

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: A DECISÃO DOS CONTABILISTAS

Amanda Gabriela Schneider Schunk (IC) e Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Dentro do ambiente empresarial, os profissionais estão submetidos a tomar decisões que geralmente tem alto risco, levando-os a um estado sob pressão. Atualmente, uma boa parte das decisões são tomadas por contadores dentro das instituições, o que demonstra a mudança no papel dessa carreira no ambiente corporativo. Essas decisões auxiliam o andamento da empresa e o filtro de informações que serão levadas à presidência, devendo assim serem bem estudadas, uma vez que o mesmo está imerso em um ambiente onde há diversas informações e sua decisão muitas vezes deve ser tomada sob pressão de tempo. O olhar do contador sobre uma decisão a ser tomada pode ser observado com o que é chamado de Processo de Decisão Naturalística, onde é estudado o conceito da expertise no momento de avaliação de riscos. A expertise é o desempenho habilidoso em determinado domínio, sendo adquirida com vivências em inúmeras situações e é colocada em questão quando há uma decisão a ser tomada. Nesse momento, a decisão é impactada pelo cargo ao qual a pessoa se encontra, o poder que a mesma detém neste cargo, as orientações pessoais de comportamento e a outras situações e aprendizados que relembrem o que está em jogo naquele momento, o que seria chamado de reconhecimento de padrões.

Palavras-chave: Decisão, expertise, contador.

ABSTRACT

Within the business environment, the professionals are submitted to take some decisions that involve high-risk, leading them to a state under pressure. Currently, a good part of decisions are made by accountants inside of institutions, which demonstrates the change in the role of this career in the corporate environment. This decisions help the progress of company and the filter of information which will be taken to the presidency, since the same is immersed in an environment where there is diverse information and its decision often must be taken under pressure. The accountant's look about some decision to be made can be observed with what is called by "Naturalistic Decision Process", where is study about the concept by expertise in the evaluation of risk. The expertise is the hability performance of determinated domain, being acquired with many situations and questioned when some decison shoud be taken. In this moment, the decison is impacted by the position that the

person is, the personal's orientation of behavior and another situations and learnings that remember what is in game in that moment, what is being called pattern recognition.

Keywords: accountant, expertise, decision.

1. INTRODUÇÃO

Tomar decisões faz parte da vida das pessoas. As decisões podem ser bem corriqueiras (Devo ou não ir ao supermercado hoje? Que dia devo começar a estudar para a prova? Com que roupa eu vou à festa?) ou muito complexas, essas últimas porque envolvem situações que fogem do cotidiano, que têm risco para o decisor ou para o ambiente, e que envolve montantes relevantes para aquele que decide. São exemplos de decisões complexas: Como vou financiar a compra de meu carro? Devo ou não mudar de casa ao final do ano?

1.1. O problema de pesquisa

Para as pessoas que estão nas empresas, as decisões complexas são aquelas que levam o profissional a decidir usando análise de critérios para poder chegar ao ponto ótimo da decisão. Geralmente envolvem risco (para o negócio, para a pessoa, para aquele que sofre os efeitos da decisão), são tomadas sob pressão de tempo e são necessárias muitas informações para que se possa analisar criteriosamente o problema sobre o qual se decide. Isto não quer dizer que no ambiente profissional não sejam tomadas decisões rápidas; quando essas ocorrem geralmente é porque o profissional já tomou decisões dessa natureza inúmeras vezes e 'já sabe' o que deverá ser feito em uma situação específica. Todavia, mesmo já tendo aprendido como decidir, não há garantia de que essas decisões sejam acertadas para todos os contextos.

Em vários estudos publicados sobre o processo de tomada de decisão, discutem-se os aspectos envolvidos com a decisão econômica (SIMON, 1957; KAHNEMAN E TVERSKY, 1979). Todavia, revendo a literatura sobre decisão não foram encontrados estudos que mostrem como o contabilista decide. Discute-se que seu papel profissional é preparar informações para decisão. A profissão tem evoluído e o contador tem atuado em posições gerenciais, o que aumenta o seu escopo de decisão. Será que sua formação profissional o preparou para esse papel de decisor?

