

Escolhas Estratégicas, o Processo de Tomada de Decisão e a Influência das Características Pessoais do Gestor de Negócios

Flavio Bressan – Universidade de São Paulo – bremat@terra.com.br

Geraldo Luciano Toledo – Universidade de São Paulo – gtoledo@usp.br

José Eduardo Rodrigues de Souza – PUC-Campinas - eduardo.souza@puc-campinas.edu.br

RESUMO

A influência das características pessoais do gestor no processo de gestão tem despertado interesse e gerado investigação para desvendar suas influências na gestão de empreendimentos. Na maioria das vezes, estes estudos se referem a empresas já existentes e a grandes corporações. Um aspecto que pode ser ressaltado nestes estudos refere-se às explicações dos processos de escolha e decisão do gestor, seja na gestão de um empreendimento existente seja na implantação de um novo negócio. Neste processo de escolha e decisão cabe investigar quais são os fatores que levam diferentes gerentes e executivos a percepções diferenciadas diante de situações semelhantes e como o estilo cognitivo de cada um interfere em seu processo de escolha estratégica e na tomada de decisões. Uma das possibilidades de endereçar e investigar esta questão reside na discussão sobre estilos cognitivos por meio do estudo dos temperamentos. Para isto, este trabalho objetiva apresentar os conceitos de estratégia, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais, e os conceitos básicos dos temperamentos como caminho para endereçar o estudo das características individuais do gestor em suas decisões e escolhas estratégicas. Conclui-se que a consciência a cerca do próprio estilo cognitivo pode ajudar o gestor a neutralizar os vieses a que está sujeito, possibilitando-lhe melhoria da qualidade da análise do ambiente e, conseqüentemente, posicionando-se mais adequadamente em relação a ele..

Palavras-Chave: Estilo Cognitivo, Escolhas Estratégicas; Processo de Tomada de Decisão; Características Pessoais do Gestor de negócios.

INTRODUÇÃO

O processo de gestão é um fenômeno complexo e multifacetado que diz respeito ao indivíduo que gerencia o empreendimento gerenciado e o ambiente de negócios onde o empreendimento está inserido. Estas áreas envolvidas no processo de gestão, consideradas conjuntamente, trazem à discussão questões estratégicas uma vez que estudos e pesquisas nesta área indicam que a natureza da estratégia leva em conta o ambiente onde os empreendimentos operam, as características e personalidade do próprio gestor (GALLEN, 1997; MCCARTHY, 2003 e MICHAUD et al. 2003) e suas escolhas.

A busca da compreensão da atividade gerencial, tanto na gestão de um empreendimento já existente como na criação de uma nova empresa, possui um valor prático e teórico dado que gerenciar é uma atividade de interesse social que, como diz Drucker (2007), a gestão é a única atividade humana capaz de transformar esforço humano em riqueza. Do ponto de vista prático, o sucesso do gestor, suas escolhas e decisões estratégicas podem abrir caminho para a ampliação dos negócios, para o desenvolvimento tecnológico, e para o desenvolvimentos de novos negócios e novas empresas, que têm sido um meio para o

desenvolvimento e introdução de inovações que endereçam novos produtos e novos serviços que se constituem em novas soluções para as necessidades do mercado. Além disso, as escolhas e decisões estratégicas do gestor podem alavancar a ampliação das fronteiras dos negócios (como nos casos recentes da Google e do TWITTER) e a criação de novos negócios (como a Amazon na área de serviços) o que pode ser um gerador de novos empregos e possibilitar a reocupação de trabalhadores demitidos em função da crise econômica, por exemplo. Para as economias em desenvolvimento, as escolhas e decisões estratégicas podem promover a criação de novas empresas ou instituições (como no caso das cooperativas de artesãos, ou mesmo ONGs) não só como geradoras de oportunidade de trabalho e renda como criadoras de oportunidades para a promoção e integração de segmentos menos favorecidos destas sociedades (BASU e ALTINY, 2002) e de melhorias para a sociedade.

Do ponto de vista teórico, as contribuições referem-se à identificação do tipo e extensão da influência das características pessoais do gestor nas suas escolhas e decisões estratégicas que irão determinar o destino do empreendimento. Como muitas pesquisas apontam, as características pessoais do tomador de decisões influenciam diretamente o diagnóstico, as escolhas e a direção estratégica da empresa (GALLÉN, 2006). Desta forma, identificar o tipo e a extensão desta influência das características pessoais do gestor no destino da empresa pode auxiliar na construção de uma proposição teórica ou de um modelo explicativo dentro do campo do empreendedorismo (MCCARTHY, 2003).

A importância dessa abordagem das características pessoais e sua influência no processo de escolha e decisão estratégica se torna evidente na medida em que pode trazer luz sobre o papel e as características pessoais do gestor e seu impacto na gestão da empresa uma vez que o comportamento e as decisões de uma pessoa são um reflexo das características pessoais, consideradas as influências do ambiente de negócios com seus eventos inesperados (DAGHIR e ZAYDE, 2005). Assim, o presente trabalho apresenta uma revisão sucinta do conceito de estratégia e sobre o processo decisório e os conceitos básicos dos temperamentos como base para algumas proposições sobre este tema proposto e para indicar questões de interesse que podem servir de guia para trabalhos de pesquisa.

DEFININDO ESTRATÉGIA

O termo estratégia é controverso e o embate sobre ele tem sido intenso e diversas são as abordagens dadas a ele, como pode ser observado pelas proposições de Porter (1998) e, especialmente, em trabalhos de Mintzberg (2000) que afirma haver necessidade de uma percepção holística desta área de estudo.

Para ilustrar esta falta de visão holística, Mintzberg (2000) faz referência à fábula ‘cegos e o elefante. Nesta fábula, cada um dos cegos toca uma parte do elefante e cada um diz tratar-se de um animal diferente. Da mesma forma, o autor sugere que cada pesquisador da área tende a focalizar um ângulo de visão sobre estratégia, o que, no final de contas, acaba dividindo o campo em “escolas de pensamento” e propondo, cada uma, uma definição distinta para o termo estratégia, que ora se justapõem, ora se complementam, sem, contudo, haver a proposição de uma definição mais precisa e sintetizadora, o que parece indicar a falta de consenso ou de proposições genéricas para o campo do conhecimento, o que dificulta, até mesmo, uma classificação das propostas e nem. Em um esforço de síntese, Mintzberg (2000) propõe a existência de três categorias: prescritiva, descritiva e configuracional.

