

FLAVIANO COSTA

AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS QUE IMPACTAM NA TOMADA
DE DECISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do Departamento
de Contabilidade, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para obtenção do
título de especialista em Contabilidade e
Finanças

Prof. Orientadora: Márcia Maria dos Santos
Bortolucci Espejo

Curitiba
2008

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.

(Chico Xavier).

A Deus e à minha família

Agradeço:

- Primeiramente a Deus, causa primária de todas as coisas.
- A Doutrina Espírita, causa da minha procura pelo crescimento moral e intelectual em meu processo evolutivo.
- Ao meu Mentor Espiritual pelas orientações concedidas em momentos de dificuldade.
- Aos meus pais, Orides e Celia, por estarem a meu lado em todas as horas.
- Aos meus irmãos, Daniel e Elisângela e ao meu cunhado Jean, pelo carinho.
- A minha grande amiga Ana Paula Capuano da Cruz, pelo carinho, amizade e companheirismo.
- Ao meu grande amigo, Orlando Constante Martins Júnior, sua esposa Márcia Aparecida Martins e seu filho Gabriel Pereira Martins, pelo carinho e amizade.
- A minha professora orientadora, Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, pela paciência e dedicação.
- Aos meus professores de Especialização.
- Ao Prof. Mestre Moisés Silveira Prates, pela ajuda e dedicação que faz dele uma pessoa ímpar.
- A todos os colegas de turma.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional	6
Quadro 2 - Indicador Myers-Briggs para atitudes de introversão e extroversão	13
Quadro 3 - Fatores que influenciam a percepção.....	19
Quadro 4 - Percepção da pessoa: formação de juízos sobre os outros	20
Quadro 5 - Distorções da percepção	21
Quadro 6 - Modelos de Estilo Decisório	26
Quadro 7 - Comparação de conceituações disponíveis	28
Quadro 8 - Principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial	29
Quadro 9 - Aplicação da Metodologia da tomada de decisão no processo de gestão	31
.....	31
Quadro 10 - Segregação dos artefatos da Contabilidade Gerencial	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Personalidade do Individuo segundo Jung	10
Figura 2 - Interação entre as quatro funções postuladas por Jung	12

RESUMO

COSTA, Flaviano. **As variáveis comportamentais que impactam na tomada de decisões contábil-financeira.** O objetivo do presente estudo foi de descrever as variáveis comportamentais que impactam na tomada de decisões contábil-financeira, para isso, a pesquisa foi essencialmente bibliográfica, sem testes empíricos. A investigação realizada mostrou que na escolha dos artefatos contábeis gerenciais, existem fatores comportamentais, muitas vezes, inconscientes e que essa escolha é feita com base na percepção do gestor envolvido na situação. Alguns fatores como emoções e personalidade podem explicar muitas escolhas feitas dentro das organizações. O presente estudo não se propõe a esgotar o assunto, mas sim, iniciar uma série de estudos sobre o tema. Portanto, a pesquisa tem limitações pelo motivo de ser bibliográfica e não apresentar resultados conclusivos e passíveis de mensuração e possível generalização. Uma das contribuições importantes é a interdisciplinaridade que essa investigação sugere no meio acadêmico, explicando aspectos da ciência contábil através da Psicologia.

Palavras-chave: Teoria Comportamental, Psicologia, Contabilidade Gerencial.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Contextualização do problema	1
1.2	Questão de pesquisa	2
1.3	Objetivos	2
1.3.1	Objetivo Geral	2
1.3.2	Objetivos Específicos	2
1.4	Justificativa	3
1.5	Limitações da pesquisa	3
2	Revisão da literatura	4
2.1	Comportamento organizacional e sua relação com a Contabilidade	4
2.2	Disciplinas relacionadas com o estudo do comportamento organizacional	5
2.3	Personalidade	7
2.4	Emoções	15
2.5	Análise da percepção	17
2.5.1	A importância da percepção na tomada de decisões	22
2.5.2	Diferenças individuais: estilos de tomadas de decisão	25
2.6	Contabilidade Gerencial e o processo de gestão	27
2.6.1	Diferença entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	28
2.6.2	Processo decisório dentro da Contabilidade Gerencial	30
2.6.3	Artefatos Contábeis Gerenciais	32
3	Processo Metodológico	34
3.1	Classificação da Pesquisa	34
3.2	Análise dos Resultados	34
4	Resultados e Discussão	35
5	Considerações Finais	37
	Referências Bibliográficas	40

1 Introdução

1.1 Contextualização do problema

Com as mudanças que vem acontecendo na Economia Mundial nos últimos anos, cada vez mais, a Contabilidade está sendo inserida num contexto de interdisciplinaridade com outras Ciências. A Contabilidade, por ser uma Ciência Social Aplicada, depende de tomadas de decisões para seu funcionamento e estas escolhas e decisões são feitas por pessoas.

Nos últimos anos estão sendo estudadas as Teorias Organizacionais interligadas com a Contabilidade para se entender melhor as decisões que são tomadas. Dentre elas, abordagens psicológicas, por meio da Contabilidade Comportamental, abordagens sociológicas por meio da Contabilidade Institucional, abordagens antropológicas por meio da Contabilidade relacionada com a cultura organizacional e outras abordagens.

Quando estes indivíduos estão em frente às diversas alternativas válidas e terão de escolher uma em detrimento de outra, suas escolhas são influenciadas por diversos fatores e, entre eles, encontram-se os fatores psicológicos, tais como: personalidade, emoções e a forma com que percebem a realidade dos fatos. Por isso um estudo sobre os fatores comportamentais dentro da Contabilidade se faz necessário.

1.2 Questão de pesquisa

A questão que a pesquisa se propõe a responder é: Quais as variáveis comportamentais que impactam na tomada de decisões contábil-financeira?

1.3 Objetivos

A presente pesquisa tem seu objetivo geral e seus objetivos específicos elencados abaixo:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é de descrever as variáveis comportamentais que impactam na tomada de decisões contábil-financeira.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Pesquisa bibliográfica sobre a personalidade influenciando a tomada de decisões contábil-financeira;
- Pesquisa bibliográfica sobre as emoções influenciando a tomada de decisões contábil-financeira;
- Pesquisa bibliográfica sobre a percepção influenciando a tomada de decisões contábil-financeira.

- Pesquisa bibliográfica sobre Contabilidade Gerencial e sua inter-relação com o processo de gestão.

1.4 Justificativa

Este estudo justifica-se pela importância que tem na área acadêmica. Atualmente tem-se realizado muitos estudos relativos às Teorias Organizacionais, em sua maioria, fora do Brasil. Teoria Comportamental é algo incipiente ainda no meio acadêmico e com certeza, há muito ainda a ser estudado. Este trabalho é um primeiro passo para futuras pesquisas nessa área.

Também é importante o presente trabalho para a instituição de ensino e pesquisadores (professora e aluno) envolvidos, pois ao abordar um tema atual e novo, tais pesquisadores têm a possibilidade de se destacar no assunto e a *posteriori* serem reconhecidos, nacionalmente e internacionalmente pelas pesquisas que decorrerem desse primeiro passo como dissertações, teses, artigos, ensaios e posteriores publicações nessa área.

1.5 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa é bibliográfica e limita-se a detectar as variáveis comportamentais que influenciam na tomada de decisões contábil-financeiras. Não tem caráter empírico, mas, servirá para futuras pesquisas empíricas nesta área comportamental através de testagem psicológica.

2 Revisão da literatura

2.1 Comportamento organizacional e sua relação com a Contabilidade

Segundo Robbins (2007, p. 6), “O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Para Soto (2002, p. 27), “O comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações”.

A Contabilidade é uma ciência social, pois, cuida do patrimônio das células sociais e para isso depende do fator humano para se efetuarem seus registros, planejamento, execução e controle, assim estando sob influências comportamentais que influenciarão na escolha dos artefatos contábeis a serem utilizados e na tomada de decisões gerenciais. Nem sempre se consegue explicar a utilização de um artefato contábil em detrimento de outro simplesmente através de fatores econômico-financeiros.

De acordo com Hendriksen e Van Breda (2007, p.27):

O enfoque comportamental à teoria da contabilidade tem estimulado uma busca, tanto entre contadores acadêmicos quanto profissionais, de objetivos fundamentais para a contabilidade e de respostas tais como: Quem são os usuários das demonstrações financeiras publicadas? Qual é a natureza da informação específica desejada pelos vários grupos de usuários? Podem ser encontradas necessidades comuns de apresentação de demonstrativos genéricos, ou devem ser atendidas necessidades específicas? Como reagem investidores, credores e administradores a procedimentos e relatórios contábeis diferentes?

Para Ludícibus (2006, p.26) o enfoque comportamental “Desempenha, por enquanto, um papel não relevante, embora a tendência pareça ser a de seu uso

crescente, principalmente na pesquisa”. Por esta ocasião, trabalhos voltados a essa área estão mais freqüentemente sendo realizados, pois, as decisões tomadas e escolhas feitas em Contabilidade têm uma parcela comportamental.

Para entender-se melhor essa abordagem comportamental dentro da Contabilidade necessita-se o auxílio de outras ciências que contribuem para o estudo do comportamento. A seguir serão elencadas as principais ciências que ajudarão no entendimento da teoria comportamental dentro da Contabilidade.

2.2 Disciplinas relacionadas com o estudo do comportamento organizacional

De acordo com Robbins (2007, p. 8), “O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais”. Podem-se citar como as principais: Psicologia, Sociologia, Psicologia social e a Antropologia.

A psicologia difere-se da psicologia social porque esta trata do comportamento do grupo enquanto aquela do comportamento de cada indivíduo dentro do grupo, sendo uma junção entre a Psicologia e a Sociologia. “A Psicologia é uma ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos” (*ibid.*, p. 8).