Considerando-se a evolução dos estudos na área de decisões em ambiente contábil, este estudo tem como questão de pesquisa: Como o contador toma decisões em seu ambiente de trabalho? Identificar os mecanismos de decisão envolvidos com a prática do contabilista pode auxiliar nas ações de aperfeiçoamento de seu papel como decisor, seja em treinamentos empresariais, seja na formação acadêmica de um contador. Considerando-se o problema apresentado, este estudo tem como objetivo geral: Identificar como o contador toma decisões, em seu ambiente de trabalho, sob pressão de tempo e com alto risco envolvido.

Como justificativa para este estudo tem-se que a compreensão da forma como o contabilista decide pode contribuir para a melhoria de resultados dentro da organização e mesmo para o desenvolvimento do papel do contador como gestor, não apenas como profissional que apoia a decisão, mas sim como aquele que decide. Como contribuição para a área acadêmica, pretende-se ampliar os estudos sobre decisões tomadas em ambiente natural (Naturalistic Decision Making – NDM).

Apresenta-se a seguir a discussão sobre o paradigma da tomada de decisão naturalística (Naturalistic Decision Making - NDM), sobre o conceito de expertise e sobre o processo de tomada de decisão, temas relacionados a este projeto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A tomada de decisão naturalística (Naturalistic Decision Making)

A gestão do risco é bastante importante para profissionais que atuam em ambientes de grande incerteza, sendo esta gerada principalmente pela rapidez com que ocorrem mudanças. Para diminuir essa incerteza as empresas apresentam diferentes cenários fazendo projeções sobre o que pode vir a acontecer no futuro de curto ou médio prazo (WILBURN e WILBURN, 2011). Todavia, cenários são projeções e embora sejam construídos para que os decisores possam antecipar sua ocorrência e se prepararem para o que possa ocorrer sob esses cenários, eles são incertos porque são construídos sobre possibilidades e probabilidades; estão sujeitos a vários vieses, como por exemplo, a

influência de séries históricas, de eventos recentes ou de padrões repetidos (BAZERMAN, 2004).

Para lidar com situações de incerteza as empresas constroem planos de contingências, os bombeiros simulam situações de tragédia, os médicos e enfermeiros aprendem a agir em situações de vida e morte, e por aí vai. Há poucos estudos relacionados às decisões tempestivas tomadas por contadores ou por outros profissionais da área de negócios. Os estudos se referem a modelos econômicos de decisão, baseados na Teoria da Utilidade Esperada (PLOUS, 1993), na Teoria da Racionalidade Limitada (SIMON, 1955) e na Teoria do Prospecto (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979). Os primeiros estudos em decisão eram normativos, ou seja, analisavam como a decisão deve ser tomada para que se atinja o melhor resultado, após análise de todas as possíveis alternativas para decisão (Teoria da Utilidade Esperada). Depois os estudos evoluíram e se tornaram descritivos, analisando-se que a análise de todas as alternativas de decisão é impossível de ser feita por um ser humano (Teoria da Racionalidade Limitada) e analisando não mais a forma como a decisão deveria ser tomada, mas sim a forma como ela é, de fato, tomada (Teoria do Prospecto).

A maior parte dos estudos sobre decisão foi feita com base em resultados de estudos experimentais. Considerando a artificialidade de muitos desses estudos, feitos em situações fora do mundo real do decisor, em torno de 1980 começaram a surgir autores que defendiam que a análise de fenômenos sociais deve ser feita nos locais onde eles ocorrem. No caso de decisões econômicas, eles deveriam ser feitos no mundo real das organizações. Os estudos que defendiam essa abordagem para análise da decisão se enquadravam numa categoria denominada Tomada de Decisão Naturalística (Naturalistic Decision Making – NDM), enfatizando o papel da experiência das pessoas na avaliação que elas fazem dos riscos e das possíveis perdas envolvidas em uma decisão, no momento em que ela deve ser tomada (KLEIN, 2008). Estudos desse tipo enfatizam alguns aspectos da decisão em ambiente natural: 1) O reconhecimento de padrões (recognition-primed decisions), a análise que se faz de uma situação, como nova ou como já tendo ocorrido em outro momento e, a partir dessa análise, identificar qual será a decisão a ser tomada; 2) A análise de incerteza; conforme já discutido, cenários oferecem dicas sobre um possível futuro, mas não são reais; o decisor acaba desenvolvendo mecanismos para lidar com essas incertezas em seu ambiente de decisão; 3) O efeito das pessoas sobre a decisão de um gestor; pessoas trabalham em equipes e formam comitês formais ou informais para decisão (LIPSHITZ, KLEIN, OKASANU e SALAS, 2001).