Dentro da categoria **prescritiva** (que engloba as escolas design, planejamento e posicionamento) a formulação e implantação de estratégia são consideradas como tentativas deliberadas e conscientes de prover um sentido de unidade, direção e propósito para todas as atividades e unidades da empresa com o objetivo de facilitar as mudanças (HAX e MAJLUF, 1998) necessárias para colocar a empresa em sintonia com seu ambiente de negócios

(MINTZBERG, 1998) na busca deliberada por um plano de ação que objetiva produzir vantagem competitiva nos negócios.

Os que se enquadram nesta categoria postulam que a formulação de estratégias deva seguir um processo integrado de tomada de decisões (escola formal) que depende fortemente das ferramentas e metodologias analíticas. Em função do processo de formulação da estratégia ser um processo formal e disciplinado – daí deliberado – que ajuda os gerentes a alcançarem uma melhor qualidade no pensamento estratégico, advogam pelo uso de sistemas formais de planejamento e controle gerencial e mecanismos consistentes de recompensa para assegurar qualidade nas escolhas estratégicas (HAX e MAJLUF, 1998).

Para a categoria **descritiva** (onde se enquadram as escolas empreendedora, cognitiva, aprendizagem, política, cultural e ambiental) as empresas apresentam um comportamento estratégico mesmo sem a evidência de um processo formal e disciplinado e intencional e sem ter planos claros (HAX e MAJLUF, 1998). Assim a estratégia pode ser considerada emergente por ser identificada a partir de padrões e consistências observadas no comportamento passado, apesar das intenções ou ausência delas. É preciso, entretanto, se ter claro que isto não significa ausência de controle, mas apenas que a gerência está aberta, flexível e responsiva e que está disposta a aprender ou que a empresa tem a questão estratégica embutida em suas práticas (PELLEGRINO e CARBO, 2001)

Para a escola de **configuração**, a formulação da estratégia se constitui em um processo de descrever os estados da organização e do seu ambiente de negócios e da geração de estratégia como transformação. O processo implica na descrição “fotográfica” da organização e de seu contexto tal qual eles se apresentam e em sua interação com o processo de transformação da organização que pode ser o resultado de um plano deliberado como de um comportamento adaptativo e, portanto, emergente (MINTZBERG, 2000; HAX e MAJLUF, 1998)

Ao lidar com as questões estratégicas, um gestor poderá se perguntar: qual conceito de estratégia adotar e qual a melhor estratégia a seguir? Para Hax e Majluf (1998), estratégia pode ser entendida como um padrão que integra as principais políticas, metas e seqüência de ações de uma empresa em um todo coerente e que, quando bem formulada, ajuda a ordenar e alocar os recursos da empresa para a obtenção de vantagem competitiva. Como conceito multidimensional, estratégia engloba todas as atividades de uma empresa, provendo-a de um sentido de unidade, direção e propósito bem como a facilitação das mudanças necessárias, induzidas pelo seu meio ambiente (HAX e MAJLUF, 1998).

Disto pode-se depreender que o trabalho de gestão de uma empresa seria mais bem executado se houvesse uma estratégia definida que norteasse os rumos da organização, o que demandaria um processo formalizado e racional para a definição da estratégia necessária para adequação da empresa ao seu ambiente e para seu sucesso. Porter (1986). Mas este processo de escolha e decisão estratégica nem sempre é plenamente racional como possa parecer e pode-se questionar como, propõe Mintzberg (2000), se o processo de formulação da estratégia é simplesmente um exercício racional, ou se não é também “um reflexo da experimentação, exploração, intuição, instinto e do aprendido” (MCCARTHY, 2003, p. 155). Mas, independentemente do grau de formalização adotado, do ponto de vista da gestão estratégica da empresa parece ser um balanço delicado entre motivação (GAGNE, 2006), a aprendizagem obtida com experiências e ações do passado e a modelagem de novos cursos de ação ou caminhos que levem a empresa para um futuro estabelecido e que nem sempre guarda uma ligação muito estreita com o passado.

Neste trabalho, a despeito das diversas abordagens das escolas de pensamento sobre o tema, adota-se a proposta de Hax e Majluf (1997) quando propõem que o conceito de estratégia envolve todos os propósitos de uma organização e que estratégia é

“um padrão de decisão coerente, unificador e integrativo que determina e revela os propósitos da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, seleciona os negócios nos quais a empresa deve e não deve estar, que procura proporcionar à empresa vantagem competitiva sustentada em cada um de seus negócios, respondendo de forma apropriada às ameaças e oportunidades do ambiente e das forças e fraquezas da organização, que engaja todos os níveis hierárquicos da empresa e define e natureza de suas contribuições aos acionistas”.

De uma forma resumida, estratégia pode ser encarada como o padrão que integra as principais metas, políticas e cursos de ação da empresa em um todo integrado e coerente (QUINN, in MINTZBERG e QUINN, 2001). Este conceito denota que uma empresa seguirá um padrão razoavelmente estável e coerente para a tomada das suas decisões estratégicas, mas que não necessariamente o fará por meio da adoção de um plano formalmente estruturado.

Isto é especialmente relevante para se entender o gestor em nosso ambiente de negócios, pois especialmente as empresas de pequeno e médio portes, de modo geral, não possuem a tradição de endereçar explicitamente as questões referentes ao planejamento estratégico e, em muito menor escala, nem possuir como rotina o desenvolvimento de um processo formal de planejamento estratégico.

Estas proposições são especialmente interessantes para este trabalho que tem como objetivo endereçar as características pessoais do gestor como tomador de decisões estratégicas, seja na gestão de uma empresa já existente seja na criação de uma nova empresa. Contudo, é preciso ter em mente que a ausência de um processo formal não deve significar, necessariamente, a inexistência ou ausência de estratégia ou falha no seu processo de gestão e nem ausência de controle, mas pode significar que a gerência esteja aberta, flexível e responsiva e que esta disposta a aprender (HAX e MAJLUF, 1998).