A Sociologia por sua vez, estuda o ambiente social onde os indivíduos encontram-se e as relações sociais que existem entre esses indivíduos, ou seja, a Sociologia estuda as relações entre as equipes de trabalho e entre os indivíduos dentro dessa equipe de trabalho, segundo esta ciência, a empresa pode ser vista como uma instituição e pode ser relacionada com a Contabilidade através da Teoria Institucional. Já a Antropologia estuda os aspectos culturais das sociedades, nas

organizações, estuda as pressuposições básicas subjacentes que influenciam na realização das tarefas dentro de determinado grupo. Pode-se resumir a aplicação destas ciências, conforme o quadro a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 – Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional

Ciência do Comportamento	Contribuição	Unidade de Análise	Resultado
Psicologia	Aprendizagem; Motivação; Personalidade; Emoções; Percepção; Treinamento; Eficácia de Liderança; Satisfação com o trabalho; Tomada de decisão individual; Avaliação de desempenho; Mensuração de atitudes; Seleção de pessoal; Planejamento do trabalho; Estresse profissional.	Indivíduo	Estudo do Comportamento Organizacional
Sociologia	Dinâmica de grupo; Trabalho de equipe; Comunicação; Poder; Conflitos; Comportamento intergrupar.	Grupo	
	Teoria da organização formal; Tecnologia organizacional; Mudança organizacional; Cultura organizacional.	Sistema organizacional	
Psicologia social	Mudança comportamental; Mudança de atitude; Comunicação; Processos grupais; Tomadas de decisão em grupo.	Grupo	
Antropologia	Valores comparativos; Atitudes comparativas; Análise multicultural.	Grupo	
	Cultura organizacional; Ambiente organizacional.	Sistema organizacional	

Fonte: Baseado em Robbins (2007, p. 9).

Pode-se correlacionar então, a Psicologia com a abordagem comportamental da Contabilidade, a Sociologia com a abordagem Institucional da Contabilidade e a Antropologia com a abordagem Cultural dentro das organizações. Segundo Frezatti *et al* (2003), a inter-relação entre essas abordagens pode explicar o *gap* existente entre a teoria e a prática na Contabilidade Gerencial.

A seguir serão analisados os fundamentos que interferem no comportamento individual e do grupo, e conseqüentemente, no processo de escolha ou de tomada de decisão por parte dos gestores.

2.3 Personalidade

Muitos personagens da Psicologia estudaram a personalidade nos seus mais diversos enfoques como Freud, Jung, Adler, Fromm, Horney, Sullivan e outros. Portanto, não tem-se uma única definição do que seja personalidade, cada autor, definiu seu constructo de personalidade. Para este estudo será apresentado o arcabouço conceitual de Jung através da Teoria Analítica.

Para Hall, Lindzey e Campbell (2000, p. 88):

A personalidade total, ou a psique, conforme chamada por Jung, consiste em vários sistemas diferenciados, mas interatuantes. Os principais são o *ego*, o *inconsciente pessoal* e seus *complexos*, e o *inconsciente coletivo* e seus arquétipos, a *anima* e o *animus*, e a *sombra*. Além desses sistemas interdependentes, existem as *atitudes* de introversão e extroversão e as *funções* do pensamento, do sentimento, da sensação e da intuição. Finalmente, existe o *self*, que é o centro de toda a personalidade.

O *ego* é a mente consciente de cada indivíduo, “Ele é constituído por percepções, memórias, pensamentos e sentimentos conscientes” (*ibid*, p. 88).

Portanto, o *ego* é diferente do inconsciente individual, pois, encontra-se localizado

na consciência de cada indivíduo. Jung (1995, p. 58) caracteriza o inconsciente pessoal como sendo:

O inconsciente pessoal contém lembranças perdidas, reprimidas (propositalmente esquecidas), as evocações dolorosas, percepções que, por assim dizer, não ultrapassaram o limiar da consciência (subliminais), isto é, percepções dos sentidos que por falta de intensidade não atingiram a consciência e conteúdos que ainda não amadureceram para a consciência.

Em complementação à definição de inconsciente pessoal, tem-se um dos aspectos mais controversos da teoria da personalidade de Jung que é o inconsciente coletivo, também denominado inconsciente transpessoal. Hall, Lindzey e Campbell (2000, p. 88) traduzem-no como sendo:

O inconsciente coletivo é o reservatório de traços de memória latentes herdados do nosso passado ancestral, um passado que inclui não apenas a história racial dos seres humanos como uma espécie separada, mas também seus ancestrais pré-humanos ou animais. O inconsciente coletivo é o resíduo psíquico do desenvolvimento evolutivo humano, um resíduo que se acumula em consequência de repetidas experiências ao longo de muitas gerações.

Pode-se dizer que o inconsciente coletivo é aquele que pode explicar porque muitas vezes tomam-se decisões ou são feitas escolhas de alguns procedimentos em detrimento de outros intuitivamente ou sem ter explicações baseadas em fatos empíricos. O inconsciente coletivo ou transpessoal é formado por elementos estruturais que são denominados arquétipos, também chamado, dominantes, imagens primordiais, imagos, imagens mitológicas ou padrões de comportamento por Jung. Ao relacionar o inconsciente pessoal, o inconsciente coletivo ou transpessoal e os arquétipos, Jung (2006, p.53), define que:

O inconsciente coletivo é uma parte da psique que pode distinguir-se de um inconsciente pessoal pelo fato de que não deve sua existência à experiência pessoal, não sendo, portanto uma aquisição pessoal. Enquanto o inconsciente pessoal é constituído essencialmente de conteúdos que já foram conscientes e no entanto desapareceram da consciência por terem sido esquecidos ou reprimidos, os conteúdos do inconsciente coletivo nunca estiveram na consciência e portanto não foram adquiridos individualmente, mas devem sua existência apenas à hereditariedade. Enquanto o

inconsciente pessoal consiste em sua maior parte de *complexos*, o conteúdo do inconsciente coletivo é constituído essencialmente de *arquétipos*.

Finalmente, chega-se ao conceito de *self*, que sem dúvida é a descoberta mais importante de Jung. De acordo Hall, Lindzey e Campbell (2000) no início de seus estudos, Jung considerava o *self* como sendo a personalidade total, com estudos mais aprofundados, Jung chegou a conclusão de que o *self* é o ponto central da personalidade, ou seja, é o ponto de equilíbrio e estabilidade de cada indivíduo.

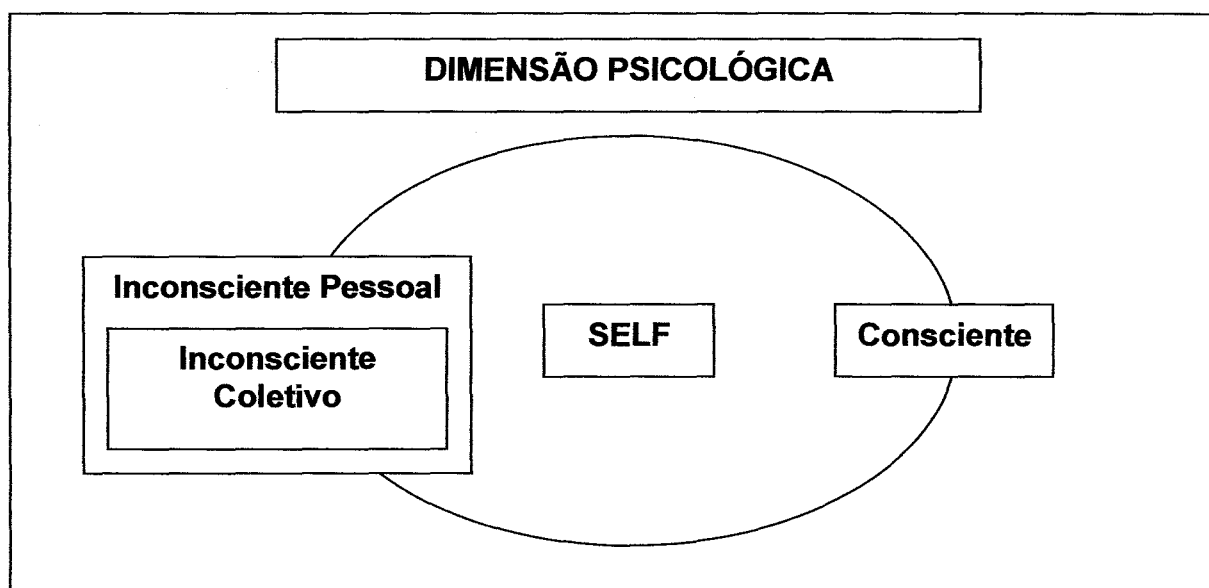
De acordo com Jung (1945, p. 219 *apud* Hall, Lindzey e Campbell, 2000, p. 92), quanto ao conceito de *self*:

Se imaginarmos a mente consciente com o ego como seu centro, como estando oposto ao inconsciente, e acrescentarmos agora ao nosso quadro mental o processo de assimilar o inconsciente, podemos pensar nessa assimilação como uma espécie de aproximação do consciente e do inconsciente, em que o centro da personalidade total já não coincide com o ego, mas com um ponto médio entre o consciente e o inconsciente. Esse seria o ponto de um novo equilíbrio, um novo centramento da personalidade total, um centro virtual que, devido à sua posição focal entre o consciente e o inconsciente, garante uma fundação nova e mais sólida para a personalidade.

Então, pode-se dizer que possivelmente, as escolhas e tomadas de decisão deveriam encontrar um equilíbrio neste conceito. O *self* é a meta de qualquer indivíduo é o que as pessoas buscam incessantemente e raras vezes conseguem, é o equilíbrio entre a intuição e o racionalismo.

Pode-se, então, relacionar a personalidade de cada indivíduo dentro de determinado grupo com as escolhas e decisões tomadas por esse indivíduo, a figura 1 a seguir, mostra o sistema da personalidade descrita pelos preceitos de Jung.

Figura 1 – Personalidade do Indivíduo segundo Jung



Jung também formulou os postulados das atitudes e das funções para melhor explicar a dinâmica da personalidade humana. Tal autor definiu em sua postulação que os indivíduos podem ter atitudes extrovertidas e introvertidas, estas estão orientando o indivíduo para o mundo interior e subjetivo enquanto aquelas orientam o indivíduo ao mundo exterior e objetivo.

Todos os indivíduos possuem as duas atitudes, porém, uma predomina sobre a outra, raramente encontra-se equilíbrio entre as duas, a predominante é consciente, enquanto a outra é subordinada e inconsciente. “Se o ego é predominantemente extrovertido em sua relação com o mundo, o inconsciente pessoal será introvertido”. (HALL, LINDZEY e CAMPBELL, 2000, p. 92). Isso ajuda a explicar porque algumas escolhas e tomada de decisões são mais racionais e outras são mais intuitivas.