Estudiosos que seguem o modelo de estudo da decisão em ambiente natural defendem que as decisões organizacionais frequentemente são muito complexas, especialmente em ambientes onde haja inovação e alta tecnologia envolvida, como ocorre na indústria aeroespacial, ou em ambientes de alta complexidade ambiental como no caso do controle de tráfego aéreo e do controle de epidemias, dentre outros (PFAFF, KLEIN, DRURY, MOON, YIKUN e ENTEZARI, 2013). Defendem também que profissionais que lidam com emergências avaliam em primeira instância a situação e, a seguir, escolhem um plano de execução, não fazendo planejamento de ações como prescrevem os modelos clássicos de decisão (COHEN-HATTON, BUTLER, HONEY, 2015).

As críticas que se fazem a estudos em ambientes naturais referem-se ao fato de estarem centrados em exemplos específicos, não podendo ser generalizados. Os críticos alegam, ainda, que dependem da memória do decisor, de sua capacidade de reconstruir todos os passos usados para decisão no momento de crise, que aconteceu no passado; assim, alegam que as pessoas podem 'inventar' parte das histórias, reconstruindo as suas lembranças, preenchendo as lacunas de memória (LeBOEUF e SHAFIR, 2001). Embora essas críticas possam ser pertinentes, elas foram outro ponto de motivação para este estudo: será que profissionais com alta experiência (experts) da área de contabilidade tomam decisões em situação de crise da mesma forma que médicos, engenheiros e bombeiros? Dessa forma, para se fundamentar o estudo, discute-se a seguir o que se entende por Expertise na literatura sobre decisão.

2.2. O conceito de expertise

Há décadas vem sendo estudada a formação da expertise em domínios como matemática, xadrez, esportes, programação de computadores e esportes, por exemplo. Em termos gerais os estudos analisam como atuam as pessoas que são consideradas experts em suas áreas de domínio. O que os estudos têm em comum é a constatação de que a expertise não é apenas a aprendizagem de tarefas limitadas que podem ser aprendidas em curtos períodos de tempo. No mundo real (em contraposição ao mundo de laboratório) pessoas levam anos desenvolvendo habilidades. Por exemplo, pode-se aprender a manipular as cordas de um violino em um período relativamente curto de tempo, mas não se pode formar um violinista virtuoso em curto prazo.

Expertise é definida como “desempenho competente e altamente habilidoso em um ou mais domínios” (EYSENCK e KEANE, 2010, p. 483). De acordo com Eysenck e Keane (2010) quando se fala em habilidade (skill) está se falando de uma capacidade que pode ser adquirida em um certo domínio e com aumento da probabilidade de se ter um resultado prático. Quando se fala em aquisição de habilidade está se fazendo referência ao desenvolvimento de capacidades através da prática, de modo que aumente a probabilidade de se atingir um objetivo (p. 483).

Assim, a prática deliberada é parte da formação da expertise. Mas que prática é essa? É uma prática que tem quatro aspectos: 1) A tarefa tem que ter um grau de dificuldade adequado, nem fácil nem difícil para o praticante; 2) O aprendiz deve receber feedback de seu desempenho; 3) O aprendiz deve ter chance de repetir inúmeras vezes a sua tarefa; 4) O aprendiz deve ter a oportunidade de corrigir seus erros (EYSENCK e KEANE, 2010, p. 492).

No caso das decisões tomadas por contadores, adquire-se expertise por prática deliberada? Comumente se fala que pessoas em níveis gerenciais tomam decisões por expertise. Neste estudo assume-se que experts são aqueles que se tornaram membros dentro de uma comunidade profissional reconhecida, como médicos e advogados. Neste sentido expertise envolve poder, política e prestígio, assuntos relevantes para profissões nas quais a reputação esteja relacionada ao pertencimento a alguma comunidade de experts, sendo esta reputação como expert associada à obtenção de algum título, certificado ou outro artefato social de reconhecimento (DANE, 2010, p. 580). Essa definição é adequada para a seleção dos contadores que farão parte deste estudo.