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisões é uma atribuição essencial do gestor do negócio e mesmo que ele delegue autoridade sobre aspectos operacionais da empresa, as decisões estratégicas continuarão sob sua responsabilidade direta. Do ponto de vista do processo decisório, sempre que um gestor de negócios se defronta com a necessidade de tomar uma decisão o que se espera, em grande parte, é que este processo tenha uma orientação racional. Quando se refere a pequena ou média empresa, o escopo desta decisão se torna mais restrito, pois a margem para erros se torna restrita pois decisões equivocadas podem colocar todo o empreendimento em risco fatal.

Quando se analisa o processo decisório, o que pode ser depreendido como um princípio subjacente aos estudos iniciais sobre o processo decisório é o do homem racional, coerente com o conceito da economia e da escola científica da administração. Este homem racional é, por definição, capaz de analisar todos os dados e todas as alternativas possíveis para uma determinada situação ou problema e tomar decisões de forma isenta, de tal modo a escolher a solução mais adequada para otimizar os resultados desejados.

Em contraposição a esta proposição do homem racional surge a proposta do homem administrativo e de outras proposições que dela derivaram. As decisões são tomadas na alta administração que tem a responsabilidade pelas decisões estratégicas e políticas da empresa, ou seja, responsabilidade pelas decisões de cunho organizacional. Considerando que o foco deste trabalho está na tomada de decisão no nível do mais elevado na hierarquia e que a

decisão pode ser racional ou não tão isenta assim, o processo decisório pode ser analisado sob duas abordagens: a racional e a da racionalidade limitada.

Sob a ótica da racionalidade, o gestor do negócio toma as decisões estritamente com base na razão, com o objetivo de analisar todas as alternativas para fazer as escolhas ótimas em um ambiente mapeado e conhecido. Sob esta ótica, quando o ele enfrenta uma situação que requer sua decisão, por definição, ele dispõe de todas as informações, conhece todas as alternativas e consegue, logicamente, antever todas as conseqüências de cada decisão possível. Isto está coerente com a proposta de Schermerhorn (1993) que descreve a abordagem racional típica para a solução de problemas em cinco etapas: [1] identificar ou definir o problema, [2] gerar soluções alternativas, [3] avaliar as alternativas e escolher a solução, [5] implementar a solução escolhida e [5] avaliar resultados.

Assim, para decidir, ele precisa formular uma equação de utilidade que lhe possibilite escolher a alternativa que resultará no melhor conjunto de conseqüências desejado, produzindo os melhores resultados. Esta proposição não tolera ambigüidade e tem como pressuposto que o gerente de negócios possui, ou acredita possuir, a capacidade mental para conhecer e analisar de forma racional todos os dados e alternativas da situação problemática que está em análise (SIMON, 1967)

Contudo, esta posição que considera o homem como plenamente racional já tinha seu contraponto nas proposições de Freud (há um século atrás) quando afirma que nós nem sempre estamos no controle de nossa mente que, muitas vezes, é governada pelo nosso inconsciente, cuja influência pode interferir na nossa percepção. Outra proposição que nos afasta desta concepção de homem plenamente racional foi a feita por Simon (1976) que postulou que o homem possui **limites em sua capacidade de processar informações**.

Embora seja possível se pensar que as decisões possam ser tomadas de forma racional, na prática, nem sempre isto é o que acontece. Geralmente, mesmo dentro das empresas, as decisões são tomadas com base em outros critérios, muitas vezes sem utilizar os métodos ou técnicas racionais recomendados para a tomada de decisões. Isto está coerente com a proposição de Simon (1976), pois mostra que o processo decisório pode apresentar uma racionalidade limitada e se ocupar da seleção de alternativas que estejam mais alinhadas com algum sistema de valores e crenças do empreendedor do que com um sistema lógico.

O que isto parece explicitar é que o processo decisório apresenta apenas uma intencionalidade racional (SIMON, 1976), ou seja, apresenta a intenção do empreendedor em ser racional, pois, como a realidade não é estática e não pode ser “congelada” para facilitar a análise, uma análise completa se torna uma possibilidade praticamente inexistente. Isto traz limitações ao processo racional. Problemas complexos, informações incompletas, imperfeitas ou mesmo excessivas, limitações de tempo que geralmente é um recurso escasso, a limitada capacidade de processar informações do empreendedor e suas preferências em relação às escolhas e objetivos organizacionais tornam o processo racional quase ou mesmo impossível.

Como a racionalidade é valorizada ao longo do processo de educação e nas situações de trabalho (PINK, 2006), haverá sempre uma intenção de racionalidade na tomada de decisões que não ocorre pela racionalidade limitada que caracteriza o tomador das decisões. Além disto, aspectos referentes às preferências e ao temperamento aliadas às experiências passadas tendem a dar um colorido e significado à situação ou problema em análise e irão se constituir em mais um forte impedimento para uma racionalidade isenta no processo de tomada de decisão. Estes aspectos aliados aos sentimentos do tomador da decisão podem influenciar a percepção a tal ponto que fatos e dados importantes possam ser considerados irrelevantes ou sem importância, criando discrepância entre a realidade existente e a percebida.

Outro aspecto que atua como limitante da racionalidade pura na tomada de decisões refere-se à ocorrência de decisões impulsivas ou influenciadas por fatores *ad hoc* que podem demonstrar ambigüidade ou mesmo contraditar valores anteriormente professados. A decisão por impulso e/ou por sentimentos ocorre com uma frequência mais elevada do que se imagina e do que o próprio tomador de decisão percebe e que, quando questionado, ele cria razões e dados em uma tentativa de justificar racionalmente a decisão tomada. Quando a decisão for tomada nestes moldes, a contraposição de argumentos não resultará em revisão da decisão tomada. Ai pode ocorrer dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957) que levará o tomador da decisão a encontrar razões que justifiquem a decisão tomada e que conflituem com aquilo que seria seu padrão usual ou suas crenças e valores.