Além das atitudes, Jung também formulou as funções. De acordo com Hall, Lindzey e Campbell (2000, p. 93):

[...] Jung introduziu dois pares de funções para explicar as diferenças nas estratégias empregadas pelas pessoas para adquirir e processar a informação (nós atualmente chamaríamos essas tendências de estilos

cognitivos). Existem quatro funções psicológicas fundamentais: pensamento, sentimento, sensação e intuição. O pensamento é ideacional e intelectual. Ao pensar os seres humanos tentam compreender a natureza do mundo e a si mesmos. O sentimento é a função de avaliação: é o valor das coisas, quer positivo quer negativo, com referência ao sujeito. A função de sentimento dá aos humanos suas experiências subjetivas de prazer e dor, de raiva, medo, tristeza, de alegria e amor. A sensação é a função perceptual ou da realidade. Ela transmite os fatos ou as representações concretas no mundo. A intuição é a percepção por meio de processos inconscientes e de conteúdos subliminares. A pessoa intuitiva vai além de fatos, sentimentos e idéias em sua busca da essência da realidade.

Conforme Hall, Lindzey e Campbell (2000), o pensamento e o sentimento são tratados por Jung como funções racionais por utilizarem como meio de comprovação a razão, o julgamento, a abstração e a generalização diferentemente da intuição e sensação que são consideradas irracionais porque baseiam-se na percepção e na subjetividade dos fatos. De acordo com Jung (1931b, p. 540-541 *apud* Hall, Lindzey e Campbell, 2000, p. 93), fundamentado em bases puramente empíricas:

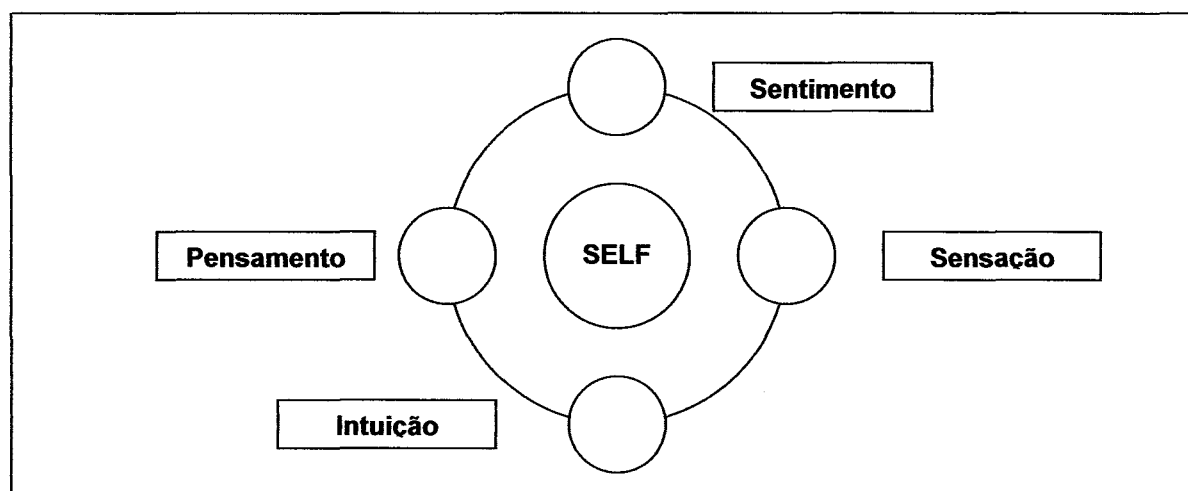
Mas como mostra a seguinte consideração, essas quatro, juntas, produzem uma espécie de totalidade. A sensação estabelece o que realmente está presente, o pensamento nos permite reconhecer seu significado, o sentimento nos diz qual é o seu valor e a intuição aponta possibilidades referentes à sua origem e ao seu destino em uma dada situação. Dessa maneira, podemos orientar-nos em relação ao mundo imediato tão completamente como quando localizamos geograficamente um lugar pela latitude e longitude.

Todos os indivíduos possuem essas quatro funções, porém, não são todas desenvolvidas igualmente, a que mais se destaca é chamada de função superior e está na consciência do indivíduo, e a que menos se destaca é chamada função inferior e está no inconsciente de cada indivíduo. Quanto mais uma delas povoar o consciente de uma pessoa, mais a função inferior estará submersa no inconsciente desta pessoa.

A figura 2 a seguir mostra uma situação ideal. Se fossem colocadas todas as funções na circunferência de um círculo, elas estariam eqüidistantes do centro,

nesse caso não se teria uma função superior e uma função inferior, e, nenhuma delas predominaria na personalidade, aí o indivíduo atingiria o *self*.

Figura 2 – Interação entre as quatro funções postuladas por Jung



Jung em seu estudo propôs que a interação entre as quatro funções e as duas atitudes, explicam a personalidade de cada indivíduo. O autor explicou que em uma escolha ou tomada de decisão, a pessoa utiliza-se de uma função superior e uma função auxiliar à função superior que é contrária a essa, pois, ninguém é puramente racional e nem tão pouco puramente intuitivo.

Por exemplo, se uma pessoa possui como função superior o pensamento, necessariamente a função auxiliar para suas escolhas ou decisões será a sensação ou a intuição. A inferior será a função de sensação ou a intuição tendo como auxiliar o sentimento. Isto explica as diferentes tomadas de decisão e escolhas pelos indivíduos dentro das organizações.

Diante destes postulados de Jung surgiu a tipologia de Myers-Briggs, segundo Hall, Lindzey e Campbell (2000, p. 109), “O mais influente dos testes derivados da teoria de Jung foi o Indicador de Tipo Myers-Briggs [...]. O MBTI® indentifica 16 tipos baseados nas distinções de Jung [...]”.

Esta tipologia é identificada por quatro letras, a primeira identifica se as atitudes de introversão ou extroversão (E ou I), a segunda identifica as funções de sensação ou intuição (S ou N, segundo os termos em inglês), a terceira identifica as funções de pensamento ou sentimento (T ou F, segundo os termos em inglês) e finalmente a última letra identifica se o indivíduo é perceptivo ou julgador (P ou J), esta última letra é de acordo com a distinção de Isabel Myers.

Diante dessa classificação pode-se chegar à algumas evidências e entender como foram tomadas decisões ou como foram escolhidas alternativas em detrimento de outras, saber se tiveram influências de fatores inconscientes ou se foi utilizado somente o racionalismo nestas escolhas e decisões. No quadro 2 a seguir estão as 16 tipologias existentes da personalidade humana segundo os preceitos de Jung.

Quadro 2 – Indicador Myers-Briggs para atitudes de introversão e extroversão

Tipos Sensoriais		Tipos Intuitivos			
Introversos	ISTJ Sério, quieto, obtém sucesso pela concentração e meticulosidade. Prático, organizado, objetivo, lógico, realista e confiável. Cuida para que tudo esteja bem organizado. Assume responsabilidades. Decide o que deve ser feito e trabalha perseverantemente para isso, independentemente de protestos ou distrações.	ISFJ Quietos, cordiais, responsáveis e conscienciosos. Trabalha dedicadamente para cumprir suas obrigações. Empresta estabilidade a qualquer projeto ou grupo. Meticulosos, esmerados, acurados. Seus interesses normalmente não são técnicos. Capaz de ser paciente com detalhes necessários. Leal, respeitoso, perceptivo, preocupado com como as outras pessoas se sentem.	INFJ Obtém sucesso pela perseverança e por fazer o que for necessário ou desejado. Esforça-se ao máximo em seu trabalho. Tranqüilamente convincente, consciencioso, preocupado com os outros. Respeitado por seus princípios firmes. Costuma ser respeitado e seguido por suas claras convicções sobre como servir melhor ao bem comum.	INTJ Em geral tem uma mente original e muita motivação para realizar as suas idéias e propósitos. Em campos que o interessem, tem grande capacidade de organizar uma tarefa e executá-la, com ou sem ajuda. Cético, crítico, independente, determinado, às vezes obstinado. Precisa aprender a ceder em pontos menos importantes para ganhar nos mais importantes.	Introversos
	ISTP Observador imparcial – quieto, reservado, observando e analisando a vida com curiosidade objetiva e inesperados lampejos de bom humor. Em geral interessado em causa e efeito, em como e por que as coisas mecânicas funcionam, e em organizar os fatos usando princípios lógicos.	ISFP Discreto, tranqüilamente cordial, sensível, bondoso, modesto em relação às próprias capacidades. Evita desentendimentos, não impõe aos outros seus valores e opiniões. Geralmente não se interessa em liderar, e é um seguidor leal. Não se preocupa muito em fazer logo as coisas, porque usufrui do momento presente e não quer estragá-lo por pressa ou por esforços indevidos.	INFP Cheio de entusiasmos e lealdades, mas raramente os menciona, a não ser que conheça bem a outra pessoa. Preocupa-se com aprendizagem, idéias, linguagem e projetos independentes e pessoais. Tende a assumir tarefas demasiadamente e, de alguma maneira, consegue realizá-las. Amigável, mas geralmente muito absorvido no que está fazendo para ser sociável. Pouca preocupação com possessões ou ambiente físico.	INTP Quietos e reservados. Gosta especialmente de atividades teóricas e científicas. Gosta de resolver problemas com lógica e análise. Em geral, interessa-se principalmente por idéias, não gosta muito de festas ou de bater papo. Costuma ter interesses claramente definidos. Precisa de uma profissão em que exista algum interesse sólido e útil.	