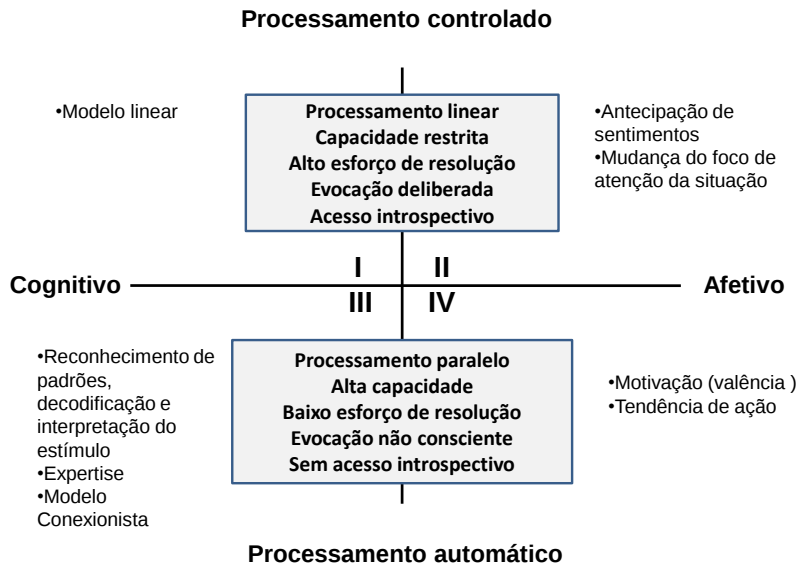
Deve-se destacar que nem sempre a expertise é considerada como sendo uma boa forma de resolução de problemas (DANE, 2010): 1) Experts são inflexíveis em certos aspectos; 2) Experts têm dificuldade de ver problemas relacionados a certos domínios do ponto de vista de outras pessoas ou áreas; 3) Experts têm dificuldade em se adaptar a novas regras dentro de seu domínio.

2.3. O processo de tomada de decisão

O contador está imerso em ambientes de grande fluxo de informações, com alta complexidade, com demandas por decisões rápidas e que têm alto impacto. Sua profissão exige alta capacidade analítica e necessidade de relacionamento interpessoal. Assim, entende-se que embora seja treinado para tomar decisões analíticas, muitas vezes tenha que fazer uso de sua expertise, resolvendo problemas de forma automática, rápida. As definições desses tipos de decisão são apresentadas a seguir.

A decisão pode ser entendida como o cruzamento de dois eixos: 1) O eixo da dimensão controle-automatismo, que apresenta a decisão como um processo controlado (consciente e com esforços ativos para resolução de problemas e tomada de decisão, quadrantes I e II da Figura 1) ou como um processo automático (não consciente, com resoluções e decisões rápidas, baseadas em aprendizagem prévia, quadrantes III e IV da Figura 1). 2) O eixo da dimensão cognição-afeto (partes esquerda e direita da Figura 2, respectivamente, tomando-se como referência o eixo vertical), que considera o sistema cognitivo (processos ligados ao raciocínio) ou o sistema afetivo (influência de emoções, sentimentos e de impulsos). A Figura 1 mostra os processos relacionados a cada um desses quadrantes.

Dentre os estudos que mostram como os sistemas cognitivo e afetivo se interligam, um aspecto importante a se destacar para este estudo é que nas decisões que envolvem risco, o domínio cognitivo é contaminado pelo afetivo; estudos mostram que a análise de probabilidade de ocorrência de eventos, essencial para o cálculo de risco, sensibilizam estruturas relacionados aos aspectos afetivos. (CAMERER, LOEWENSTEIN e PRELEC, 2005), o que talvez explique os vieses de julgamento em relação a risco (BAZERMAN, 2004). Este aspecto é bastante discutido tanto pelos defensores do paradigma naturalístico de tomada de decisão (NDM) quanto por aqueles que o criticam.

Figura 1 – O modelo bi-dimensional de decisão

Fonte: Adaptada de Cesar, Perez, Vidal e Marin (2011).