Este é um fenômeno conhecido, especialmente na área de marketing, quando da compra por impulso ou por influência quando a mocinha bonita da estação de degustação “convence” a pessoa a comprar o produto degustado mesmo sem o desejar. Depois de deixar o local da degustação ele terá que encontrar uma justificativa por ter colocado o produto no carrinho ou decidir deixar o produto em algum lugar do supermercado o que pode levá-lo a sentir desconforto com o que está fazendo.

Além destes fatores, outros como o tamanho do negócio, sua tecnologia, a complexidade do seu ambiente de negócios, o estágio de vida do tomador de decisão podem interferir no processo de busca e processamento das informações. Estas diferenças individuais levam gestores, mesmo com excelente capacidade racional, a perceberem a realidade sob ângulos diferentes, com aspectos ou características diferentes. Assim, pessoas menos focadas nos aspectos concretos e factuais da realidade tendem a buscar oportunidades e a focar mais os aspectos positivos desta oportunidade e a ver menos riscos e ameaças na implementação de ações (STUMPF e DUMBAR, 1991) e, portanto a perceber menos riscos associados ao empreendimento (GALLÉN, 1997 e 2006).

Em função disto, pode-se conjecturar que, apesar de possuir informações de competência para analisá-las, aquilo que será entendido como realidade por uma pessoa poderá não sê-lo para outra, pois o processo de análise de uma pessoa pode sofrer influências que outro não sofre (PELLEGRINO e CARBO, 2001). Como a realidade é o que cada um percebe, e como cada um possui características que são distintivas, uma mesma situação, analisada por diferentes pessoas, certamente apresentará características diferentes. Estas diferenças poderão levar pessoas diferentes a diferentes decisões estratégicas diante das mesmas informações, pois a chamada racionalidade se torna, em função disto, relativa, ou dito de outra forma, a decisão se torna apenas intencionalmente racional (GALLÉN, 2006)

Outras pesquisas sobre o processo de tomada de decisão têm tido como tema o papel das preferências ou estilos cognitivos nas escolhas estratégicas que indicam a forma preferida de percepção e coleta de informações, avaliação, síntese e utilização das informações (ANDERSEN, 2000 e GALLÉN, 2006, por exemplo), têm mostrado que as pessoas operaram em seu estilo padrão mesmo quando confrontadas com decisões, problemas ou situações complexas ou difíceis, onde haja riscos de retorno como no caso implementar um novo negócio ou novo produto (JOHNSON, DANIS e DOLLINGER, 2008) e que seu estilo cognitivo e suas preferências podem direcionar o gestor do negócio para determinada escolha estratégica em detrimento de outra não percebida.

Todos estes fatores podem ajudar na compreensão dos motivos pelos quais diferentes gestores, enfrentando um mesmo ambiente de negócios, podem formular e fazer escolhas estratégicas diferentes. Isto parece ser um forte indicador de que a percepção, a organização e o uso das informações e outros fatores são críticos no processo de escolha e decisão

estratégica e cria uma base para a análise do processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais neste processo.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Como já proposto anteriormente, a percepção da realidade como mecanismo primeiro de coleta de informação desempenha um papel essencial no processo de tomada de decisões e escolha estratégica (SIMON e HOUGHTON, 2002) e vai ter influência no desempenho bem sucedido da empresa, uma vez que para sobreviver, crescer e prosperar, a empresa terá que responder ou se antecipar continuamente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e fará isto com base em suas percepções.

Em função disto, o buscar de compreensão sobre como o gestor do negócio percebe, interpreta e utiliza as informações sobre o mercado e o ambiente de negócios e como isto afeta seu processo de tomada de decisões estratégicas, se torna uma questão de elevada relevância para o desenvolvimento de proposições para suportar o processo de tomada de decisões do empreendedor (GALLÉN, 2006).

Como muitos são os fatores que influenciam o processo de escolha e tomada de decisão estratégica, o fato de uma alternativa ou curso de ação ser percebido como possível e mesmo desejável ser uma questão de escolha do gestor nos conduz à questão relativa aos fatores que o levam a perceber uma situação de forma diferente de outra pessoa diante de uma situação idêntica ou com as mesmas informações. Assim, a forma de decidir e agir estrategicamente e o impacto disto no desempenho da empresa parecem estar intimamente relacionados com as características pessoais do gestor do negócio e, como é ele que está no comando do empreendimento, suas decisões mais importantes serão aquelas relacionadas com a estratégia do negócio que, por sua vez, podem refletir as suas preferências (GAGNÉ, 2006).

Vários têm sido os esforços para diagnosticar quais fatores podem caracterizar um gestor de sucesso em suas escolhas e decisões estratégicas e, de forma sintética, pode-se depreender duas direções para esta análise: a abordagem das características pessoais do empreendedor e a abordagem dos estilos cognitivos (ver GALLÉN, 2006 e 1997; SIMON e HOUGHTON, 2002; KORUNKA, et. al, 2003; PELLEGRINO e CARBO, 2001, KIRTON, 1994, por exemplo).

Estas duas vertentes podem ser de valia para a compreensão do processo utilizado para a tomada de decisões pelo empreendedor. De um lado, as pesquisas que tratam das características pessoais buscam identificar o que é peculiar e distintivo destas pessoas e, de outro, as pesquisas sobre o processo cognitivo buscam a compreensão do modo pelo qual elas percebem e processam as informações (JOHNSON, DANIS e DOLLINGER, 2000), buscando identificar construtos para explicar a percepção de oportunidades e dos riscos existentes em um empreendimento, pois, segundo indicam, atribuem um papel essencial à percepção da realidade no processo de tomada de decisões pelo empreendedor (SIMON e HOUGHTON, 2002).

Apesar de os estudos que têm sido desenvolvidos realçarem a influência do componente características pessoais do gestor sobre o processo de tomada de decisões e formação da estratégia nas empresas, estes estudos não são conclusivos (JOHNSON, DANIS e DOLLINGER, 2008). As características pessoais endereçadas nestes estudos apontam que a personalidade do gestor pode possuir características relacionadas com elevada necessidade de realização, de controle e com disposição para assumir riscos e a coragem para empreender (KORUNKA, 2003).

