor da informação e a projeção de cenários (PADOVEZE, 2000). Nesse sentido, pode-se utilizar a análise econômica aplicada as empresas que desenvolve meios para avaliar setores e subsidiar a tomada de decisão estrategicamente (CYERT; MARCH, 1992). Logo, encontra um critério de escolha adequado capaz de selecionar a melhor alternativa de ação para a empresa (BRUNSTEIN, 2005).

A sofisticação de modelos de decisão deu-se com o surgimento da pesquisa operacional, dessa ciência são oriundas as chamadas metodologias multicritério de apoio à decisão (*Multicriteria Decisions - MCDA*) (ZAMCOPÉ et al., 2010). Estas metodologias formam um conjunto de técnicas que têm a finalidade de investigar alternativas, considerando múltiplos critérios e objetivos em conflito, permitindo a seleção eficaz das alternativas, tornando-os as decisões mais assertivas (ENSSLIN et al, 2010).

A tomada de decisões por indivíduos ou grupos, considerando aspectos de desenvolvimento científico ou tecnológico, mostra-se difícil de desenvolver-se por possuir objetivos que comumente são conflitantes (CHOO, 2003). Portanto, o que faz uma situação problemática para os tomadores de decisão é o sentimento de pressão para escolher uma decisão em que o problema ainda não está claro (HAMMOND; KEENY; RAIFFA, 1999).

Tempo também é um fator que influencia a escolha da alternativa em decisões, se curto pode minimizar a certeza, aumentando o risco (SHIMIZU, 2001). Se longo aumentam a certeza da decisão e burocratizam as empresas impactando em seus resultados (CHOO, 2003).

2.4 Comportamento

A teoria da administração científica de Taylor foca na eficiência da empresa, baseando-se no conceito de homem econômico com sua extrema racionalidade pautada em princípios, agrupados e classificados promovendo uma transformação na atitude moral dos trabalhadores. Esse conceito destaca o homem como racional e que, ao tomar decisões, em reação a problemas, tem como base utilizar todos os cursos de ação disponíveis, apesar de considerar o comportamento humano simples e previsível. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Racionalidade e irracionalidade é o ponto principal do debate referente ao comportamento humano nas empresas e aos seus reflexos nas decisões, que o homem administrativo considera apenas os fatores mais fundamentais, reconhecendo que sua percepção de mundo é uma simplificação do mundo real ao contrário do homem econômico, que trabalha com o mundo real em toda sua complexidade (SIMON, 1971; WEBER, 2001).

Em uma investigação inicial, via de regra, as possibilidades de se executar um julgamento não são estruturadas de maneira didática, faz-se necessário atuar em duas linhas de abordagem: as possibilidades de se fazer escolhas de alternativas nas pesquisas de opinião, que não deixam de ser formas de julgamento; e os métodos de auxílio multicritério à decisão que apresentam diferentes formas de se julgar (PICANÇO; GUIMARÃES, 2007).

Os tomadores de decisões são incapazes de operar em condições de racionalidade completa, em razão de sua própria percepção limitada; da complexidade das organizações modernas; da falta de clareza das questões a serem decididas; da diversidade de interpretações, além da possibilidade de informações incompletas ou inexistentes; da incerteza na definição de critérios de avaliação de escolhas; e, finalmente, da limitação de tempo e energia disponíveis para a tomada de decisão. (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Os comportamentos dos membros das empresas costumam ser previsíveis devido à diminuição de relações particularizadas, a maior internalização de regimentos e à diminuição na busca de alternativas resultando numa crescente rigidez de comportamento dos participantes (MARCH; SIMON, 1981; BRESSER-PEREIRA, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia desenvolvida na pesquisa é qualitativa, considerando a parte subjetiva do problema, exploratória, sendo um estudo preliminar do fenômeno realizada com casos múltiplos, gerando um estudo de uma amostra por meio de entrevistas semiestruturadas que permitem alterar, e implementar questões predefinidas. Para as discussões a técnica de análise de conteúdo, foi utilizada para identificar padrões, frequências e tendências ao analisar os discursos dos entrevistados na pesquisa. Para melhor compreender os passos da pesquisa a Figura 1 apresenta o que foi realizado:

Figura 1 - Metodologia da pesquisa realizada

Pesquisa Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> •Considera a parte subjetiva do problema •Estudou-se as atitudes dos gestores na tomada de decisão por meio de aspectos qualitativos.
Exploratória Descritiva	<ul style="list-style-type: none"> •Com o problema de baixa familiaridade, permite a construção de hipóteses. •Hipoteses foram sugeridas com intuito de compreender os fenomenos identificados da análise dos dados obtidos nos questionarios.
Casos Múltiplos	<ul style="list-style-type: none"> •Vários estudos são conduzidos simultaneamente. •Foram selecionados três casos para a aplicação de entrevistas.
Entrevista Semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> •Questionário flexível. •Houve aplicação de questionário preestabelecido, porém, permitindo explorar mais profundamente as questões.
Análise de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> •Metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo. •Aplicou-se a técnica, lendo e interpretando todo o conteúdo, e obedecendo os passos de Bardin (1977).

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Este estudo é definido como Pesquisa Qualitativa. A pesquisa qualitativa busca questões específicas e preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser mensurado e quantificado, atua com base em significados, motivos, valores, atitudes e outras características subjetivas próprias do ser humano e do social que representa as relações, processos ou fenômenos, não podendo ser reduzidas a variáveis numéricas (MINAYO, 2010).

A pesquisa é, ainda, classificada como exploratória e descritiva, expondo as características do fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis (VERGARA, 2000). Com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, de determinado fato, é realizada especialmente quando se estuda um tema pouco explorado, tornando difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Constitui, geralmente, a primeira etapa de uma investigação mais ampla e o resultado deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008).

O método utilizado é o estudo de casos múltiplos, capaz de gerar provas resultantes mais convincentes e um estudo mais robusto. Os casos seguem uma lógica de replicação ao invés de amostragem (YIN, 2001). O estudo de casos múltiplos é útil quando a pesquisa pretende aprofundar os conhecimentos sobre uma realidade para a construção de uma proposição teórica (BENBASAT, GOLSDSTEIN; MEAD, 1987).

Esta pesquisa envolveu o convite de dez empresas que atuam no varejo do setor da construção civil em Belém do Pará, as quais foram analisadas e classificadas a partir dos critérios: Primeiro – ter indicadores contábil de controles interno que fossem suficientes para representar a performance dos departamentos da empresa; e Segundo – que disponibilizassem

de tempo, envolvimento e comprometimento dos gestores para participar das entrevistas com a finalidade de expor dados e debater sobre o processo de decisão da empresa. Destes critérios três empresas foram classificadas as quais apresentaram em seu histórico mais de quinze anos de sua fundação e seus indicadores são utilizados para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Para a obtenção dos dados foi utilizado um instrumento de coleta de dados com questões semiestruturadas, baseando-se em uma entrevista adaptável quer ao indivíduo, quer as circunstâncias. Na entrevista semiestruturada, o entrevistador pode investir em variados destinos se assim julgar necessário, podendo analisar melhor uma dada questão, com perguntas abertas que possibilitam respostas encaixadas em um diálogo informal (LAKATOS; MARCONI, 2003). É composta de perguntas tanto abertas como fechadas, de maneira simultânea, que possibilita a utilização de questionamentos adicionais para esclarecer respostas que não fiquem evidentes (BONI; QUARESMA, 2005).

Utilizou-se como forma de técnica de organização e análise dos dados na pesquisa, a Análise de Conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (BARDIN, 1977).

O setor de material de construção foi escolhido devido sua relevância no país pois gera empregos diretos e indiretos, inclusive absorve grande parcela de mão de obra não qualificada. No último trimestre do ano de 2017 foi estimado que 6.941.000 pessoas de 14 anos ou mais estão empregadas neste setor (CBIC, 2017).

As empresas selecionadas são consolidadas no mercado paraense com, no mínimo, 15 anos de funcionamentos, gerando mais de 600 empregos diretos além dos indiretos e induzidos.

A análise de conteúdo seguiu o protocolo de Bardin (1977) por meio de 8 passos, como apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Protocolo da análise de conteúdo

Pré Análise	<ul style="list-style-type: none"> •Leitura das entrevistas coletadas;
Exploração do Material	<ul style="list-style-type: none"> •Codificação para formulação de categorias de análise; •Recorte do material, em unidades de registro comparáveis; •Estabelecimento de categorias que se diferenciam;
Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> •Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; •Agrupamento progressivo das categorias; •Interpretação; •Inferencia, respaldadas no referencial teórico.

Fonte: Elaborada pelos Autores a partir de Bardin (1977).