Tipos Sensoriais		Tipos Intuitivos			
Extrovertidos	ESTP Bom em resolver problemas na hora em que surgem. Não se preocupa, usufrui das situações que lhe acontecem. Tende a gostar de coisas mecânicas e de esportes, junto com amigos. Adaptável, tolerante, geralmente conservador em seus valores. Não gosta de longas explicações. É melhor no manuseio de objetos reais, que podem ser trabalhados, manipulados, desmontados ou montados.	ESFP Sociável, calmo, tolerante, amigável, gosta de tudo e torna a vida mais divertida para os outros por seu bom astral. Gosta de esportes e de fazer os fatos acontecerem. Percebe o que está acontecendo e participa de bom grado. Acha mais fácil lembrar fatos do que dominar teorias. É melhor em situações em que são necessários o senso comum e a capacidade prática tanto com pessoas quanto com situações.	ENFP Calorosamente entusiasta, bom astral, engenhoso, imaginativo. Capaz de fazer quase tudo que lhe interessa. Rápido em solucionar qualquer dificuldade e pronto a ajudar qualquer pessoa com um problema. Muitas vezes conta com sua capacidade de improvisar, ao invés de com uma preparação antecipada. Normalmente é capaz de encontrar razões convincentes para tudo o que deseja.	ENTP Rápido, engenhoso, bom em muitas atitudes e situações. Uma companhia estimulante, atento e sem papas na língua. Pode defender qualquer lado de uma questão, só para se divertir. Capaz de resolver problemas novos e desafiadores, mas pode negligenciar nas atividades rotineiras. Tende a passar de um novo interesse para outro. Hábil em encontrar razões lógicas para aquilo que deseja.	Extrovertidos
	ESTJ Prático, realista, objetivo, com uma capacidade natural para negócios ou mecânica. Não se interessa por fatos e objetos para os quais não vê utilidade, mas é capaz de se dedicar quando necessário. Gosta de organizar e dirigir atividades. Pode dar um bom administrador, especialmente se lembrar de considerar os sentimentos e os pontos de vista alheios.	ESFJ Amigável, conservador, popular, consciencioso, um cooperador nato, um membro ativo de comitês. Precisa de harmonia e pode ser bom em criá-la. Está sempre fazendo algo de bom para alguém. Trabalha melhor com encorajamento e elogios. Principal interesse é por fatos que afetam direta e visivelmente a vida das pessoas.	ENFJ Responsivo e responsável. Geralmente sente uma preocupação real por aquilo que os outros pensam ou querem e tenta lidar com as situações com a devida consideração pelos sentimentos alheios. Capaz de apresentar uma proposta ou liderar uma discussão grupal com facilidade e tato. Sociável, popular, simpático. Responde a elogios e críticas.	ENTJ Cordial, franco, decidido, líder em atividades. Geralmente bom em tudo o que requer raciocínio e conversa inteligente, como falar em público. Costuma ser bem informado e gosta de aumentar seus conhecimentos. Às vezes pode parecer mais positivo e confiante do que justifica sua experiência em uma determinada área.	

Fonte: Baseado em Hall, Lindzey e Campbell (2000, p.110)

Diante de tudo o que foi exposto sobre a Teoria da Personalidade baseada nos postulados de Jung, pode-se presumir que muitas explicações sobre escolhas e decisões tomadas podem ser explicadas por fatores inconscientes que influenciam os indivíduos. De acordo com Frezatti, Guerreiro e Casado (2003, p.19):

[...] À luz do entendimento da influência de fatores inconscientes na construção de rotinas e instituições de Contabilidade Gerencial, a minimização do descompasso entre a sua teoria e a sua prática envolve, entre outras, as seguintes ações: (i) conscientização: trazer para o nível da consciência das pessoas, profissionais da Contabilidade Gerencial e usuários, a necessidade de discussão dos conceitos utilizados na sua prática; (ii) entendimento: elevar o nível de entendimento dos conceitos efetivamente adotados na Contabilidade Gerencial a partir de um processo coletivo de reflexão e a busca do significado dos conceitos utilizados em contraposição com conceitos alternativos; (iii) crítica: analisar de forma crítica os possíveis efeitos gerenciais (operacionais e estratégicos) dos conceitos empregados na organização, bem como analisar criticamente novos modelos propostos na teoria. A ausência da reflexão e da crítica conduz a organização ao condicionamento e ao automatismo na execução de antigas rotinas. Por outro lado, é preciso cuidado com os novos modelos (modismos) sem efetivo valor para a organização; (iv) escolha consciente: o processo de reflexão e crítica é fundamental para a quebra da inércia e para

a escolha consciente de alternativas conceituais racionais e otimizadoras compatíveis com valores fundamentais do grupo; (v) criação de novos hábitos: os novos modelos ou conceitos conscientemente escolhidos somente produzirão efeitos se forem convertidos em hábitos, rotinas e instituições. Os novos artefatos culturais construídos devem ser efetivamente institucionalizados.

Porém não se deve olhar a personalidade de maneira isolada para se entender o processo de tomada de decisão e escolhas, a personalidade não é o único fator determinante e também não é um sistema fechado, fatores externos também a influenciam, tais como o ambiente e a situação em que a problemática ocorre. Além da personalidade, outro fator que influencia as escolhas ou tomada de decisões dentro da Contabilidade são as emoções.

2.4 Emoções

Segundo Robbins (2007, p. 88), “As emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa”, e sentimento, de acordo com o mesmo autor é “um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam”. Para Soto (2002, p. 45), “A emoção é um estado interno (fisiológico e mental) do organismo que pode ser analisado a partir de uma dupla perspectiva provocada pela resposta interna do sujeito diante de um estímulo percebido como agradável ou desagradável”.

Vasconcelos (2008, p. 129), define que “As emoções são componentes do nosso interior (*self*), isto é, do nosso subconsciente, e as carregamos por toda a parte”. Isto quer dizer que não existe decisão tomada ou escolha feita sem uma parcela de emoção. Para Salovey, Mayer & Caruso (2005 *apud* Vasconcelos 2008, p. 129), “como organizações complexas, as emoções estão presentes nos vários

subsistemas psicológicos, a saber: fisiológico, experiencial, cognitivo e motivacional”.

Nesse sentido, Cury (2007, p. 118) afirma que:

As emoções surgem das cadeias de pensamentos produzidas pelo processo de leitura da memória realizado em milésimos de segundos. Portanto, com exceção das emoções que são geradas pelo metabolismo cerebral e pelas drogas psicotrópicas, como tranqüilizantes e antidepressivos, todas as demais experiências emocionais são frutos da leitura da memória e da produção de pensamentos conscientes e inconscientes.

Então se pode dizer que as emoções estão intimamente ligadas com a personalidade de cada indivíduo. Goleman (2001, p. 23) explica que:

Esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental. Um, a mente racional, é o modo de compreensão de que, em geral, temos consciência: é mais destacado na consciência, mais atento e capaz de ponderar e refletir. Mas, além deste, há um outro sistema de conhecimento que é impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico – a mente emocional. [...] Há uma acentuada gradação na proporção entre controle racional e emocional da mente; quanto mais intenso o sentimento, mais dominante é a mente emocional – e mais inoperante, a racional.

Isto explica em partes porque as decisões na Contabilidade e as escolhas feitas pelos gestores muitas vezes não possuem uma explicação racional e baseada em fatos empíricos dentro das organizações, porque além dessa mente racional os indivíduos possuem a mente emocional e, alguns gestores ou profissionais da contabilidade são mais levados pelas emoções em suas decisões. Essa mente emocional tem algumas características que são mais bem definidas por Goleman (2001, p. 307):

A mente emocional é muito mais rápida que a racional, agindo irrefletidamente, sem parar para pensar. Essa rapidez exclui a reflexão deliberada, analítica, que caracteriza a mente racional. [...] As ações desencadeadas pela mente emocional carregam uma forte sensação de certeza, que é um subproduto de um tipo de comportamento bastante simplificado, de encarar determinadas coisas que, para a mente racional, são intrigantes. Quando a poeira assenta, ou mesmo durante a reação, aí pensamos: por que fiz isso? – este é o sinal de que a mente racional percebeu o que aconteceu, mas não com a agilidade da mente emocional.

Na vida corporativa acontece muito a presença das emoções já que as relações de trabalho e as relações entre as equipes e indivíduos dessa equipe são muito intensas. Finalizando essas definições sobre emoções e suas influências nas decisões e escolhas, Vasconcelos (2008, p. 130) expõe que:

Na essência, sem o aporte das emoções os valores seriam expressos de maneira fria, abstrata e intelectual. Por outro lado, apesar do desgastado discurso organizacional incitando à racionalização e a supressão emocional, na prática as coisas não funcionam bem assim.

Visto o impacto causado pela personalidade e pelas emoções nas escolhas e tomadas de decisão dentro de qualquer organização, agora fica mais fácil entender o que é percepção, a seguir aborda-se esse assunto com mais detalhes, pois, através da percepção é que o gestor ou o indivíduo que toma a decisão ou faz a escolha é que se guiará.

2.5 Análise da percepção

Para Robbins (2007, p. 104), “A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, o autor continua, “Entretanto, o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva”. Soto (2002, p. 65), também define que “A percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas”.

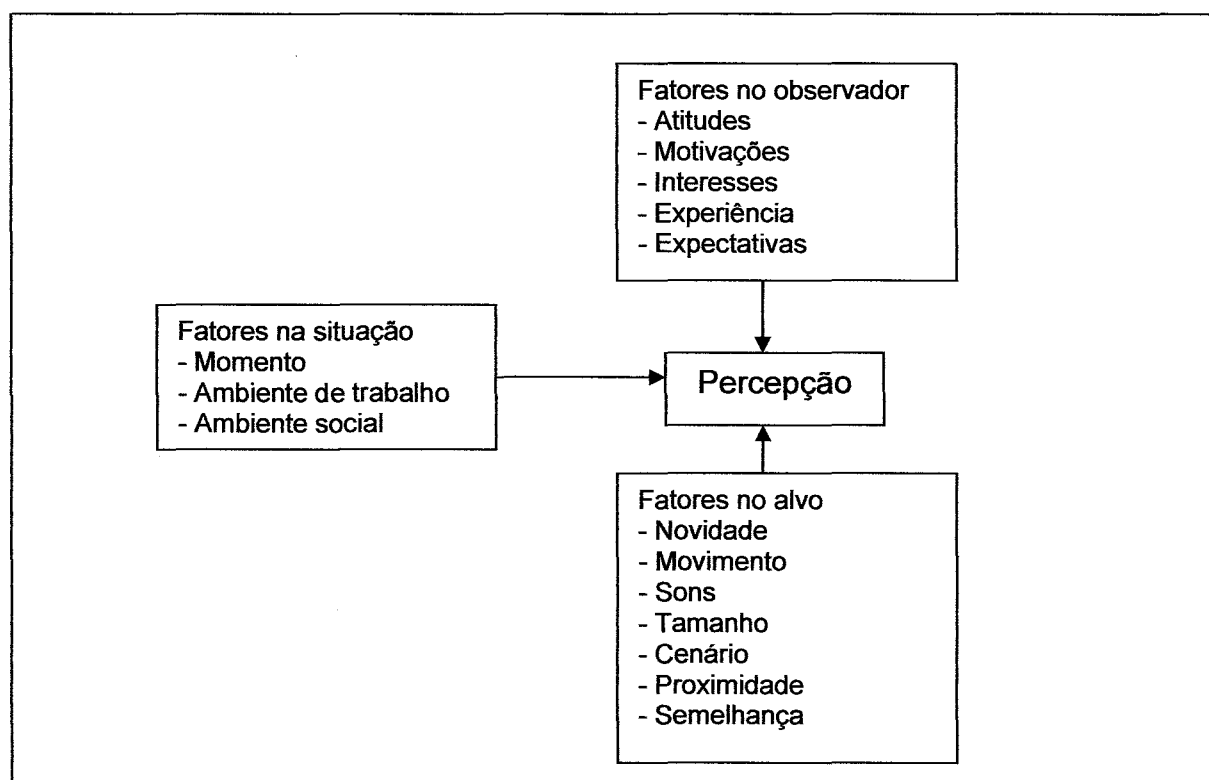
Porém, deve-se ter em mente, que realidade é um constructo e como tal não é facilmente definido, cada indivíduo possui uma percepção de realidade e por isso é que as decisões são diferentes para as pessoas envolvidas no processo, cada uma

