

IMAGENS DE UM FUTURO: CRENÇAS PESSOAIS E TOMADA DE DECISÃO NO USO DA INFORMAÇÃO EM UM CENÁRIO DE INCERTEZA¹

E-mail:
bbgremiobono@gmail.com
mnassif@eci.ufmg.br

Bruno Nunes Bono², Mônica Erichsen Nassif³

RESUMO

Este artigo tem como foco principal exibir resultados parciais de uma pesquisa de doutorado que tem como objetivo analisar se as crenças pessoais dos estrategistas influenciam o uso da informação relacionada ao processo decisório em contextos organizacionais estratégicos. De abordagem qualitativa, o estudo consiste na investigação do comportamento de gestores estratégicos de hospitais privados, com foco nos aspectos cognitivos e comportamentais no contexto investigado. Como procedimento metodológico, foi proposto o estudo de casos múltiplos, cujas unidades de análises foram compostas por cinco estrategistas que atuam em diferentes instituições. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado entrevistas semiestruturadas envolvendo a técnica de incidente crítico. A análise de conteúdo foi utilizada para interpretação dos resultados que, embora parciais, indicam que ocorre influência das crenças pessoais dos estrategistas entrevistados no uso da informação, especialmente nos momentos em que o decisor foca num futuro desejado para suas organizações.

Palavras-chave: Ato decisório; Emoções; Usuário da Informação; Crenças Pessoais, Risco estratégico.

ABSTRACT

The main focus of this article is to show partial results of a doctoral research that aims to analyze whether the personal beliefs of strategists influence the use of information related to decision-making in organizational contexts. With a qualitative approach, the study consists of investigating the behavior of strategic managers of private hospitals, focusing on cognitive and behavioral aspects in the investigated context. As a methodological procedure, the study of multiple cases was proposed, whose units of analysis were composed of five strategists who work in different institutions. As a data collection instrument, semi-structured interviews involving the critical incident technique were used. Content analysis was used to interpret the results which, although partial, indicate that there is an influence of the personal beliefs of the interviewed strategists in the use of information, especially when the decision maker focuses on a desired future for their organizations.

Keywords: decision-making act; Emotions; Information User; Personal Beliefs, Strategic Risk.

¹ Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais

² Doutorando em Ciência da Informação pela UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

³ Doutora, pesquisadora e docente; UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Cada vez mais a Neurociência vem ganhando espaço e ao mesmo tempo explicando vários fenômenos que até então eram obscuros para a ciência. Com o apoio da tecnologia embarcada nos equipamentos médicos de diagnóstico, as pesquisas vêm avançando de forma célere neste sentido. De um lado, a medicina avança na compreensão do funcionamento do cérebro e sistema nervoso. Do outro, o comportamento humano, a neuropsicologia vem estudando as relações entre o cérebro e o comportamento humano. Emoções, sentimentos, crenças e ações decorrentes, cada vez mais são entendidos e usados a favor da ciência e do ser humano.

No que diz respeito à tríade: necessidade - busca - uso de informação numa organização, os usuários da informação necessitam ser estudados quanto à influência desses aspectos no seu comportamento. Contemporaneamente, Nassif (2019), falando sobre decisores como seres cognoscentes, explicita que há escassos estudos cognitivos e comportamentais relacionados às necessidades e usos de informação por parte de estrategistas. Complementa, ainda a autora, que as características comportamentais desse usuário da informação, tanto intrínsecas quanto sociais, afetam de forma contundente o *modus operandi* desse sujeito no desempenho de suas funções. Em razão desta realidade é imperioso pesquisar as ações dos sujeitos que apresentam características comportamentais (intrínsecas e sociais), que influenciam de forma decisiva suas decisões.

Tomar decisões sobre qualquer situação faz parte da rotina humana. O ser humano, por sua natureza e vida, tem necessidade, busca e usa informação a cada instante de sua trajetória experiencial. Nas famílias, na sociedade e nas organizações, a cultura é pautada pelos valores ou crenças das pessoas. Nos ambientes familiares, bem como nos ambientes organizacionais, os fatores intervenientes na tomada de decisão vêm se multiplicando de forma célere, tudo devido à complexidade do ambiente informacional.