3. METODOLOGIA

Este estudo se enquadra como fenomenológico, segundo as bases lógicas da investigação; como qualitativo, segundo a abordagem do problema; como exploratório, segundo o objetivo geral e como pesquisa aplicada, segundo o propósito (DIEHL e TATIM, 2004). Considerou-se assim, para resolução do tema as perguntas feitas aos entrevistados, sendo elas, perguntas-chaves para direcionamento e perguntas complementares para entender a profundidade do tema.

A categorização foi feita por temas (categorização semântica) e a priori. Havia categorias estabelecidas e cada uma delas estava representada por algumas perguntas do roteiro de entrevista, sendo a entrevista semi-estruturada, o entrevistador pode mudar ou acrescentar questões de acordo com as respostas apresentadas pelo entrevistado. Essas categorias são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: Categorias de Temas

Questões do roteiro de entrevista	Categorias pré-estabelecidas
Fale um pouco sobre sua formação , estado civil, idade e área de atuação .	Contadores considerados experts
Quais são os diversos papéis desenvolvidos pelo contador no ambiente organizacional em que atua? Como você se vê a respeito desses papéis? Como você considera as questões de poder, política e prestígio associadas à expertise em sua profissão?	Papéis que desenvolve Percepção da expertise
Qual é o contexto da decisão nos diferentes papéis em que você exerce? Como você percebe o ambiente no qual toma decisão em termos de complexidade e ambiguidade de informação ? Como diria que são riscos relacionados às suas decisões?	Contexto da decisão
Em incidentes críticos já vivenciados ao longo de sua carreira nessa profissão, como você analisa as decisões que tomou? Qual a percepção que têm sobre os modelos de decisão adotados nessas situações? Quais foram os procedimentos analíticos adotados? Como consideram o uso da expertise nessas decisões?	Decisão atípica (incidentes críticos) Decisão sob pressão
Quais foram os processos que você considera que auxiliaram para a formação de expertise em suas áreas de atuação? Como foi a formação da sua competência técnica ? Como se formou a sua experiência procedural ? Como foi desenvolvida suas habilidades interpessoais ?	Formação da expertise
Na sua percepção, quais seriam as ações de aprimoramento da formação de contadores tendo em vista o desenvolvimento da competência de tomada de decisão ? Como eles fariam para formar 'um bom decisor'? Quais diretrizes dariam à universidade para a formação da competência de tomada de decisão em diferentes áreas de expertise?	Formação da competência de tomada de decisão
Em alguma situação você já sentiu medo no sentido de perca de controle ao tomar uma decisão? Sentiu medo em outros sentidos? Que estratégias você usa para administrar esse medo e conseguir decidir?	Sentimentos envolvidos no processo de tomada de decisão

Para atender aos objetivos geral e específico o estudo foi desenvolvido dentro do paradigma naturalístico, no qual as decisões são analisadas no contexto real em que ocorrem.

3.1. Questões de pesquisa

As questões de pesquisa foram alocadas em cinco blocos de acordo com os objetivos específicos.

1) Quais são os diversos papéis desenvolvidos pelo contador nos ambientes organizacionais em que atua? Qual a percepção que o contador tem a respeito desses papéis? Como ele considera as questões de poder, política e prestígio associadas à expertise em sua profissão?

2) Qual é o contexto da decisão nos diferentes papéis exercidos pelo contador? Como os entrevistados percebem o ambiente no qual decidem em termos de complexidade e ambiguidade de informação? Qual a percepção que têm de riscos relacionados às suas decisões?

3) Como os contadores analisam as decisões que tomaram em incidentes críticos por eles vivenciados no exercício da profissão de contador? Qual a percepção que têm dos modelos de decisão adotados nessas situações? Quais foram os procedimentos analíticos adotados? Como consideram o uso da expertise nessas decisões?

4) Quais foram os processos que os entrevistados seguiram para a formação de expertise em suas áreas de atuação? Como os entrevistados formaram sua competência técnica? Como formaram sua experiência procedural? Como desenvolveram suas habilidades interpessoais?