percebe a realidade de forma diferente. Nesse sentido, Soto (2002, p. 65) esclarece que “A percepção é importante no comportamento organizacional, já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa”. Tal autor (2002, p.74) expressa que “o que interpretamos como real não é a realidade, mas, uma representação dessa realidade. Isso se deve a três causas”:

- Em primeiro lugar, nem toda a informação é captada. Por uma limitação dos órgãos sensoriais, estes registram somente um espectro dos dados realmente disponíveis.
- Quando se percebe não se obtém dados somente do ambiente, também influem velhas programações determinadas pela história e personalidade, que atuam como filtros paradigmáticos que recriam a informação por meio de um programa de interpretação que tem como *output* (saída) a própria percepção da realidade.
- Não é captada a informação em si, mas somente sua representação por símbolos culturais. Um sistema de representação que se utiliza para interpretar a realidade é a linguagem, mediante a qual se comunica a realidade.

Robbins (2007) explica que o fato das pessoas perceberem a realidade de maneiras diferenciadas pode ser explicado através de três fatores distintos: o alvo, o observador ou a situação. Para melhor exemplificar esses fatores característicos da percepção segue quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Fatores que influenciam a percepção



Fonte: Baseado em Soto (2002, p. 67)

Quando se observam as pessoas, geralmente, tenta-se desenvolver uma explicação de porque elas agem daquela forma quando tomam uma decisão, por meio de julgamentos e percepções das ações dessa pessoa. Isto também se dá de forma subjetiva, pois, é a percepção do julgador, o que não se pode dizer ser correto ou incorreto, mas, apenas uma percepção. Diante disso, Soto (2002, p. 68) esclarece que,

[...] existem erros ou prejuízos que distorcem as atribuições, já que existe a evidência de que quando fazemos julgamentos com relação ao comportamento de outros tendemos a subestimar a influência dos fatores externos e superestimamos a influência dos fatores internos ou pessoais.

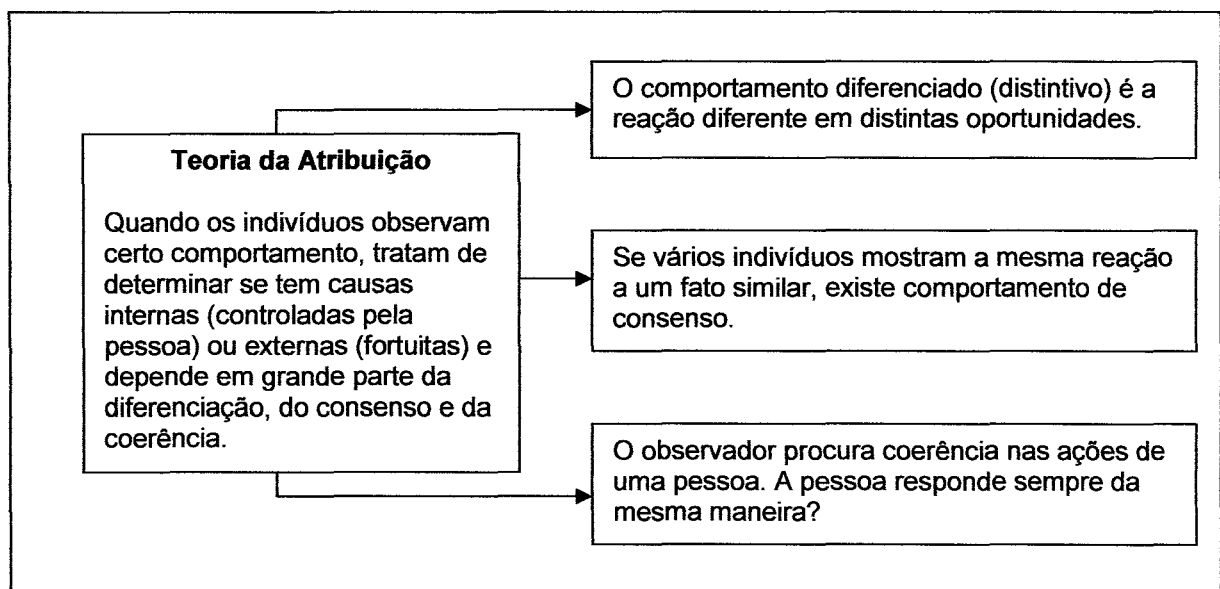
Para se entender melhor esse julgamento que se faz com as pessoas foi proposta a teoria das atribuições. Para Robbins (2007, p. 105), “A teoria da

atribuição foi proposta para explicar por que julgamos as pessoas diferentemente conforme o sentido que atribuímos a um dado comportamento”. O autor continua,

Basicamente, a teoria sugere que, quando observamos o comportamento de alguém, tentamos determinar se a causa deste comportamento é interna ou externa. Essa determinação, contudo, depende muito de três fatores: (1) diferenciação, (2) consenso e (3) coerência.

O quadro 4 abaixo mostra de maneira simplificada como funciona a percepção das pessoas e como é a formação de juízos sobre as outras pessoas utilizando a teoria da atribuição para melhor elucidar essas três características citadas por Robbins.

Quadro 4 – Percepção da pessoa: formação de juízos sobre os outros



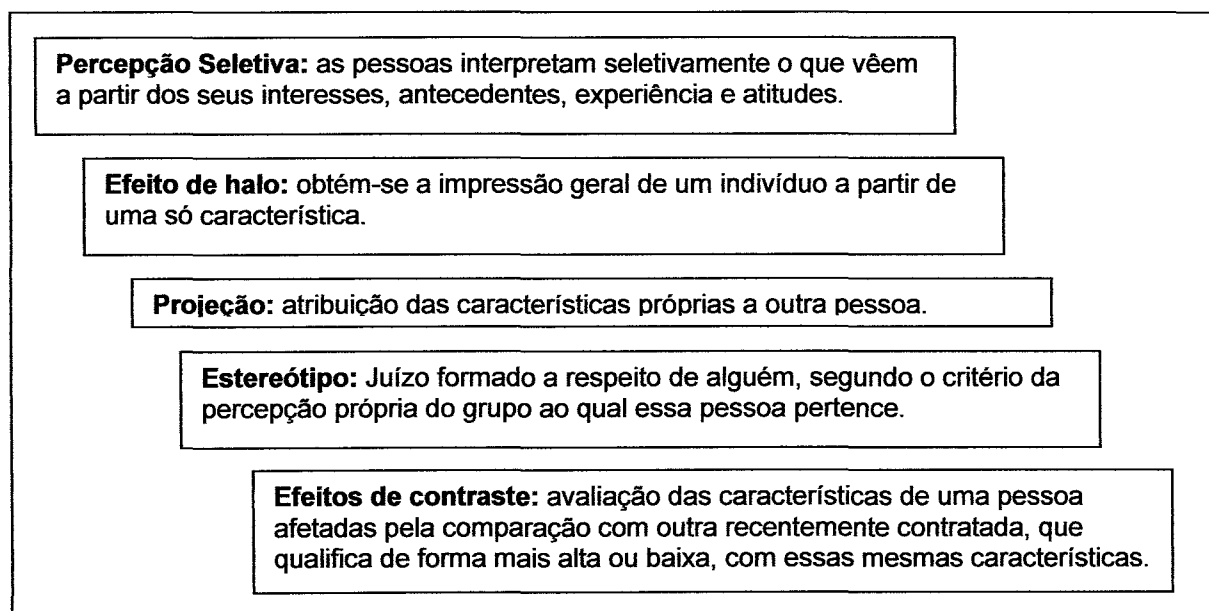
Fonte: Baseado em Soto (2002, p.68)

Porém, como foi exposto anteriormente, algumas vezes os julgamentos que se faz de uma pessoa são extremamente subjetivos e incorrem em inexatidões e distorções e mesmo sabendo que esses fatores são inerentes do ser humano podem trazer prejuízos para os indivíduos que trabalham dentro das organizações. Nesse sentido Robbins (2007, p. 107) explica:

Costumamos utilizar diversas simplificações quando julgamos as pessoas. Observar e interpretar o que os outros fazem é um trabalho penoso. Conseqüentemente, desenvolvemos técnicas para tornar essa tarefa mais facilmente administrável. Essas técnicas costumam ser valiosas. Elas nos permitem chegar rapidamente a percepções precisas e oferecem dados válidos para previsões. Entretanto, não estão livres de erros. Também podem nos criar problemas, e freqüentemente criam. A compreensão dessas implicações pode ser útil para reconhecermos quando elas podem resultar em distorções significativas.

Soto (2002, p.68), também nessa mesma linha de raciocínio, escreve que “Mesmo quando esses prejuízos são normais e humanos, podem ter conseqüências consideráveis quando os administradores e outros membros da organização atuam com base neles”. Segue abaixo o quadro 5 que resume as distorções que se pode ter na percepção.