Este artigo aborda questões teórico-conceituais que tratam sobre a possibilidade de estudar o comportamento do estrategista no ato decisório, sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo, considerando-se os aspectos emocionais e afetivos relacionados ao comportamento de decisores que podem ser determinantes ante situações de decisão e de uso de informação. Esses aspectos emocionais e afetivos podem ser identificados pelo estudo sobre as crenças, fatores estes, considerados determinantes do comportamento humano. (NASSIF, 2013; NASSIF, 2017)

A proposta de investigação visa analisar se as crenças dos estrategistas influenciam o uso da informação para o processo decisório em contextos organizacionais na área hospitalar. E por que estudar os decisores e seus comportamentos a partir das crenças? BECK (2013, p.52) afirma que no começo da infância, as crianças desenvolvem determinadas ideias sobre si mesmas, sobre as outras pessoas e o seu mundo. É a partir das experiências da criança, que estas ideias se tornam verdades para o indivíduo, determinando o seu olhar em todas as interações presentes e futuras, definindo seus comportamentos ao longo de sua vida.

A perspectiva de que, tanto a racionalidade quanto os comportamentos são influenciados por elementos subjetivos – como as emoções e afetos – vem ampliar a proposição de Taylor (1986) que considera, no processo da tomada de decisão, a existência de duas abordagens: uma racional, que visa a busca de uma decisão ótima, e uma comportamental, que pretende entender como os indivíduos se comportam na resolução de problemas e como utilizam a informação nesse contexto.

As organizações vêm se aperfeiçoando cada vez mais, não só tecnologicamente, mas também quanto a modelos de gestão aplicados. E seria muito interessante abordar a evolução de estudos que investigam os fatores que afetam as relações pessoais por mais subjetivas que

pareçam ser. E neste contexto, o uso da informação na tomada de decisão e a pretensa influência das crenças pessoais passa a ser o foco.

Nassif (2013) explica que estudar o comportamento do usuário significa estudar a sua história, bem como as tarefas que desenvolve em um âmbito em que ele usa a informação, além de perceber quais são as emoções, sentimentos, crenças e padrões de comportamento que determinam a sua conduta. Como ser humano, atuamos em diversos domínios de interação (família, escola, trabalho etc.), e nestes, tomamos decisões cotidianamente. As interligações entre essas esferas são indissociáveis e nos apercebemos o quanto estamos rodeados de fatores partícipes endógenos e exógenos. O ato de decidir é fundamentalmente uma ação humana e comportamental. Toda tomada de decisão é alterada dependendo de como os indivíduos interpretam o mundo com base em suas crenças e na interação entre cognição e emoções (Zhao, 2006).

É muito importante entender que os decisores possuem toda uma ontologia, valores e crenças e que diante desta individualidade notória, cada um tem a sua verdade e, por conta disto, concebe e defende sua realidade. E isso é uma das explicações para que as crenças também sejam individualizadas.

Existem crenças cujas origens são hereditárias, sociais, organizacionais, entre outras fontes, sendo que absolutamente todas têm origem nas experiências do sujeito. A tal ponto que, para SHERMER (2012, p. 10), “o cérebro [...] é uma máquina de gerar crenças” e o caminhar do ser humano traduz isso em ajustes constantes na maneira como esse sujeito vê o mundo e como ele se comporta nas suas interações sociais.

Diante do exposto, é motivador nessa tese, responder à pergunta: As crenças pessoais de estrategistas, no uso da informação na saúde, interferem na tomada de decisão em situações de riscos organizacionais?

Para tal, foi definido como objetivo geral dessa tese a análise se as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação, em situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais.

Bases teóricas da pesquisa Gestão e riscos estratégicos

No jogo estratégico, sempre haverá uma série de questionamentos, tipo: queremos evitar algo indesejável no futuro, mas como identificar e quantificar o nível de risco envolvido? Até que ponto podemos confiar no que sabemos ou temos a dispor? O que de novo pode acontecer? O quanto podemos atribuir de confiança às evidências documentadas?