Outra indicação da relação entre o processo de tomada de decisão, formulação estratégica é encontrada no trabalho de MacCarthy (2003) que estudou o impacto da personalidade na formação da estratégia e cujos resultados indicaram que o processo de escolha e formulação estratégica é direcionado pelas características da personalidade e pelas experiências vividas nas crises pelo gestor. Seu trabalho indica a ocorrência de dois principais tipos de gestores ou empreendedores, o pragmático e o carismático, que representam diferentes padrões de comportamento estratégico. A pesquisa sugere que diferentes tipos de personalidade identificam problemas diferentes e apresentam respostas diferentes em situações de crise.

De um lado, o carismático, de modo geral, é um visionário, apresenta disposição para assumir riscos, altamente convincente, apaixonado e com objetivos ambiciosos e idealizados. Por seu lado, o pragmático é mais cauteloso, mais racional, tende a fazer uma análise mais realista do ambiente de negócios e parece disposto a adotar uma abordagem mais calculada e instrumental na condução do empreendimento, e seu objetivo está ligado ao estabelecimento de um empreendimento que tenha reais chances de sucesso. A tabela 1 abaixo sintetiza as características do carismático e do pragmático de acordo com os resultados do estudo de MacCarthy (2003)

Tabela 1. Características pessoais

Carismáticos	Pragmático
Dinâmico, inspirado, entusiasmado, visionário, sociável, criativo, confiante e competente	Cauteloso, racional, analista, fatural (dados), conservador, abordagem mais instrumental e calculada
Predizer tendências de mercado e visualizar novas oportunidades.	Análise mais realista do ambiente de negócios
Propensos ao risco, altamente persuasivos, apaixonados pelo empreendimento	Baixa propensão ao risco e baixo envolvimento emocional com o empreendimento
Capacidade de lidar com riscos e guiados por suas convicções sobre o sucesso do negócio	Conservador, relatando expressões como: “pé no chão e senso comum” numa abordagem mais racional.
Estabelecimento de metas: metas ambiciosas e idealistas	Estabelecimento de metas: metas mais realistas.

Fonte: adaptado de: Breda McCarthy. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*. Dublin: 2003. Vol. 24, Iss. 1; pg. 154

Dentro do processo de tomada de decisão, o processo de coleta de informações parte do princípio da necessidade de busca de informações para em seguida interpretá-la e processá-la de modo que ela se torne significativa para ele. Contudo, como já foi verificado, esse processo sofre diversas limitações como a impossibilidade de alguém coletar toda informação sobre determinada situação. Mesmo na hipótese disso ser possível, o conceito da racionalidade limitada conduz à conclusão de que há limite para a capacidade de processar e analisar esta provável massa de dados. Daí a necessidade de se utilizar ferramentas que auxiliem neste processo que ajudem a elaboração de modelos que possibilitem a simplificação da realidade para ajudar no processo de fazer as escolhas estratégicas e tomar decisões (PELLEGRINO e CARBO, 2001).

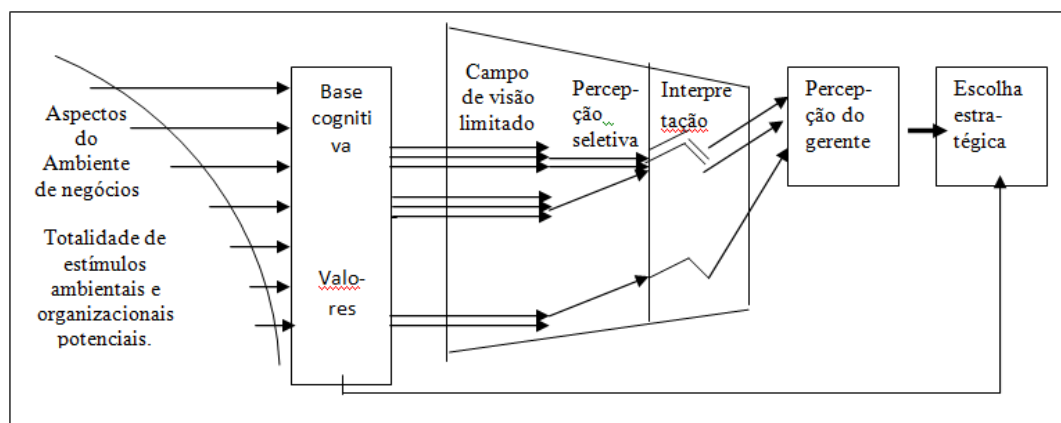
O modelo criado por Hambrick e Mason (1984) em estudo sobre os níveis organizacionais e a organização como reflexo dos seus principais executivos (e citado em muitos estudos sobre este tema) sugere que escolhas estratégicas são condicionadas pela percepção dos altos executivos da organização. Para este autor, o processo perceptual pode ser olhado sob uma perspectiva seqüencial.

Primeiro, o executivo não consegue analisar todos os aspectos do empreendimento e de seu ambiente. Desta forma, seu campo de visão se torna limitado colocando a atenção em uma percepção eventual. Segundo, a percepção se torna ainda mais limitada em função da percepção seletiva de apenas alguns aspectos contidos no seu campo de visão. Finalmente o que foi percebido é mais uma vez filtrado por seus valores e modelo cognitivo (pg. 195). A figura 1 abaixo representa o modelo proposto por Hambrick e Mason (1984)

Apesar destes resultados das pesquisas que atribuem características aos gestores e executivos, há autores que advogam que é uma tarefa extremamente difícil encontrar características que sejam comuns a todos eles (ver, por exemplo, MORRISON, 1999). Considerando-se que as características pessoais do gestor não são suficientemente constantes para explicar as escolhas e as decisões estratégicas, como então fazê-lo? Talvez a resposta possa ser encontrada na abordagem cognitiva, pois esta abordagem diz respeito à forma preferida de perceber, coletar, processar e avaliar as informações coletadas.