5) Sob a ótica dos entrevistados, quais seriam as ações de aprimoramento da formação de contadores tendo em vista o desenvolvimento da competência de tomada de decisão? Como eles fariam para formar 'um bom decisor'? Quais diretrizes dariam à universidade para a formação da competência de tomada de decisão em diferentes áreas de expertise?

6) Em alguma situação houve o sentimento de medo no sentido de perda de controle na tomada de decisão? Sentiu-se medo em outros sentidos? Que estratégias são usadas para administrar esse medo e conseguir tomar decisão?

3.2. População e amostra

A população recortada foram contadores que atuam no mercado de trabalho há pelo menos dez anos, que exerçam funções de nível gerencial ou de nível técnico equivalente e que sejam considerados experts em suas áreas de atuação, seja pela certificação (certificados ou títulos acadêmicos ou profissionais relacionados ao nível de expertise) ou pelo reconhecimento de seus pares dentro das comunidades profissionais nas quais atuam (membros de conselhos de classe, de fóruns especiais, etc...).

O procedimento de amostragem foi intencional, sendo escolhidos profissionais de acordo com os critérios eleitos para a população e por conveniência (indicação). Foram entrevistados 5 profissionais no Brasil dentro dos critérios estabelecidos.

3.3. Dados e forma de coleta de dados

Os dados são primários, colhidos diretamente junto aos profissionais escolhidos para compor a amostra, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Para Manzini (1990/1991, p. 154), esse tipo de entrevista pode fazer surgir informações de forma mais livre e as respostas não estão necessariamente condicionadas a uma padronização de alternativas. Todas as entrevistas foram presenciais, devendo ser previamente agendadas com os entrevistados para garantir local e tempo adequados para sua execução. As entrevistas seguiram um roteiro no qual fez parte as perguntas que compõem as questões de pesquisa, mas a forma de abordagem se deu com o formato “Fale como você (decidiu, faria, fez, etc.)...” de modo que se pode captar para análise as experiências e formas de pensar dos profissionais nas tomadas de decisão. Foi previsto que as entrevistas seguissem o roteiro de texto das questões, mas podendo ser adaptado ao decorrer da entrevista de acordo com o contexto das respostas dos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004), partindo-se de categorias pré-estabelecidas. Essa análise engloba um conjunto variado de técnicas de análise que ajudam a reinterpretar o material extraído e atingir a compreensão de seus significados, conduzida por descrições sistemáticas quantitativas ou qualitativas, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Compreende três etapas básicas: 1. Pré-análise, que é considerada como fase de organização do material; 2. Exploração do material, com a classificação de categorias; 3. Tratamento dos resultados, condensação e destaque das informações para análise (BARDIN, 2004).

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os dados apresentados nesse estudo estão dentro das categorias pré-estabelecidas, que foram apresentadas de acordo com as questões de pesquisas e seus temas.

Dentro dos papéis desenvolvidos e percepção da expertise, esperava-se que as respostas dos entrevistados respondessem as seguintes questões propostas: “Quais são os diversos papéis desenvolvidos pelo contador nos ambientes organizacionais em que atua? Qual a percepção que o contador tem a respeito desses papéis? Como ele considera as questões de poder, política e prestígio associadas à expertise em sua profissão?”. Nota-se que diante das respostas apresentadas, os papéis estão relacionados diretamente com o cargo exercido e a hierarquia da empresa. Os entrevistados são de cargos altos, onde dentro dos seus papéis está a tomada de decisão e análise de dados, porém há limitação a apenas no seu nível de gerenciamento hierárquico, o que retoma a questão do poder.

O contexto de decisão foi enquadrado nas questões: “Qual é o contexto da decisão nos diferentes papéis exercidos pelo contador? Como os entrevistados percebem o ambiente no qual decidem em termos de complexidade e ambiguidade de informação? Qual a percepção que têm de riscos relacionados às suas decisões?”. Assim, foi classificado como uma incerteza, onde dependendo da complexidade da questão ou da crise do país é baseada a decisão. Também entra em contexto o ambiente corporativo e qual o impacto e

risco dessa decisão. Os entrevistados mostraram-se como analíticos e imersos à cultura da empresa ao qual estão inseridos, classificando suas decisões como sendo de liderança.