Bernstein (1997) discorre que hoje, quando investidores compram ações, médicos realizam cirurgias, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade. Assumindo essa condição como algo plausível, é típico dizer que as organizações atuam em ambientes nos quais fatores como globalização, tecnologia, reestruturação, mercados em fase de transição, guerras, concorrência e ambiente político geram incerteza. A incerteza também é apresentada e criada pelas escolhas estratégicas da organização a cada momento, por isso, saber como identificá-las e tratá-las é crucial para qualquer organização. A mentalidade de riscos deve direcionar a organização, por meio de seus gestores, para um mundo proativo, um mundo onde se pensa preventivamente. Podemos inferir que a tomada de decisão por parte do estrategista é uma encruzilhada na sustentabilidade da organização, tendo em vista o tamanho do estrago que uma decisão errada

por causar, ou até mesmo a geração de um grande diferencial de mercado ao ser adotada uma oportunidade.

Conforme a ABNT-NBR-ISO 31.000 (2018) a definição de riscos é o efeito da incerteza nos objetivos. E isto em qualquer objetivo organizacional. O valor é gerado, conservado ou destruído pelas decisões estratégicas, afetando desde os objetivos estratégicos até a operação cotidiana da organização.

Todo tomador de decisão é um proprietário de risco(s). Ou seja, um usuário da informação com responsabilidade e autoridade para gerenciar um risco (no mínimo). Ao tomador de decisão restam duas atitudes perante o risco: ou decidir pela melhor resposta (avaliação) e gerar valor ou afastar-se do risco. Eis o ponto chave da pesquisa: Até que ponto as crenças pessoais afetam esta decisão.

Imagens do futuro e riscos: ancoramento de crenças

Toda decisão diz respeito a um cenário futuro. As decisões estratégicas são carregadas majoritariamente deste componente. A decisão, de modo geral, possui dois objetos: a ação do momento e a definição de um futuro desejado/necessário.

A ação do momento, conforme esclarece Franco (2014, p. 30), escolhe o estado de coisas futuras e guia o comportamento em direção à alternativa escolhida.

Por sua vez, Knapp (2004, p. 75) avalia que:

[...] o nosso cérebro tem de ser capaz de “olhar para o futuro” antever, com base no que o indivíduo já vivenciou antes, os cenários de consequências futuras mais prováveis (análise racional, cognitiva), e como irá sentir-se, se a consequência for esta ou aquela... Antes de tomarmos cada decisão, o nosso cérebro “olha” para o passado [...] ao mesmo tempo em que “olha” para o futuro.

Quanto ao futuro, Keynes (1964) pressupõe que, ao decidir, um estrategista crê, em elevado grau, que suas proposições estão certas. Crê, principalmente no presente, que aquilo que ele espera, como provável no futuro, efetive-se. A isso Keynes (1964) denominou de estado de confiança do empresário. O estado de confiança é justamente o grau de crença racional do empresário sobre a validade futura de suas proposições e decisões presentes.

Abordando confiança e incerteza, HENRIQUES (2002, p.372) cita:

As crenças não são estritamente descritivas, mas performativas⁴. Elas são "regras de ação", e não tentativas de representação da realidade... A crença é uma "disposição para a ação"; um hábito que só se pode adquirir em relação a um tipo determinado de ação. Poderíamos dizer que a racionalidade de uma ação deriva da crença.

Para Bernstein (1997, p. 6), a questão reduz-se à extensão com que o passado determina o futuro.

Não podemos quantificar o futuro, por ser desconhecido, mas aprendemos a empregar os números para esquadrihar o que aconteceu no passado. Mas até que ponto devemos confiar nos padrões do passado para prever o futuro? O que é mais importante quando enfrentamos um risco: os fatos como os vemos ou nossa crença subjetiva no que se oculta no vazio do tempo?

Por outro caminho, Simon (1965) analisa que a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação do momento e a descrição de um futuro. A ação do momento recomenda um estado de coisas futuras e guia uma conduta em direção à alternativa selecionada. A

⁴ Característica da sentença cuja enunciação ocorre ao mesmo tempo que a ação por ele é enunciada.

descrição de um estado futuro pode direcionar para uma escolha certa ou errada, ou seja, sempre há uma incerteza em qualquer opção. Se tratando das decisões tomadas sob certeza, o estrategista, no ato decisório, usualmente tem ciência das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor (ou até mesmo a que não seja tão ruim) entre as alternativas disponíveis.