Esta idéia é reforçada pelos resultados de estudos sobre a relação entre a lógica dominante do gestor ou a diversificação e desempenho, que reforçam a proposição de que a qualidade do empreendedor é fundamental para a configuração e o desempenho do empreendimento e ele tem influência decisiva na maneira como o empreendimento é gerenciado. (PRAHALAD e BETTIS, 1986)

Neste trabalho, estes autores sugerem que as empresas seguem mapas de ação que expressam crenças e suposições do gestor principal e que foram desenvolvidas ao longo da existência e com base nas experiências pessoal vivida por ele. Mesmo não tendo foco direto nas características pessoais do gestor, ele aponta para a importância destas características na formação da lógica dominante da empresa como reflexo de seu próprio pensamento.



Fonte: adaptado de HAMBRICK, D. C; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986); Apr 1984; 9,

Figura 1. Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada

Tendo-se em consideração estas proposições, pode-se depreender que o padrão de decisão do principal gestor da empresa sofre influência direta de seu processo de percepção e do uso que ele faz com aquilo que é percebido, este processo pode estar operando sob a influência de seu modelo ou estilo cognitivo preferido. Estes modelos ou estilos preferidos não são necessariamente certos ou errados (KEIRSEY e BATES, 1978) e o que se pode analisar é sua aplicação apropriada às diversas situações (GALLÉN, 2006). Eles podem dirigir a percepção para aspectos fatuais e para detalhes da situação ou para uma percepção global desta situação, o que, por definição, poderá conduzir a diferentes formas de processamento e uso das informações que conduzirá a escolhas estratégicas diferentes feitas por diferentes gestores que operam no mesmo ambiente competitivo de negócios. Dentro desta perspectiva,

o debate pode ser conduzido para um debate sobre a relação entre os estilos cognitivos e os temperamentos.

ESTILOS COGNITIVOS E TEMPERAMENTOS

Os estilos cognitivos ou modelos mentais, como também são chamados, são o resultado do modelo de percepção, processamento e uso da informação e diferentes modelos mentais podem conduzir a diferentes escolhas estratégicas em um mesmo ambiente de negócios. Daí pode-se concluir que quando se conhece o estilo cognitivo dos gestores pode-se assumir que o processo de decisão estratégica será diferente se seus processos de percepção e julgamento forem diferentes um do outro (GALLÉN, 2006).

Várias abordagens sobre diferenças individuais em relação aos estilos cognitivos podem ser identificadas na literatura, mas um aspecto recorrente foi identificado por Hambrick e Mason (1993) quando propõem que alguns gestores estão apenas interessados em “o que é” enquanto outros estão mais predispostos a aceitar idéias inéditas sobre “o que pode ser”. Esta proposição nos remete à abordagem dos temperamentos desenvolvida por Keirsey (1978) que observou que os temperamentos, definidos a partir de padrões de observação de comportamentos manifestos ou grupos de comportamentos e que descrevem diferenças entre pessoas, apresentavam características e padrões consistentes em indivíduos em diferentes culturas e períodos de vida.

Os temperamentos são derivados das preferências quanto ao modo de perceber e de responder às diversas situações (SILVA, 1992) e são úteis, pois ajudam a compreender as características das pessoas e a fazer previsões consistentes sobre suas preferências e comportamentos, sobre como aprendem e ensinam, como se relacionam e como gerenciam (KROEGER e THUESSEN, 1992) e, por decorrência, sobre seus modelos cognitivos.

As diferenças na forma de percepção – concreta ou global – são as primeiras consideradas pelo fato de que, como a percepção é o modo como as pessoas coletam informações sobre o mundo, o que é percebido influencia as outras funções. Sem alguma compreensão sobre como as pessoas percebem seria difícil compreender o estilo cognitivo e o processo de tomada de decisão do empreendedor, pois as pessoas acreditam sempre em seus dados e informações. Assim, um gestor que tem preferência pelo modelo de percepção concreta se caracteriza pela coleta de informações fatuais e concretas e sua segunda preferência referir-se-á ao que fará com as informações coletadas: se vai organizá-las ou se vai continuar a buscar informações.

Se um gestor apresenta preferência pelo modelo de percepção global, sua percepção irá se caracterizar pela coleta de dados abstratos e conceituais e sua segunda preferência será por organizar estas informações para a tomada de decisão, que poderá ser realizada com base na lógica ou de modo racional ou de modo a considerar os valores, idéias e interesses das pessoas. A figura 2 apresenta uma síntese desta proposição.

Considerando-se as características delineadas na Tabela 2. - a proposição de que percepção, organização e uso da informação caracterizam o estilo cognitivo - e as proposições de Hambrick e Mason (1993) e traduzindo o interesse em “o que é” como foco fatural e no aqui e agora” e “que pode ser” como “possibilidade” é possível a proposição de síntese de classificação dos estilos cognitivos ou modelos mentais em dois tipos: operacional e estratégico.

ESTILO COGNITIVO OU MODELO MENTAL OPERACIONAL

Este estilo é caracterizado pelo foco na operação e pela busca da precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina e conformidade. Demonstra preocupação mais

acentuada com a resolução de problemas mais do que encontrá-los. Privilegia reduzir a ocorrência de problemas pela maximização da eficiência e pela melhoria, mantendo as condições existentes. Demonstram preferência pela elaboração de planos (operacionais) e se sentem felizes com seu cumprimento. É rápido na tomada de decisões e, uma vez tomada a decisão, isto não mais o preocupa. Raramente desafiam as regras, normas e políticas a não ser que recebam forte e explícito apoio de seus superiores.

Como para estas pessoas o próximo passo é o uso da informação para aplicação na vida e no trabalho, elas podem fazê-lo de modo planejado – **Implementador** – ou de modo improvisado – **Pragmático**.