Quadro 5 – Distorções da percepção



Fonte: Baseado em Soto (2002, p. 69)

Portanto, deve-se tomar cuidado quando se faz juízo de uma pessoa para que não se incorra nas distorções acima mencionadas. Agir de forma seletiva, generalizar fatos, projetar expectativas, estereotipar indivíduos ou efetuar comparações pode ser prejudicial dentro das organizações.

2.5.1 A importância da percepção na tomada de decisões

Depois de se estudar a personalidade e as emoções agindo sobre a percepção para se tomar decisões e escolher alternativas válidas para resolução de problemas, apresenta-se agora a interligação entre a percepção e a tomada de decisões para esclarecer melhor este processo. Para Simonson (1960 *apud* Soto 2002, p. 70), a tomada de decisão pode estruturar-se com os seguintes passos:

- Percepção de uma situação que requer decisão;
- Proposição de alternativas;
- Valorização das alternativas.

Uma das características levadas em consideração na tomada de decisão ou na escolha feita por um líder é o risco que este corre por estar tomando uma decisão equivocada. Korman (1971 *apud* Soto 2002, p. 70-71), enumera as conclusões a que chegaram pesquisadores nos processos de tomada de decisão, em relação ao risco:

1. A variável sexo não parece influenciar na aceitação do risco. Dadas as condições específicas, as pessoas de sexo diferente enfrentam o risco da mesma forma.
2. Parece existir uma relação negativa entre a aceitação do risco e a idade dos sujeitos, mas as correlações não são elevadas.
3. As pessoas que obtêm pontuações altas de ansiedade (isto é, em sensibilidade com relação ao êxito ou ao fracasso) e que se preocupam com

que suas imagens sejam favoráveis diante dos demais terão uma aceitação constantemente alta ou baixa em função das normas do grupo social com o qual se identificam.

4. As pessoas que não têm as características assinaladas no item 3 são mais racionais em sua tomada de decisão. Por isso, no que tange à aceitação do risco, ajustarão a sua conduta às variações da situação com senso de racionalidade.
5. As pessoas aceitam melhor o risco quando atuam em grupo do que quando atuam sozinhas. As possíveis opções propostas para explicar esse fenômeno são:
 - A aceitação do risco é socialmente mais desejável.
 - O grupo proporciona ao indivíduo mais informações sobre o risco do que quando atua sozinho. Essa informação maior permite-lhe enfrentar riscos maiores.
 - A aceitação do risco aumenta em grupo, porque acreditamos contar com a compreensão dos demais em caso de fracasso.
 - As pessoas que tendem mais a aceitar o risco influem mais no grupo do que as pessoas mais conservadoras.
 - Em grupo dá-se certa diluição da responsabilidade, o que alavanca os mais audazes a aceitar os riscos.

Kepner e Tregoe (1976 *apud* Soto 2002, p. 71), afirmam que “[...] os processos de tomada de decisão são difíceis porque precisam não somente de experiência, conhecimento, senso comum e capacidade de julgar, mas também

incluem muitas incertezas do futuro que ameaçam os resultados da decisão a ser tomada”. Já Maier (1964 *apud* Soto 2002, p. 71) questiona que:

[...] as decisões, além de ter uma alta qualidade, devem ser bem-aceitas. No passado, deu-se maior ênfase à qualidade da decisão do que a sua aceitação. Quanto mais importantes forem as decisões, mais do alto se tomam e, como consequência, parecem de melhor qualidade, posto que essa qualidade parece unida ao nível hierárquico, de certa forma; supõe-se que aqueles que têm de aplicá-la devem fazê-lo sem julgar nem criticar tal qualidade subentendida.

Sobre isso, Soto (2002, p. 71) comenta que “As decisões, independentemente de sua procedência, podem ser boas, regulares e más e se quem as toma se apóia em terceiros para fazê-lo poderá seguramente selecionar as de melhor qualidade”. Seguindo a mesma linha de raciocínio tal autor continua “Mas, por sua vez, se quem auxilia no processo de tomada de decisões são aqueles que devem aplicá-las a seguir, é evidente que sua aceitação está aprovada de antemão, o que é muito positivo”. Por fim, Robbins (2007, p. 111) analisa a tomada de decisão da seguinte maneira:

A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. [...] Infelizmente, a maioria dos problemas não se apresenta de forma tão clara, com um rótulo dizendo “problema” para sua identificação. O que é um problema para uma pessoa pode ser um estado satisfatório para outra. [...] Desta forma, o conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa.

Portanto, a percepção é um fator muito importante na tomada de decisões dentro de qualquer ramo da Ciência e não poderia deixar de ser dentro da Contabilidade. A percepção, por sua vez, é influenciada pelas emoções, pela personalidade e pólos demais fatores característicos de cada indivíduo. Diante das características de cada tomador de decisões se apresentam a seguir os estilos de tomada de decisões dentro de uma organização.

2.5.2 Diferenças individuais: estilos de tomadas de decisão

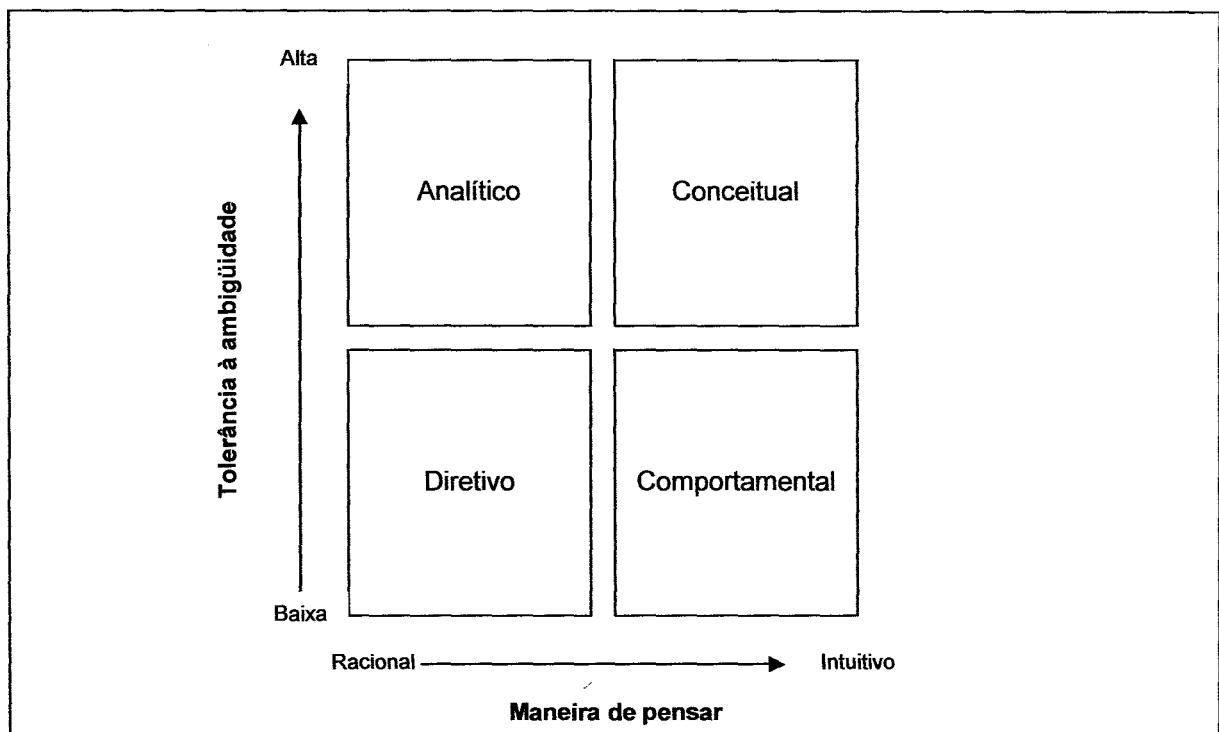
Segundo Soto (2002, p. 72), “A pesquisa sobre os estilos de decisão identificou quatro métodos individuais para tomar decisões”. De acordo com o mesmo autor há essa classificação é feita primeiramente pelo modo de pensar de cada tomador de decisão, uns são mais racionais e outros processam as informações por partes. A outra dimensão se refere à tolerância dessas pessoas para a ambigüidade, ou seja, algumas pessoas têm necessidade de processar a informação de forma a diminuir a ambigüidade, enquanto outras, processam diversos pensamentos ao mesmo tempo. Tal autor define os estilos de tomada de decisão como sendo:

- **Diretivo.** As pessoas que utilizam o estilo diretivo têm pouca tolerância para a ambigüidade e procuram a racionalidade; são eficientes e lógicas, mas sua eficiência dá como resultado uma tomada de decisão com um mínimo de informações e com poucas alternativas avaliadas.
- **Analítico.** O tipo analítico tem maior tolerância à ambigüidade que o diretivo, já que procura mais informações e considera mais alternativas que os do tipo diretivo.
- **Conceitual.** Os indivíduos com o estilo conceitual tendem a ser muito amplos em suas buscas e consideram diversas alternativas. Seu enfoque é a longo prazo e são muito bons para encontrar soluções criativas para os problemas.
- **Comportamental.** O estilo do comportamento caracteriza os tomadores de decisão que trabalham bem com outros. Estão interessados no sucesso dos colegas e subordinados e são receptivos a sugestões dos outros e se apóiam

fortemente em reuniões para comunicar-se. Esse tipo de gerente trata de evitar o conflito e vai sempre em busca de aceitação.

Mesmo percebendo que os quatro estilos de tomadores de decisão são diferentes um do outro, a maioria das decisões tomadas encontra-se em mais de um estilo, nem sempre, um indivíduo apresenta puramente um estilo, então, caracteriza-se o tomador de decisão pelo estilo dominante. Abaixo se apresenta o quadro 6 que sintetiza os quatro estilos.

Quadro 6 – Modelos de Estilo Decisório



Fonte: Baseado em Robbins (2007, p. 119)

Além do que foi exposto anteriormente sobre assumir riscos e do limite de racionalidade na tomada de decisões também tem alguns vieses sistemáticos que podem ocorrer neste processo devido à grande agilidade que é exigida para as decisões. Os erros e vieses mais comuns de acordo com Robbins (2007) são: viés

de excesso de confiança, viés de ancoragem, viés de confirmação, viés de disponibilidade, viés de representatividade, escala de comprometimento, erro de aleatoriedade e viés de compreensão tardia.