Cognição, emoção e crenças como determinantes do comportamento decisório

Emoções, sentimentos e crenças pessoais são biologicamente ancestrais na vida do ser humano e podem ser importantes no ato de tomada de decisão, estando todos num mesmo contexto de vida. Todos são vinculados ao comportamento humano e provavelmente afetam de forma crucial o cumprimento das funções de estrategista, na sua rotina decisória num cenário organizacional.

Ratificando sobre o processo decisório, Shermer (2012, p.39) atesta que:

“[...]mesmo diante de uma dúvida, procurando usar a coerência racional para especificar que fatos ou informações são adequados para melhor consubstanciar a decisão considerando os caminhos possíveis, nossas decisões são afetadas por nossas crenças e emoções.”

Corroborando, Elster (2009) realça que todos os sujeitos são afetados no seu comportamento pelas emoções, pois elas são inerentes à nossa estrutura biológica. Dessa forma, é imprescindível o seu reconhecimento como algo inseparável do ato decisório.

Afirmando sobre a interligação entre crenças e emoções, Meireles e Sanches (2009, p. 6) acentuam que:

“[...] o ser humano é racional, porém, movido pela habilidade de saber lidar com as emoções, o que pode tornar essa racionalidade vulnerável porquanto depende da interpretação que o indivíduo faz da realidade. Os indivíduos são capazes, quando adultos, de fazer escolhas, mas essas escolhas também dependem não somente do conhecimento, mas do processo decisório que é composto de crenças e valores.”

A crença é formada pela significação atribuída à uma emoção vivenciada, mas esta mesma crença provavelmente interfere de forma decisiva na criação de uma imagem de um futuro desejado, quando se efetiva uma decisão.

Gestão hospitalar – ambiente da pesquisa

Para podermos caracterizar uma gestão hospitalar de sucesso, teríamos de ter uma verdadeira compreensão de todas as variáveis que interferem na sustentabilidade e crescimento de uma organização hospitalar. Diante do dinamismo do mercado de saúde, podemos afirmar, que é necessário que os hospitais se adequem às constantes transformações mercadológicas impostas, revendo seus processos e modernizando seus modelos de gestão, para que consigam alcançar resultados que garantam sua continuidade e sustentabilidade no mercado de atuação.

O modelo de acreditação da Organização Nacional de Acreditação - ONA prevê que as práticas de gestão das organizações de saúde acreditadas usualmente consigam atender fundamentos de gestão que corroboram para que o desempenho empresarial gere capacidade de obter resultados melhorados para os acionistas.

Dos vários requisitos de gestão aplicáveis neste modelo de acreditação, que são vinculados à gestão hospitalar, 4 (quatro) em especial dizem respeito à pesquisa dessa tese: Gestão riscos, Gestão estratégica e Tomada de decisão e gestão da informação. A pesquisa se desenvolveu neste ambiente empírico.

Os hospitais são um campo fértil para as conclusões desta pesquisa, pois o ambiente de atuação do estrategista é cercado de itens impactantes nos resultados desta pesquisa.

3. Procedimentos metodológicos da pesquisa

Tipicamente para área do conhecimento ligado à Ciência da Informação, é adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, porque ela busca informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objeto de pesquisa. (OLIVEIRA, 2007)

A fim de alcançar os objetivos, foram definidas, como instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, mesclando com a técnica do incidente Crítico. Para se analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Quanto a delimitação do ambiente de coleta e análise de dados, selecionamos a área econômica vinculada à saúde - hospitais, principalmente, porque é disponível para essas organizações um programa de qualidade certificável com reconhecimento internacional (ONA – Organização Nacional de Acreditação). Esta acreditação prevê requisitos de: a) gestão da informação; b) gestão de riscos; c) gestão estratégica e; d) tomada de decisão. Estes requisitos foram explorados no referencial teórico desta tese, pois apresentam estreito vínculo com os objetivos da pesquisa. Cabe ressaltar que as perguntas das entrevistas aplicadas nos estrategistas, orbitam nestes 04(quatro) grupos de requisitos. Foi planejado e cumprido a abordagem à 05(cinco) hospitais com o mais alto nível de acreditação nesta norma ONA, onde estes requisitos são de cumprimento compulsório. Nestes hospitais foram realizadas 05(cinco) entrevistas com ocupantes dos mais altos níveis hierárquicos (estrategistas), além da necessidade de possuírem experiência em gestão hospitalar e vivência na acreditação ONA.