A expertise profissional foi avaliada com as questões: “Quais foram os processos que os entrevistados seguiram para a formação de expertise em suas áreas de atuação? Como os entrevistados formaram sua competência técnica? Como formaram sua experiência procedural? Como desenvolveram suas habilidades interpessoais?”. Segundo os entrevistados, foi obtida por cursos ou formação profissional como base para conhecimento; por autoconhecimento e valores pessoais; por experiência profissional trabalhando em diversas áreas ligadas à contabilidade, aprendendo com outros profissionais; por conhecimento de outras culturas; feeling através de relacionamentos profissionais; por mudança de empresas gerando crescimento profissional. É interessante destacar que segundo as respostas a expertise não é totalmente formada pela aprendizagem formal tradicional, mas também por experiências práticas dentro e fora do mundo empresarial, onde diversos conhecimentos podem ser adquiridos. Esses conhecimentos não ajudam apenas nas decisões do dia-a-dia, mas também nas atitudes como líder e relacionamento interpessoal.

Para avaliação do desenvolvimento da competência de tomada de decisão foram apresentadas as questões: “Quais seriam as ações de aprimoramento da formação de contadores tendo em vista o desenvolvimento da competência de tomada de decisão? Como eles fariam para formar ‘um bom decisor’? Quais diretrizes dariam à universidade para a formação da competência de tomada de decisão em diferentes áreas de expertise?”. Além da formação profissional, segundo as respostas é importante as atividades e conhecimentos adquiridos fora da universidade. No ambiente de trabalho, é importante destacar o bom relacionamento e procurar adquirir conhecimento através desses relacionamentos profissionais, transitar entre as áreas e saber ouvir o que os profissionais das mesmas têm a dizer. Assim, nota-se a relação destas respostas com as respostas no conceito da formação de expertise.

Foi solicitado aos entrevistados que apontassem situações de decisão que passaram em sua carreira em que houve incidentes críticos que fugiam das decisões corriqueiras, que fogem do tipo de decisão que costumam tomar, com a questão: “Como os contadores analisam as decisões que tomaram em incidentes críticos por eles vivenciados no exercício da profissão de contador? Qual a percepção que têm dos modelos de decisão adotados nessas situações? Quais foram os procedimentos analíticos adotados? Como consideram o uso da expertise nessas decisões?”. Foram considerados incidentes críticos para desenvolvimento da competência de tomada de decisão as seguintes situações: 1) Fraude

(busca de evidências, situações difíceis); 2) Desentendimento entre os sócios da entidade (decisões de preparação da sucessão de herdeiros ou de resolução de conflitos de relacionamentos interpessoais); 3) Problemas tempestivos (pouco tempo para resolução de um problema de última hora); 4) Problemas financeiros (empresa com dívidas altas e declarando falência); 5) Mudança de empresa (indecisão entre a vida pessoal e profissional, dependência de apoio familiar); 6) Falta de reconhecimento (o não reconhecimento das decisões tomadas pela contabilidade dentro da entidade como sendo de alto grau de importância. Esses incidentes caracterizam-se como situações de decisão sob pressão, onde não há informação ou há pouca informação para tomada de decisão e/ou com existência de alto risco, foram identificados por essas razões os sentimentos: positivismo como senso de desafio e superação, e sentimentos negativos como preocupação, pressão, medo, angústia, insegurança e desgaste emocional. Desta forma, é importante analisar quais foram as estratégias de contorno dos entrevistados para alívio de tensão nessas situações destacadas. Para os sentimentos e situações de contorno foram usadas as questões: “Em alguma situação houve o sentimento de medo no sentido de perda de controle na tomada de decisão? Sentiu-se medo em outros sentidos? Que estratégias são usadas para administrar esse medo e conseguir tomar decisão?”.