2.6 Contabilidade Gerencial e o processo de gestão

De acordo com Atkinson *et al.* (2008, p. 36) “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”. A informação advinda da Contabilidade Gerencial é uma rica fonte de dados para a tomada de decisões por parte dos gestores de uma organização.

Nesse sentido Padoveze (2003, p. 9) menciona que “A Contabilidade Gerencial mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro”. De acordo com Iudícibus (1987, p. 15 *apud* Padoveze 2003, p. 9):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Portanto, a contabilidade gerencial surgiu para que os dados contábeis não servissem apenas para registrar fatos históricos, mas também para planejar o futuro da organização. O quadro 7 mostra as definições sobre Contabilidade Gerencial de alguns renomados autores.

Quadro 7 – Comparação de conceituações disponíveis.

Fontes	Conceito / objetivo sobre Contabilidade Gerencial
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação e controle. A informação financeira possibilita aos gestores, de um lado, o uso apropriado de recursos, de outro lado, a prestação de contas (<i>accountability</i>) decorrente desse uso.
Louderback et al. (2000)	Prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização.
Anthony e Welsch (1981)	Fornecer informações úteis para os gestores, que são pessoas que estão dentro da organização.
Hansen e Mowen (1997)	Identificar, coletar, mensurar, classificar, e reportar informações que são úteis para os gestores no planejamento, controle e processo decisório.
Horngren, Foster e Datar (2000)	Medir e reportar as informações financeiras e não-financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007, p. 12)

2.6.1 Diferença entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Como se pode perceber, a contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira por uma série de fatores que serão explicitados nesse estudo. De acordo com Edmonds, Tsay e Olds:

Financial accounting provides information used primarily by investors, creditors, and others outside a business. In contrast, managerial accounting focuses on information used by executives, managers, and employees who work inside the business. These two user groups need different types of information.¹

Conforme um estudo realizado por Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) sobre a diferenciação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial a partir de pesquisadores de vários países, pode-se verificar que há muitas variáveis influenciando as diferenças entre esses dois tipos de Contabilidade. O quadro 8 mostra como os autores citados agrupam as principais variáveis de diferenciação.

¹ Tradução livre do autor: A contabilidade financeira fornece informações usadas principalmente por investidores, credores e outros usuários externos interessados nos negócios da empresa, por outro lado, a contabilidade gerencial tem foco na informação utilizada por executivos, gerentes e empregados que trabalham dentro da organização. Estes dois grupos precisam de informações diferentes.

Quadro 8 – Principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial.

Fontes	Elementos de diferenciação entre a Contabilidade Financeira e Gerencial
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Usuários primários da informação. 2) Tipos de sistemas contábeis. 3) Restrições de definições. 4) Unidades de mensuração. 5) Foco de análise. 6) Frequência de relatórios. 7) Grau de confiabilidade da informação gerada.
Louderback et al. (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diferentes audiências (interna e externa à empresa). 2) Foco de classificação (controlabilidade, comportamento e responsabilidade no caso da Contabilidade Gerencial). 3) Fontes das informações (no caso da gerencial, não apenas financeiras). 4) Usuário específico <i>versus</i> usuário generalizado. 5) Foco nas informações passadas e foco nas informações que permitam entender, planejar e prever o futuro.
Anthony e Welsch (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estrutura: a Contabilidade Financeira. 2) Princípios: GAAP <i>versus</i> os três princípios. 3) Inclui informações não-monetárias. 4) Diferentes enfoques temporais: passado e futuro. 5) Frequência de relatórios. 6) Diferentes enfoques na precisão. 7) Fim em si mesmo ou não.
Hansen e Mowen (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Regras específicas <i>versus</i> gerais.
Horngren, Foster e Datar (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Princípios norteadores. 2) Diferentes ênfases no futuro e no passado. 3) Diferentes interesses sobre o comportamento.
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Usuários primários. 2) Liberdade de escolha. 3) Implicações comportamentais. 4) Enfoque de tempo. 5) Horizonte de tempo. 6) Relatórios. 7) Delineamento de atividades.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007, p. 13)

Por mais que os autores diferenciem a Contabilidade financeira da gerencial através de variáveis distintas, algumas delas são constantes para alguns deles. Quanto às características da informação contábil gerada por cada tipo, Edmonds, Tsay e Olds afirmam que:

While financial accounting is characterized by its objectivity, reliability, consistency, and historical nature, managerial accounting is more concerned with relevance and timeliness. Managerial accounting uses more estimates and fewer facts than financial accounting. Financial accounting reports what

*happened yesterday; managerial accounting reports what is expected to happen tomorrow.*²

Diante do exposto até então, pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial é o conjunto de informações que possibilitará por parte do gestor a tomada de decisões através de dados coletados na contabilidade financeira, trabalhados de modo a produzirem elementos que subsidiem as decisões de relevância dentro da organização.

2.6.2 Processo decisório dentro da Contabilidade Gerencial

De acordo com o já anteriormente explicitado, a Contabilidade Gerencial é base para a tomada de decisões por parte dos gestores das organizações. Segundo Padoveze (2003, p. 5),

A teoria da decisão é parcialmente descritiva, pois é, um esforço para explicar como as decisões são atualmente tomadas, e também parcialmente normativa, quando ela é um esforço para ilustrar como as decisões deveriam ser tomadas, isto é, com o estabelecimento de padrões para as melhores ou ótimas decisões. A teoria da decisão deve se preocupar, fundamentalmente, com a questão da solução de problemas e a subsequente necessidade de tomada de decisão. Isso envolve, portanto, informações para previsões e uma metodologia científica para elaborar tais previsões.

O que se pode perceber, portanto, é que a tomada de decisões dentro de uma organização através da Contabilidade Gerencial não é algo isolado, dependendo de outros fatores como a mensuração dos dados obtidos e o tipo de informação obtida. Muitas vezes os dados não estão gerando informações, essa é uma preocupação constante que se deve ter no processo de tomada de decisões.

² Tradução livre do autor: Enquanto a contabilidade financeira é caracterizada por sua objetividade, confiabilidade, consistência e natureza histórica, a contabilidade gerencial está mais preocupada com relevância e oportunidade. A contabilidade gerencial usa mais estimativas e menos fatos que a contabilidade financeira. Os relatórios da contabilidade financeira são baseados no passado; os relatórios da contabilidade gerencial planejam o futuro.

De acordo com Padoveze (2003) a tomada de decisão em qualquer organização e a resolução de problemas são sinônimos. Quando se fala em tomada de decisão tem algumas definições que não podem deixar de ser levadas em consideração, ainda segundo o autor (2003, p. 30), são elas:

Objetivo: Resultado, atributo ou situação desejada, para os quais se pretende exercer alguma ação conseqüente.

Problema: Lacuna entre uma situação atual ou projetada e um objetivo. Entende-se por situação projetada aquela que pode ocorrer independentemente do objetivo.

Resolução de problemas: Curso de ação que corrige a lacuna entre a situação atual ou projetada e o objetivo, aquilo que permite alcançar o objetivo.

Decisão: Escolha de um curso determinado de ação entre vários cursos de ação alternativos. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação.

Metodologicamente, conforme explica Padoveze (2003), a tomada de decisões acontece em três etapas: (1) o exame ou análise do problema, (2) o desenvolvimento ou desenho de cursos de ação, e (3) a implementação da decisão. O quadro 9 mostra essa metodologia de forma mais detalhada.

Quadro 9 – Aplicação da Metodologia da tomada de decisão no processo de gestão.

Protótipo da Problemática		Etapas		
		I	II	III
Problema		Análise do Problema	Descrição do Problema	Implementação da Solução
Planificação	Estratégia	Análise Estratégica	Formulação da Estratégia	Implementação da Estratégia
	Mudança Organizacional	Diagnóstico da Estratégia Atual	Descrição da Estratégia Desejada	Implementação da Mudança
	Outros tipos de Planificação	Análise do Problema	Descrição da Solução	Implementação da Solução

Fonte: Padoveze (2003, p. 31).

A seguir seguem alguns artefatos contábeis utilizados dentro da Contabilidade Gerencial para a tomada de decisões. Os artefatos contábeis ajudarão o gestor a transformar os dados que tem em informações úteis para as escolhas que devem ser feitas.

2.6.3 Artefatos Contábeis Gerenciais

Quando da tomada de decisões em Contabilidade Gerencial, o indivíduo que toma decisão baseia-se em relatórios e metodologias desenvolvidas para este fim, estas ferramentas são chamadas em Contabilidade Gerencial de artefatos contábeis. O quadro 10 mostra a segregação dos artefatos da Contabilidade Gerencial.

Quadro 10 – Segregação dos artefatos da Contabilidade Gerencial

Foco	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos
Métodos e sistemas de custeio				
Custeio por absorção	X			
Custeio Variável	X			
Custeio Baseado em Atividades (ABC)			X	
Custeio Padrão	X			
Custeio Meta (<i>Target Costing</i>)			X	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho				
Preço de transferência		X		
Moeda constante		X		
Valor presente		X		
Retorno sobre o Investimento	X			
<i>Benchmarking</i>			X	
EVA (<i>Economic Value Added</i>)				X
Filosofias e modelos de gestão				
Orçamento		X		
Simulação				X
Descentralização		X		
<i>Kaisen</i>			X	
<i>Just in Time (JIT)</i>			X	
Teoria das Restrições			X	
Planejamento estratégico			X	
Gestão Baseada em Atividades (ABM)			X	
GECON				X
<i>Balanced Scorecard</i>				X
Gestão Baseada em Valor (VBM)				X

Fonte: Soutes (2006, p. 24)

Os artefatos contábeis é que guiarão as decisões dos gestores e sua escolha tem na maioria das vezes reflexos muito grandes que impactam na atividade e no

desempenho econômico-financeiro organizacional. Não há uma regra geral de utilização de cada artefato contábil, cada gestor e cada organização adotarão o que melhor lhe convier e o que melhores informações gerenciais gerar.