Seguindo o rigor da proposta da análise de conteúdo foi realizado a pré análise com escritura e leitura das entrevistas realizadas. Da exploração do material, selecionou-se as categorias: Existência e utilização de indicadores contábeis e de controles interno; Gargalos existentes nas empresas; Importância de decisões racionais; Rotina; Não adoção da racionalidade; Falta de tempo; Relacionamento no grupo de trabalho; Conflitos; Sentimento pós-decisão.

Os dados obtidos foram recortados, de modo a diferenciar as respostas e recolher o que for relevante para o estudo. Estabelecendo, ainda, que não haja categorias de mesmo significado.

Da interpretação, agrupou-se as respostas semelhantes referentes a cada categoria e ordenou-as de modo progressivo de acordo com sua geração. Por fim, por meio da interpretação dos dados e suas respectivas categorias, obteve-se conclusões que geraram as hipóteses identificadas na Apresentação e Análise dos Resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por tratar de informações estratégicas das empresas pesquisadas, as características que permitam a sua identificação não serão divulgadas, visto que podem comprometer a performance das mesmas em caso de acesso entre os concorrentes do mercado sobre as informações nesta pesquisa contida. Portanto, para identificar as empresas serão utilizadas o codinome de E1, E2 e E3.

Quando perguntado quanto a existência e utilização de indicadores contábeis e de controles interno dentro na empresa foi possível destacar uma certa similaridade nas respostas devido a existência de controles em todas:

“Os controles são em cima dos setores (contas a pagar, contas a receber, fiscal, recursos humanos, comerciais), não há ainda o orçamento (quanto a pagar, quanto a receber), isto ainda é manual.” (E2).

“[...] a empresa é dividida em diversos departamentos, temos administrativo financeiro, operacional. Todos os dados são passados para o chefe e ele bate o martelo com a decisão final.” (E3).

Ao analisar as respostas as empresas apresentam que se demonstram preocupadas com a utilização de indicadores contábeis e de controles interno no seu exercício de gestão, consideraram que utilizam os seus indicadores na tomada de decisão para conseguirem alcançar as metas propostas pelas empresas.

Portanto, as empresas possuem subsídios para realizar decisões no modelo racional, onde o agente tomador tem informações relevantes e acuradas para analisar e realizar a escolha da melhor alternativa levando em consideração os interesses da mesma. São os controles que geram informações relevantes para analisar e escolher as melhores estratégias para a empresa (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). O que vem ao encontro as pesquisas de Reyna, (2008); Maximiano, (2009) e Kahneman, (2003), os quais estabelecem que quanto mais suporte de informação o gestor possuir, mais racional será a decisão tomada.

Diante da pergunta se os indicadores contábeis e de controles interno já possibilitaram inclusive identificar gargalos dentro da empresa a resposta foi afirmativa e, na E1 *“isso acontece diariamente”*. Já a empresa E3 afirma *“não possuímos instrumentos de conferencia que permitem certificar que os mecanismos de controles são adequados, principalmente por serem de base manual”*.

A necessidade de gerar respostas praticamente instantâneas em meio a um ambiente de mudanças constantes, pode gerar conflito de tarefas e problemas mal estruturados, assim como também podem gerar tomadas de decisões equivocadas que enaltecem as falhas nas empresas como já afirmado por Mintzberg, Duru e Theoret (1976) e Motta (1996), logo, há necessidade de os controles interno estarem verificando a existência de problemas dentro das empresas.

Há certa similaridade de respostas referente a pergunta sobre a importância de tomar decisões com os indicadores contábeis e de controles interno e sua frequência. Todos consideram *“é*

importante tomar decisões racionais utilizando os indicadores e esta situação ocorre diariamente. ”.

Estas afirmativas concordam com Simon (1971) e Weber (2001) em que o homem administrativo considera apenas os fatores mais fundamentais, logo, trabalha para que as operações administrativas e contábeis sejam simplificadas.

Quando perguntados sobre o motivo da importância de tomar decisões racionais utilizando indicadores e se esta prática é rotineira a resposta foi semelhante.

“Pois reduz o custo” (E1).

“São eles que dão suporte” (E2).

“Pois aí você vê as falhas, com os prós e os contras, as vantagens e desvantagens, para poder tomar uma decisão” (E3).

Logo, nas três empresas, a prática é rotineira.