Para a análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise do discurso, subsidiada pelo Software NVIVO, que indicou a classificação das categorias e subcategorias conforme o critério de reincidência nas respostas das entrevistas, que levou em consideração a compreensão do que está por trás dos discursos. Tais classificações são apresentadas no Quadro 01:

Quadro 01: relação de categorias e subcategorias de análise de dados

CATEGORIAS			
Decisão	Riscos	Uso da Informação	Comportamento
SUBCATEGORIAS			
Futuro	confiança	usuário	emoções
passado	incerteza	-	crenças

Fonte: Autor

Como recorte para apresentação neste artigo, serão apresentadas análises da categoria **Decisão** e a subcategoria **Futuro**.

Apresentação e discussão dos dados

A categoria decisão e subcategoria futuro se relacionam com o objetivo específico nº1: Verificar se as crenças pessoais afetam o ato decisório de estrategistas no uso da informação. A relação entre elas diz respeito ao entendimento de que decisões se relacionam com expectativas de futuro. Esta relação, por sua vez, pode remeter à incerteza, o que muitas vezes é pertinente à riscos. Todas essas questões imbricadas apontam para a importância da análise e entendimento do contexto, da seleção e uso de informações por parte do usuário (estrategista), dentro da rotina de gestão, quando está em questão, decisões estratégicas. As análises mostram que estas são questões diretamente relacionadas às crenças e emoções dos estrategistas, conforme demonstram os trechos a seguir.

As decisões são atitudes baseadas na avaliação das informações, nas necessidades que se apresentam no presente e no desejo de um futuro pelo estrategista e/ou de uma necessidade organizacional. Toda decisão é um pensar no presente, mas com um olhar para o passado e com foco num futuro imediato ou mais distante. Knapp (2004, p.75) afirma que “não há como decidir de forma adequada e contextualizada no presente sem, ao mesmo tempo, ter dados sobre o passado e o futuro.”

Ratificando a questão dos desejos, Bernstein (1997) afirma que uma decisão deve envolver a força de nosso desejo de um resultado específico, assim como o grau de nossa crença na probabilidade daquele resultado.

Conforme Knapp (2004), o estrategista vivenciando o dilema de tomar uma decisão visando obter a consequência desejada não consegue se afastar de um dos dois caminhos: recompensa imediata ou o retorno no futuro. Abordando os entrevistados, com uma pergunta sobre a influência do futuro em relação a uma tomada de decisão no presente, os entrevistados 1,4 e 5, responderam com a seguinte fala:

E1: É... a gente sabe que existe sempre uma dose de incerteza com relação ao futuro. Ninguém tem a bola de cristal. Mas eu acredito muito que grande parte do futuro, ele não acontece, a gente constrói ... Então eu procuro agir com que o futuro seja o mais previsível possível dentro daquilo que eu quero construir.

E4: Empresa tem valor, tem sua missão, tem sua visão. E que é referência. Mas a decisão hoje, a tomada de decisão, ela tem que ser sempre com foco no futuro[...]

E5: [...] que o futuro pode influenciar uma decisão hoje. Isto é sumamente importante. Se você acredita num viés de prosperidade, ou se você vê que uma situação é perigosa, tudo vai influenciar sua decisão. A visão do futuro interfere nas suas atitudes e decisões de hoje. [...] Então a gente tem que ver. Você não pode ver, mas você pode sentir para onde que a coisa tá andando que que o futuro está aprontando né para tomar decisões [...]

Estas respostas ratificam a questão do desejo de construção de um futuro que lhe dê a recompensa necessária/objetivada. Realmente somos construtores de futuros desejados. As consequências nem sempre são passíveis de projeção exata, mas aproximada. A confiança deste êxito está intimamente vinculada à força das crenças que moveu o ato de decisão.