Alguns autores dividem os artefatos contábeis em duas categorias: tradicionais e modernos. De acordo com Soutes (2006, p. 31):

Sulaiman *et al.* (2004, p. 496) apresentam, em seu trabalho, uma tabela com alguns artefatos da Contabilidade Gerencial e segregam os artefatos entre tradicionais e modernos. Na classificação deles, artefatos como custeio padrão, análise de custo/volume/lucro, retorno sobre os investimentos e orçamento, foram considerados tradicionais; e gestão da qualidade total, custeio baseado em atividades (ABC), e custeio meta (*Target Costing*) e *Balanced Scorecard* foram considerados artefatos modernos.

Portanto, muito importante são os artefatos contábeis que contribuirão de forma direta para uma boa tomada de decisão por parte dos gestores da organização. Porém, percebe-se que existe um paradoxo muito grande quando trata-se de artefatos contábeis, pois, quanto mais riqueza de detalhes gera determinado artefato, menos, ele é utilizado pelas entidades existindo um *gap* muito grande entre a teoria e a prática gerencial.

3 Processo Metodológico

3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a presente pesquisa pode ser categorizada da seguinte forma: (1) quanto ao nível de elaboração da questão de pesquisa, trata-se de um estudo exploratório; (2) quanto ao método de coleta de dados, é utilizado o processo de monitoramento, pois, foram realizados estudos bibliográficos somente para responder aos objetivos específicos da pesquisa; (3) quanto ao poder do pesquisador em produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas, é uma pesquisa *ex post facto* e (4) quanto ao objetivo do estudo, pode-se dizer que é um estudo descritivo.

3.2 Análise dos Resultados

Por ser uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, a questão de pesquisa será respondida com dados levantados no decorrer da pesquisa pelos diversos autores citados. Por não se tratar de um estudo empírico, não se podem efetuar afirmações definitivas ou generalizações de qualquer espécie.

4 Resultados e Discussão

Os resultados obtidos com esse estudo são um convite à reflexão. Diante de todo o referencial teórico exposto na presente pesquisa, percebe-se que os fatores psicológicos influenciam de alguma maneira os processos decisórios ou as escolhas dos artefatos contábeis por parte dos gestores das organizações.

A pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto como foi tratado no item “1.5 Limitações da Pesquisa”, porém, contribui com um bom referencial teórico para que se entendesse melhor como fatores relacionados às emoções e à personalidade de cada indivíduo influenciam na estruturação da Contabilidade Gerencial dentro de uma organização.

Alguns resultados de muita importância se podem tirar dessa pesquisa bibliográfica, observações essas, baseadas na interação entre a Contabilidade Gerencial e os fatores comportamentais que podem influenciar a tomada de decisões e escolhas:

[1] existem na tomada de decisões gerenciais fatores de racionalidade econômica, mas, também pode haver fatores inconscientes que influenciam essas decisões, que segundo a tipologia de Jung podem ser de natureza pessoal (inconsciente pessoal), estruturado pelas lembranças ou pensamentos reprimidos ou de natureza hereditária, estruturado pelos arquétipos, mister se faz uma pesquisa empírica acerca desse assunto;

[2] A escolha dos artefatos contábeis, de acordo com as necessidades da empresa, é de muita relevância na estruturação da Contabilidade Gerencial, entretanto, sua preferência em detrimento de outros se dá pela maneira com que o gestor percebe esse instrumento. E percepção é um constructo pessoal, cada indivíduo vê a

realidade de forma diferenciada, por isso, se tem decisões e escolhas diferentes para um mesmo problema ou instrumento respectivamente.

[3] A percepção é influenciada por fatores emocionais e pela personalidade de cada pessoa, nos estudos sobre inteligência emocional, Daniel Goleman, explica que o ser humano possui uma mente racional e uma mente emocional e que muitas vezes a mente emocional se sobrepõe à outra, isso faz com que as decisões e escolhas sejam feitas sem racionalidade e de forma muito intuitiva.

[4] A Contabilidade Gerencial diferentemente da Contabilidade Financeira alimenta a organização internamente e sua função maior é de suprir os gestores de informações confiáveis para o processo decisório, por isso, a importância de se saber todas as variáveis que influenciam neste processo, através das diversas abordagens: comportamental, contingencial, institucional e da cultura organizacional.

A seguir seguem as considerações finais com as conclusões desses resultados obtidos, limitações dessa pesquisa realizada e principalmente sugestões para futuras pesquisas nesse ramo de conhecimento, visto que no Brasil não é um assunto muito difundido em oposição a outros países.

5 Considerações Finais

Diante de todo o exposto no referencial teórico pode-se concluir que as variáveis comportamentais de certa forma possuem influência na tomada de decisões ou nas escolhas dos artefatos contábeis gerenciais utilizados na organização. Neste estudo tratamos de três aspectos comportamentais de relevância: (1) personalidade; (2) emoções e (3) percepção.

Através da tipologia de Jung utilizada neste estudo para definir personalidade pôde-se concluir que as decisões que são tomadas ou as escolhas que são realizadas não apresentam somente um caráter racional, mas também podem ser influenciadas pelos fatores inconscientes.

Na pesquisa falou-se sobre a Contabilidade Gerencial e os artefatos contábeis. Segundo Frezatti, Guerreiro e Casado (2003, p.7), “Pesquisas empíricas constatam que apesar de fatores indutores e facilitadores do ambiente externo, o que se observa é o baixo grau de implementação de novas técnicas e conceitos de contabilidade gerencial nas empresas”. O que se vê é paradoxal, pois, quanto mais são refinadas as técnicas de informações contábeis gerenciais, menos elas são utilizadas nas empresas como um todo.

Sem sombra de dúvidas, algumas das várias explicações acerca do exposto no parágrafo anterior, são as variáveis comportamentais, a personalidade e as emoções de cada indivíduo dentro de uma situação problema, determinam o modo com esta pessoa percebe esse problema e toma sua decisão, por isso, observam-se decisões diferentes para um mesmo problema, pois, cada indivíduo possui uma personalidade e se comporta à sua maneira diante das emoções sofridas naquele momento.

O ideal, segundo Jung, seria cada indivíduo quando fizesse uma escolha procurasse atingir o que este autor designou como *self*. O *self* é o ponto médio, se traçássemos uma reta entre o consciente e o inconsciente, é o ponto de equilíbrio, onde, não se tem uma racionalidade extremada e nem uma decisão apenas baseada nos sentimentos.

Daniel Goleman em seu livro intitulado *Inteligência Emocional* (2001) explica que cada indivíduo possui duas mentes: (1) a mente racional e (2) a mente emocional, o que, não deixa de ser muito semelhante ao que falou Jung quando definiu que as pessoas têm os fatores conscientes e inconscientes. De acordo com o autor, a mente emocional funciona mais rápida que a outra, muitas vezes explicando porque em determinadas situações de stress quando se precisam tomar decisões sob pressão, estas são tomadas à luz das emoções. Portanto, em situações limite, necessário se faz equilibrar a decisão através do uso dessas duas mentes, o que não deixa de ser o *self*, definido por Jung.

A maneira com que cada pessoa percebe um problema é diferenciada, a percepção é um fator determinante na tomada de decisões dentro das organizações. Perceber a realidade não é algo fácil, pois, a realidade de uma pessoa pode não ser a mesma realidade de outra. Parafraseando Almeida (2005) em uma de suas palestras sobre gerenciamento de conflitos: “Existem em uma decisão três soluções possíveis: a minha, a sua e a ideal que pode não ser nenhuma das duas”.

O ideal é que a partir deste estudo se consiga pesquisar muito mais sobre esse assunto que no Brasil ainda é muito incipiente. Pesquisas nessa área se fazem necessárias porque se tem que levar em consideração que as decisões são tomadas pelas pessoas e estas sofrem influências de fatores psicológicos internas e externas, que agem na equipe como um todo e influenciam nas escolhas individuais e do

grupo. Portanto, se deixam algumas sugestões para futuras pesquisas empíricas: (1) analisar os fatores inconscientes que agem na integração entre as teorias: sociológica ou institucional, antropológica ou da cultura organizacional e psicológica ou comportamental; (2) analisar os fatores emocionais e de personalidade influenciando a percepção e conseqüentemente as tomadas de decisões e escolhas efetuadas pelos gestores; (3) estudar com mais profundidade como as teorias organizacionais interagem entre si dentro das organizações. As sugestões (1) e (3) são adaptações das sugestões feitas por Frezatti, Guerreiro e Casado (2003).

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Alberto. *Como lidar com conflitos*. DVD – Curitiba: FEP, 2005.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- COOPER, D.R. e SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CURY, Augusto. *12 Semanas para mudar uma vida*. 2ª ed. São Paulo: Editora Academia de Inteligência: 2007.
- CURY, Augusto. *Inteligência Multifocal: Análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- EDMONDS, Thomas P., TSAY, Bor-Yi, OLDS, Philip R. *Fundamental Managerial Accounting Concepts (Hardcover)*. 4 edition. McGraw Hill/Irwin, 2006.
- FREZATTI, Fábio, AGUIAR, Andson Braga e GUERREIRO, Reinaldo. *Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países*. In: Revista de Contabilidade e Finanças, USP, São Paulo, nº 44, p. 9-22, maio / agosto de 2007.
- FREZATTI, Fábio, GUERREIRO, Reinaldo e CASADO, Tânia. *Em busca de um melhor entendimento da Contabilidade Gerencial através da integração de conceitos da Psicologia, Cultura Organizacional e Teoria Institucional*. In: Revista de Contabilidade e Finanças, USP, São Paulo. Edição Comemorativa, p. 7-21, setembro de 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HALL, Calvin S., LINDZEY, Gardner e CAMPBELL, John B. *Teorias da Personalidade*. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- HENDRIKSEN, Eldon S. e VAN BREDA, Michael F. *Teoria da Contabilidade*. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- JUNG. C.G. *O eu e o inconsciente*. Tradução: Dora Ferreira da Silva. 19ª ed. Vozes: 1987.
- JUNG. C.G. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. Tradução: Dora Ferreira da Silva. 4ª ed. Vozes: 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o Impacto das Emoções*. Tradução: Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F. e LUCIO, Pilar B. *Metodologia de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOUTES, Dione Olesczuk. *Uma investigação do uso de artefatos da Contabilidade Gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, 2006.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: dimensões, reflexões e desafios*. São Paulo: Atlas, 2008.