Implementador: em função do uso do percebido de forma planejada, este empreendedor prefere ter as coisas decididas, ordenadas e bem planejadas; gosta de planejar com antecedência e realizar o plano feito, pois a vida deve ser vivida de forma planejada e ordenada. De modo geral eles se caracterizam como tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade; aprende passo a passo como pré-preparação para benefícios atuais e futuros e sua contribuição: produção oportuna

Pragmático (“bombeiro”): em função do uso do percebido de forma improvisada, este empreendedor tende a continuar a buscar e aplicar as informações na solução de problemas que se apresentam. Deseja aproveitar tudo e para eles a vida deve ser espontânea e flexível. Caracteriza-se por ser solucionador de problemas, negociante, bombeiro. Trabalha através de ações com sabedoria, mas sem oportunismo. Aprende através do envolvimento ativo para atingir necessidades atuais. Contribuição: lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado

ESTILO COGNITIVO OU MODELO MENTAL ESTRATÉGICO

Este estilo ou modelo mental é caracterizado como tendo baixa aderência a normas, sendo muitas vezes considerado indisciplinado, capaz de pensamento tangencial e de uma abordagem inovadora para tarefas e situações problemas. Gosta de identificar problemas e de encontrar soluções para problemas complexos. Tolerar atividades rotineiras apenas por curtos espaços de tempo e as delega sempre que pode. Está mais focado nas possibilidades futuras e tendem a ser visionários, com habilidade para estabelecer o que o empreendimento necessita para ser mais efetivo no futuro e tende a assumir o controle em situações com baixa estruturação e geralmente questiona as regras e procedimentos. Auto confiante em suas idéias e proposições, trabalha incansavelmente para transformar ou melhorar o sistema. Podem ser insensíveis às pessoas por privilegiarem a racionalidade ou colocar as pessoas como centrais no processo se basearem suas decisões em valores.

Tabela 2. Modelos cognitivos de acordo com as proposições/abordagens dos temperamentos

Modo de percepção	O que fará em seguida	Uso das informações na vida e no trabalho	Estilo cognitivo/ modelo mental derivado
Concreta Pessoas que preferem a percepção pelos órgãos do sentido tendem a ser mais interessadas no que os seus	Usar as	Planejado Estas pessoas preferem ter as coisas decididas, ordenadas e bem planejadas; gostam de planejar com antecedência e realizar o plano feito, pois a vida deve ser vivida de forma planejada e ordenada.	Implementador: Tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade; aprende passo a passo como preparação para benefícios atuais e futuros e sua contribuição: produção oportuna

sentidos mostram para eles – o que existe no presente.	informações	Improvisado Estas pessoas tendem a continuar a buscar e aplicar as informações na solução de problemas que se apresentam. Eles desejam aproveitar tudo e para eles a vida deve ser espontânea e flexível.	A C I O N A L	Realizador (“Bombeiro”) Solucionador de problemas, negociante, bombeiro. Trabalha através de ações com sabedoria, mas sem oportunismo. Aprende através do envolvimento ativo para atingir necessidades atuais. Contribuição: lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado
		Modo como toma decisão:		Estilo cognitivo/ modelo mental derivado
Global Pessoas que preferem este modo de percepção tendem a usar sua imaginação para identificar novas possibilidades e relações entre as coisas e ter um foco no futuro.	Organizar os dados e tomar decisões	Modo lógico ou reacional. Estas pessoas tendem a tomar decisões com base em análises objetivas e lógicas, e de modo impessoal.	E S T R A T É	Estrategista Visionário, arquiteto de sistemas, construtor; trabalha as idéias com criatividade e lógica; aprende através de um processo impessoal e analítico para domínio pessoal; contribuição: estratégias e análises
		Baseado em Valores Estas pessoas tendem a tomar decisões com base em valores e considerando interesses e desejos das pessoas.		Energizador Catalisador, comunicativo, motiva-dor. Trabalha interagindo com outras pessoas com base em valores e inspirações; aprende para conhecimento próprio, de maneira personalizada e criativa; contribuição: algo pessoal ou uma visão especial sobre possibilidades

Fonte: construído a partir de: **KEIRSEY, D. e BATES, M.** Please Understand Me: Character & Temperament Types. USA: Prometheus, 1978, 3ed., **KROEGER, O. e THUESSEN, J.** Type talk at work. USA: DellBooks, 1992 e **SILVA, M. L. R.** Personalidade e Escolha Profissional: Subsídios de Keirsey e Bates para Orientação Vocacional. Coleção Temas Básicos de Educação e Ensino. SP: EPU, 1992

Como para estas pessoas o próximo passo é o uso da informação para a tomada de decisão, importa saber os modos como ele toma suas decisões: de modo lógico ou racional – **Estrategista** – ou baseado em valores – **Humanista**

Estrategista: tende a tomar decisões com base em análises objetivas e lógicas, e de modo impessoal. Desta forma, caracteriza-se como visionário, arquiteto de sistemas, construtor; trabalha as idéias com criatividade e lógica; aprende através de um processo impessoal e analítico para domínio pessoal; contribuição: estratégias e análises

Humanista: tende a tomar decisões com base em valores e considerando possibilidades, interesses e desejos das pessoas. Estas pessoas tendem a tomar decisões com base em valores e considerando interesses e desejos das pessoas. Desta forma, este empreendedor é catalisador, comunicativo, motivador. Ele trabalha melhor interagindo com outras pessoas com base em valores e inspirações; aprende para conhecimento próprio, de maneira personalizada e criativa; contribuição: algo pessoal ou uma visão especial sobre possibilidades

Assim, esta abordagem dos temperamentos de Keirsey (1978) propõe que os estilos cognitivos parecem ter um grande potencial para futuros estudos relacionando-os com a análise do ambiente competitivo e com as demais escolhas estratégicas de uma empresa ou negócio e desta forma endereçar a relação entre o processo de tomada de decisão e as características individuais do gestor uma vez que, conforme esta proposição, as características pessoais do gestor serão derivadas de seu temperamento e por consequência de seu estilo cognitivo.

CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi o de fazer uma ligação entre o processo de tomada de decisão, as escolhas estratégicas e a influência dos estilos cognitivos e das características pessoais do gestor na formulação estratégica e na condução de um empreendimento. Baseado em estudos anteriores, foram encontradas várias relações entre o processo de tomada de decisões e as características individuais do gestor de negócios.