Estes indicadores se tornam um critério que possibilita a escolha adequada das melhores alternativas de ações para a empresa (BRUNSTEIN, 2005).

Com relação a pergunta sobre o que leva o tomador de decisões a não adotar a racionalidade:

“Falta de planejamento, o planejamento permite diminuir a maioria dos erros durante as rotinas do dia a dia.” (E1).

“A decisão é sempre racional, pois se for uma decisão sem suporte, será individualista e uma empresa não funciona baseada no individualismo.” (E2).

“[...] eu já decidi, muitas vezes ocorreu por estar com pressa e decidi sem adotar a racionalidade.” (E3).

Identifica-se, então, como para Siggelko e Rivkin (2005), que o processo decisório não é solucionado totalmente com base em padrões de racionalidade e que, para Shimizu (2001) e Choo (2003), o tempo é um fator de influência na tomada de decisão, quando curto pode aumentar o risco.

Quanto à organização da empresa e se já houveram decisões tomadas por falta de tempo:

“Sim, às vezes por falta de tempo e, outras, por recursos escassos para a modernização da empresa [...]” (E1).

“Não, há sempre planejamento para executar todos os processos” (E2).

“Já, muitas vezes por causa do esquecimento” (E3).

A E1 e E3, afirmaram que já tiveram problemas com o tempo para tomadas de decisões, enquanto a E2 sempre manteve um planejamento programado, e seu tempo organizado.

Confirmando os dados de Miller, Hickson e Wilson (2004), esta pesquisa demonstra que os tomadores de decisões não operam em condições de racionalidade completa por sua percepção limitada, falta de clareza das questões a serem decididas, limitação de tempo e energia disponíveis para tomada de decisão.

Quando analisado o relacionamento dentro do grupo de trabalho nas empresas para tomada de decisão, os gestores afirmaram que:

“Sempre amigável, não há diferenciação patrão X empregado, a empresa trata seus funcionários como amigos e sempre busca a conversa” (E1).

“Bom relacionamento, comunicativo” (E2).

"Eu me relaciono bem, sempre ouvindo a opinião de cada um, identificando sempre o que é melhor, o que pode ser melhorado" (E3).

Porém, quando perguntados se alguma decisão já gerou conflitos com outros integrantes do grupo de trabalho, e se isso o afeta, na E1 e E3 houveram respostas positivas:

"Sempre tem, às vezes pequenos grupos não querem que a coisa aconteça, pois pensam em determinada situação, por exemplo, a modernização que vêm para melhora qualidade de vida dos funcionários e estes acham que vai gerar a perda de seus empregos" (E1).

"Já, e às vezes afeta, pois muitas pessoas confundem o profissional com o pessoal, e quando tomo uma decisão que tira a outra da comodidade ela se sente afetada pelo que eu decidi, não entendendo que essa decisão é melhor para a empresa" (E3).

Enquanto o gestor da E2 afirmou *"nunca houveram conflitos."*

Pode-se considerar então que divisões de atividades causam conflitos entre os atores, principalmente em situações de decisões em grupo mostrando-se difícil promover a evolução da empresa, pois os atores possuem objetivos comumente conflitantes (CHOO, 2003).

Quando perguntados sobre o seu sentimento ao tomar uma decisão correta e incorreta. Todos descreveram o sentimento de felicidade e de motivação, culpa, respectivamente.

"É errando que se aprende e que estamos aqui para resolver a situação" (E1).

"Tento inverter a situação, pedir desculpas" (E2).

"Eu me sinto com um sentimento de culpa, fracasso" (E3).

Ao perguntar se o gestor já havia agido de maneira que não fosse de acordo com o pretendido pelo grupo de trabalho, todos os gestores respondera positivamente.

"Sim, às vezes o funcionário enxerga o imediato e o empresário tem o dever de manter a visão no futuro da empresa e que com planejamento metade do problema já está resolvido" (E1).

"Já, devido à precipitação, chamar a atenção em determinadas situações do funcionário, porém isso dificilmente ocorre atualmente, há tentativa de buscar identificar onde ocorreu o erro e conversar com o funcionário para corrigir" (E2).

"Algumas vezes sim. Pois eu tomo algumas decisões e muitas pessoas acatam e outros não. Cada pessoa emite uma opinião, o que dificulta os direcionamentos, mas eu não sou individualista sempre participo da equipe de trabalho, vendo o que é melhor para a empresa" (E3).