Para enfrentar as situações de pressão foram utilizadas as seguintes estratégias de contorno: 1) Afastamento da situação (fazer uma pausa, dar uma volta, ir ao banheiro, tomar um café, beber água, andar pela empresa); 2) Prática de atividades físicas (esportes, caminhadas, corridas); 3) Busca de conforto espiritual (rezar, ir à igreja, buscar apoio em grupos da igreja); 4) Busca de apoio familiar (estar com a família, vendo televisão, fazendo refeições, saindo em grupo, buscando acolhimento). Essas estratégias foram utilizadas para contorno dos sentimentos negativos perante as situações de incidentes críticos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após interpretação e análise dos dados, os resultados apresentam a existência de um caminho com diversos aspectos para o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. Não é possível afirmar que há uma espécie de receita pré-formulada para criação de novos experts e grandes decisores, pois essas competências são adquiridas com a vivência de cada indivíduo, o que vai além da qualificação profissional; mas é possível destacar pontos importantes que auxiliam nesse preparo. Observou-se com as respostas dos contadores entrevistados a importância da formação acadêmica e a busca de

cursos para constante atualização sobre conhecimentos técnicos, mas, além disso, é necessária a experiência trabalhando nas áreas ligadas a profissão e a busca de conhecimento com outros profissionais dentro da organização ao qual está inserido.

A tomada de decisão foi classificada como incerta, pois depende de outras variáveis e do contexto da situação, como o nível de impacto dessa decisão. É válido destacar que o processo de tomada de decisão também é influenciado por sentimentos e valores pessoais, sendo o autoconhecimento um fator relevante. Em momentos de decisões por incidentes críticos, como fraudes, problemas financeiros, desentendimento entre sócios, entre outros, é necessária uma pausa, afastamento da situação sob pressão para encontrar a melhor solução dentro do contexto com poucas informações.

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa “Identificar como o contador toma decisões, em seu ambiente de trabalho, sob pressão de tempo e com alto risco envolvido.” e a questão de pesquisa apresentada “Como o contador toma decisões em seu ambiente de trabalho?” foram atingidos, destacando que a tomada de decisão do contador advém dos aspectos anteriormente destacados: formação profissional, autoconhecimento (valores pessoais, atitudes em relação a riscos, condutas quanto à recepção de críticas), bom relacionamento no ambiente de trabalho e experiência. Além disso, observou-se que o papel do contador dentro das empresas evoluiu de consolidador e guardião de informações para tomador de decisões, valendo destacar a relevância da hierarquia empresarial ao qual está inserido.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004.

BAZERMAN, Max H. Processo decisório. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CAMERER, Colin; LOEWENSTEIN, George; PRELEC, Drazen. Neuroeconomics: how neuroscience can inform economics. *Journal of Economic Literature*, v. XLIII. March 2005. p. 9-64.

CESAR, Ana Maria Roux V.C.; PEREZ, Gilberto ; VIDAL, Patricia G.; MARIN, Rodrigo de Souza. Neuroaccounting contribution to understanding the decision

making: an example from an innovative company. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., 2010, Vitória (ES). Anais. Vitória: FUCEPE. 2010. CD-ROM.

COHEN-HATTON, Sabrina R.; BUTLER, Philip C.; HONEY, Robert C. An investigation of operational decision making in situ. *International Journal of Sport Psychology*. v. 57, n.5. 2015. p. 793-804.

DANE, Erik. Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*. v. 35, n.4. 2010. p. 579-603.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

EYSENCK, Michael W.; KEANE, Mark T. *Cognitive Psychology*. New York: Psychology Press. 2010.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2. March 1979. p. 263-291.

KLEIN, Gary. Naturalistic decision making. *Human Factors*. v.50, n.3, 2008. P. 456-460.

LeBOEUF, Robyn A.; SHAFIR, Eldar. Problems and methods in naturalistic decision-making research. *Journal of Behavioral Decision Making*. v. 14, n.5. 2001. p. 373-375.

LIPSHITZ, Ranaan; KLEIN, Gary; OKASANU, Judith; SALAS, Eduardo. Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*. v.. 14. 2001. p.331-352.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

PFAFF, Mark; KLEIN, Gary; DRURY, Jill L.; MOON, Sung Pil; LIU, Yikun, ENTEZARI, Steven. Supporting cognitive decision making through option awareness. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. v.7, n.2. 2013. p. 155-178.

PLOUS, Scott. *The Psychology of Judgment Decision Making*. New York: McGraw-Hill. 1993.

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

WILBURN, Kathleen M.; WILBURN, H. Ralph. Scenarios and strategic decision making. Journal of Management Policy and Practice. v.12. n.4. 2011. p.164-178.

Contatos: amanda.schunk.as@gmail.com / rouxcésar@uol.com.br