Como visto, o modelo racional apresenta dificuldades quando se coloca o problema da racionalidade limitada e deixa de fornecer respostas ao problema da formulação estratégica, seja em relação ao processo de escolha estratégica ou em relação ao processo de tomada de decisão. Como alternativa, ao enfatizar a importância do processo de percepção do empreendedor nas escolhas e nas decisões, propõe a abordagem dos temperamentos, conforme proposta de Keirse (1978) como um caminho para melhor compreender como os modelos mentais ou estilos cognitivos derivados dos temperamentos influenciam tanto as escolhas como a tomada de decisões do gestor ocorrem.

Teoricamente, o desenvolvimento deste tema sinaliza um interessante campo de estudo porque os estudos analisados concentram-se mais sobre o processo de tomada de decisão do que sobre o estilo cognitivo ou modelo mental. Ao propor o modelo de temperamentos como caminho para o estudo das escolhas do gestor e da influência das características pessoais, propõe um modelo que pode ajudar a elucidar como o gestor de negócios ou executivo percebe o ambiente e, a partir daí, como ele usa seu estilo cognitivo para fazer escolhas estratégicas e tomar decisões.

O atual ambiente de negócios está em rápida transformação e está a exigir do gestor de negócios que dê respostas rápidas aos desafios e ameaças e às oportunidades que surgem e desaparecem constantemente. Pelo que se pode depreender teoricamente, dependendo do temperamento de um gestor de negócios ou executivo ele terá maior ou menor eficácia em seu processo de escolha estratégica e de tomada de decisão na condução do empreendimento em responder aos estímulos do ambiente de negócios. Desta forma, esta proposição pode se constituir numa direção alternativa para a definição do estilo cognitivo ou modelo mental do gestor, ou seja, suas características pessoais, e de sua influência no processo de escolha estratégica e de tomada de decisões. Mas isto só a pesquisa empírica poderá confirmar ou desconformar.

REFERENCIAS

BASU, A.; ALTINAY, E. The Interaction Between Culture and Entrepreneurship in London's Immigrant Business. *International Small Business Journal*, v.20, n. 4, 2002, p. 371-392

CARPENTER, M.A., GELETKANYCZ, M.A. and SANDERS, W.G. "Upper Echelons Research Revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, 2004, pp. 749-78.

DRUCKER, P. F. *People and Performance: the Best of Drucker, on Management*. USA: HBS 2007

FERREIRA, J. M. e RAMOS, S. C. *As Características Individuais do Empreendedor e o Processo de Decisão Estratégica na Pequena Empresa*. Camboriu, Slade, 2004

GAGNE, L. *Les Motivations non Rationnelles dans la vie Sociale: contribution a une theorie de l'action collective*. Université du Quebec a Montreal (Canada), 2006, 167 pages;

GALLÉN, T. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? *The Journal of Management Development*. Bradford: Vol. 25, Iss. 2; 2006, pg. 118, 16 pgs

- HAX, A. y MAJLUF, N.** Estrategias para el Liderazgo Estrategico. Editorial: Ciudad. 1998
- JOHNSON, K. L. M., DANIS, W. M, DOLLINGER, M. J.** Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. New England Journal of Entrepreneurship. Fairfield. 2008, Fall. Vol. 11, Iss. 2; pg. 29, 17 pgs
- KEIRSEY, D. e BATES, M** Please understand me: character & temperament types. USA: Prometheus, , 3ed., 1978
- KIRTON, M. J.** Adaptors and Innovators - Why New Initiatives Get Blocked Long Range Planning. London: Apr. Vol. 17, Iss. 2; 1984, pg. 137, 7 pgs
- KORUNKA, C.; FRANK, H.; LUEGER, M.; MUGLER, J.** The entrepreneurship personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. Entrepreneurship Theory and Practice. Waco:, Fall Vol. 28, Iss. 1; 2003 p. 23
- KROEGER, O. e THUESSEN, J. M.** Type talk at work. USA: DellBooks, 1992
- MARCH, J. SIMON, H.** Limites cognitivos da racionalidade. In: _____. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: USAID,.Tradução de: Organizations. 1967
- MCCARTHY, B.** The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. The Irish Journal of Management, v.24, n. 1, 2003 p. 54-73,
- MICHAUD, C., REITTER, R., CHASSANG, G., THOENIG, J.C.** et al. Strategie et sociologie de l'entreprise. Role de la direction, comportement organisationnel, management et lien social [Strategie et esprit de finesse. L'apport des sciences economiques et sociales au management strategique] Canadian Journal of Administrative Sciences. Halifax: Jun. Vol. 20, Iss. 2; 2003 pg. 177
- MILES, R. E. e SNOW, C. C.** Organizational Strategy, Structure and Process. NY: McGaraw-Hill 1978
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J.** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman 2000
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** O processo da Estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. W.** Tracking strategy in an entrepreneurial. Academy of Management Journal, v. 25, n. 3, 1982 465-499,.
- MORRISON, A.** Entrepreneurship: What Triggers it? International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford. Vol. 6, Iss. 2; 2000 pg. 59
- PINK, D. H.** O Cérebro do Futuro: a revolução do lado direito do cérebro. RJ: Elsevier2007
- PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD C K; RICHARD A B.** The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal (1986-1998); Nov/Dec; 7, 6; ABI/INFORM Global. 1986 pg. 485-501
- QUINN, J. B.** Estratégia para mudança. In.: **MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** O processo da estratégia.3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001

SCHERMERHORN, J. R. Management for Productivity, John Wiley, New York, 1993 NY., in **ANDERSEN, J. A.** Intuition in managers: are intuitive managers more effective? Journal of Managerial Psychology. Bradford: Vol. 15, Iss. 1; 2000. pg. 46

SILVA, M. L. R. Personalidade e escolha profissional: subsídios de Keirse e Bates para orientação vocacional. Coleção Temas Básicos de Educação e Ensino. SP: EPU1992

SIMON, H. A. Comportamento administrativo. Tradução: Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970

SIMON, M., HOUGHTON, S. M. The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. Entrepreneurship Theory and Practice. Waco: Winter. Vol. 27, Iss. 2; 2002 pg. 105, 20 pgs