Logo, identifica-se o problema no processo decisório, principalmente por variedade de opiniões, criando conflitos com relação a quem pode participar desta tomada de decisão (ROGERS; BLENKO, 2006).

Observa-se, então, que as decisões tomadas pelos gestores tendem a variar de acordo com seu comportamento e que apesar de confrontar racionalidade e irracionalidade, o resultado foram gestores que em maior parte do tempo tomam suas decisões racionalmente e baseadas em informações geradas pela empresa. Porém, devido a rotina, por vezes esses gestores tomam decisões baseadas "automáticas", já que as consideram comuns devido a sequência de ocorrências, gerando um comportamento previsível (MARCH; SIMON, 1981; BRESSER-PEREIRA, 2009).

As decisões são, de modo geral, tomadas com subsidio por meio dos indicadores contábeis gerados pelos controles interno, sendo capaz de selecionar as melhores estratégias para a organização. Nesse sentido, os gestores consideraram que, em sua totalidade, conseguem atingir o estado desejável em suas decisões, aproveitando as oportunidades.

Ao realizar as entrevistas, pode-se perceber que a racionalidade é importante para as decisões das empresas, pois dá maior credibilidade e aceitação das estratégias e decisões tomadas, proporcionando suporte e evidenciando vantagens e desvantagens de cada escolha, sem ser influenciado pelos sentimentos o que poderia vir a causar prejuízos para a empresa.

Apesar do conhecimento da indispensabilidade da racionalidade, em alguns momentos a irracionalidade pode estar presente em decisões, ocasionada, principalmente, por falta de tempo devido a mudanças constantes, problemas mal estruturados e necessidade de resposta instantânea. Essas dificuldades geram problemas no processo decisório e praticamente obrigam o gestor a utilizar a intuição.

Este estudo gerou as seguintes hipóteses, como apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Hipóteses geradas

Hipótese 1	Apesar da empresa possuir indicadores contábeis de controles interno, os gestores terem a consciência da melhor performance da racionalidade das decisões, não é possível garantir o uso racional destes elementos para tomada de decisão.
Hipótese 2	Apesar do comportamento dos gestores serem afetados quando as decisões não consolidam os resultados esperados, os mesmos adotam a irracionalidade, não considerando assim os indicadores contábeis e de controles interno, justificando suas ações pela experiência nas rotinas diárias.
Hipótese 3	A rotina de um gestor com experiência pode o levar a tomar decisões irracionais justificada pela “falta de tempo” gerando conflitos entre os funcionários do setor.

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Por meio da análise e interpretação dos dados, foi possível identificar três hipóteses na pesquisa exploratória / descritiva executada. Estas hipóteses podem direcionar para o entendimento dos fatos encontrados nas empresas pesquisadas. Vale ressaltar que não era a intenção desta pesquisa realizar os testes das hipóteses e sim de se aproximar com o objeto de estudo proposto.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa procurou abordar a forma que os gestores, de empresas consolidadas no setor do varejo da construção civil em Belém do Pará, utilizam os indicadores contábeis e controles internos, analisando a influência destes sobre o comportamento dos gestores para tomadas de decisões racionais. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com três gestores de empresas do setor de construção civil, relacionando principalmente as suas formas de gerir, seus comportamentos e sua racionalidade na tomada de decisões.

Perante a análise dos dados foi possível confirmar que a racionalização no processo de decisão influencia a performance da empresa, quanto utilizado os indicadores contábeis e de controles interno para tomada de decisões racionais. A pesquisa identificou que os gestores se utilizavam da racionalidade para tomada de decisões e, esta, é norteada pelos resultados gerados em seus indicadores contábeis e de controles interno.



Notou-se que os gestores que utilizam indicadores contábeis e de controles interno para tomada de decisões obtêm maior segurança em suas decisões se apresentando mais perenes, pois os dados que recebiam de seus colaboradores possuem grau de certeza devido ao controle e organização. Portanto, as decisões tomadas com segurança, baseadas na análise dos indicadores contábeis e de controles interno proporciona racionalidade nos processos de decisão que a empresa tende a tomar, gerando melhor desempenho empresarial.

Porém, os tomadores de decisões são incapazes de operar em condições de racionalidade completa, o que gera desconforto e irritabilidade em seus comportamentos. Na entrevista isso foi justificado pelos gestores, que possuíam uma percepção limitada pela falta de clareza das questões a serem decididas e, principalmente, falta de tempo e organização em questões que necessitam urgência, além da possibilidade de informações incompletas, errôneas ou inexistentes.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida com intuito de gerar visão da forma como os indicadores contábeis e de controles interno influenciam o comportamento dos gestores ao tomarem decisões de modo racional, sendo fruto da mesma a Tabela 2 que propõem três hipóteses com a tentativa de explicar os fatos obtidos pela interpretação dos dados da pesquisa.

A pesquisa em questão teve limitações para seu desenvolvimento e coleta de dados, tais quais o tempo reduzido por parte dos gestores para responderem a entrevista (mesmo que realizado uma agenda prévia), limitação no tempo de execução da pesquisa.

Sugere-se que as hipóteses geradas por este estudo exploratório / descritivo sejam utilizadas para pesquisas futuras, assim como realizar outra pesquisa com uma amostra de empresas maior, possibilitando a comparação das percepções identificadas entre as empresas podendo comparar regiões e até mesmo outros setores se envolvidos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. . **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, pag. 68-80, jan./jul. 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de empresas: gestão econômica de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.



CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Boletim Estatístico. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/Boletim_Ano13n11.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2018.

CAMPOS, A. M. **Decisão e informação gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1988.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de Informações para tomadas de decisões**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHECKLAND, P. Soft systems methodology: A thirty year retrospective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 17, n. 1, p. 11-58, nov. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CORNELIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública**: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ. 1999. 131 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell Business, 1992.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o uso da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão-Constructivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

FERNANDES, Valdir. Interdisciplinaridade: a possibilidade de reintegração social e recuperação da capacidade de reflexão na ciência. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 7, n. 2, pag. 65-80, jul./dez. 2010.

FERNANDES, Valdir. **Racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo**. São Paulo: FGV/EBAPE, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 1999.

HARRISON, E. F. Inter-disciplinary models of decision making. **Management Decision**, v. 31, n. 8, p. 27-33, 1993.



HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção Os Pensadores), 2000.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, set. 2003.

KOBLITZ, Arthur. Simon e racionalidade limitada. **Revista Economia e Desenvolvimento**, Recife, v. 7, n. 2, p. 251-285, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília, DF: UNB, 1981.

MANNHEIM, Karl. **O Homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. **A tomada de decisão nas organizações**. In: CLEGG, S. R. et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MINTZBERG, H.; DURU, Raisinghani; THEORET, Andre. **Administrative science quarterly**. Cornell University, 1976.

MISCHEN, P. A.; JACKSON, S. K. Applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation. **Public Administration Quarterly**, USA, v. 32, 2008.

MORITZ, Gilberto de O; PEREIRA, Maurício F. **Processo decisório**. 2006. 158 f. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Situando o pensamento administrativo: as Escolas de Administração e o Paradigma Desenvolvimentista**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

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



- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PICANÇO, Eduardo Cruz; GUIMARÃES, Carlos José Cova. Teoria das decisões: um estudo do método lexicográfico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 25-35, set./dez. 2007.
- REYNA, V. A theory of medical decision-making and health: fuzzy-trace theory. **Medical Decision Making**, v. 28, n. 6, p. 850–865, nov./dez. 2008.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- ROCHA, Armando; ROCHA, Fábio. **Neuroeconomia e processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- ROGERS, P.; BLENKO, M. W. **Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance**. Harvard Business Review, 2006.
- SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIMON, H. A. **A Razão nas Coisas Humanas**. Lisboa: Editora Gradiva, 1989.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SIMON, H. A. **Reason in Human Affairs**. Stanford: Stanford University Press, 1983.
- SIMON, H. A. **The New Science of Management Decision**. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- SLOMAN, S. A. The empirical case for two systems of reasoning. **Psychological Bulletin**, v. 119, n. 1, p. 3-22, 1996.
- STEPHEN, P. R.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Prentice Hall Interamericana, 1996.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- VROMEN, J. J. Conjectural Revisionary Economic Ontology: outline of an ambitious research agenda for evolutionary economics. **Journal of Economic Methodology**, v. 11, n. 2, p. 213-247, jun. 2004.
- WEBER, Max. **Roscher e Knies e os Problemas Lógicos de Economia Política Histórica**. In: Metodologia das Ciências Sociais, v. 1. São Paulo, Cortez Editora, 2001.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994.



YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMCOPÉ, F. C. et al. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, p. 693-705, 2010.