O E1 reconhece que o futuro é incerto, mas apresenta a crença de que para lidar com a incerteza é preciso ter um objetivo claro sobre o que se quer construir, apontando este fator como uma maneira de tornar o futuro o mais previsível possível. E isto denota que que ele preza por algo que seja controlável quanto às ameaças e oportunidades que possam afetar a consecução dos objetivos. A incerteza é parceira indissociável.

O E4 também se direciona para a importância da clareza do objetivo, apontando que o valor, a missão e visão da empresa são importantes referências na tomada de decisão. Destaca ainda que a decisão deve ser sempre foco no futuro, o que pode indicar que o entrevistado

seria capaz de tomar uma medida menos vantajosa no presente, vislumbrando um retorno futuro, mais alinhado com os valores, missão e visão da empresa.

O E5 ressalta uma importante percepção da influência das emoções no processo decisório. Ele aponta que diferentes emoções provocam diferentes influências na decisão. Assim, por exemplo, uma visão mais otimista, que remete a emoções mais calmas, ou um perigo, que suscita emoções mais agitadas, favorecem a tipos de decisões diferentes. Ele demonstra que o estrategista tem a tendência de procurar se ver dentro do processo decisório e que, muitas vezes, ele pode não ver, mas pode sentir o contexto decisório, e que usa sua maior consciência ou maturidade, sua percepção e seu entendimento sistêmico do contexto decisório como referência para tomar decisões.

Questionado oportunamente pelo autor, em questão fora do roteiro de entrevista, sobre uma citação de Porter (1979) que tratava sobre construções de um futuro para a organização, o E5 se posicionou.

E5: Exatamente. Vejo assim: você liga o farol alto e vê lá na frente, mas tem um caminho a percorrer, e este caminho a percorrer, são decisões que você vai tomando para construir este caminho, vai depender muito de sua crença deste assunto.

Nesta fala, o E5 destaca também a crença de que é importante se vislumbrar um objetivo como parâmetro para o processo decisório.

Nas respostas acima dos entrevistados, pode-se aludir que se há um olhar na decisão para o futuro, há um desejo e uma confiança envolvidos quanto ao êxito da alternativa selecionada.

Corroborando, Dryden e Still (1999, p. 152) citam que:

[...]uma consequência emocional ou comportamental é sempre (ou quase sempre) um produto de crença, que pode ser racional ou irracional; [...] a escolha é sempre controlada por razão, que pode ser razão certa ou errada. Quando o conflito ocorre, não é entre razão e emoção [...], mas entre a razão certa e errada, e o impulsos correspondentes, que contêm dentro deles o que chamamos de desejo [...] e emoção.

Do latim *desidĭum*, o desejo é a ação e o efeito de desejar (aspirar a, sentir, querer, ter vontade de). Conforme Vygotsky (1993), o desejo faz parte da natureza humana e é um dos propulsores do agir humano, sendo este a ação desse sujeito em relação ao mundo que o cerca. Tipicamente, a visão empresarial é um desejo exclusivo da alta direção, podendo ser compartilhada com um grupo gestor, nos momentos de lapidação. Mas a inspiração é exclusiva deste estrategista maior.

O desejo que abarca a mente do estrategista perpassa principalmente por alguns destes focos:

- Atingir os objetivos organizacionais (metas, visão...);
 - Como métrica do desempenho da organização, conforme especifica os requisitos vinculados à estratégia e tomada de decisão do Manual ONA (2018);
- Satisfazer as vontades pessoais, de forma que haja um reconhecimento no contexto que o cerca;

Ratificando, Bernstein (1997) esclarece seus argumentos na proposição de que qualquer decisão relativa a riscos envolve dois elementos distintos, porém inseparáveis: os fatos objetivos e a visão subjetiva do desejo do que será ganho com a decisão.

Alguns entrevistados deixam claro, através de seus depoimentos, quando respondem sobre a sua personalidade e qual aspecto mais valorizam:

E1: Bom, eu acho que toda organização, ela tá buscando, cotidianamente, o crescimento. Só que o crescimento tem que ser conquistado de uma forma sustentável. Não existe espaço pra aventuras. Existe espaço para coragem! Assumir atitudes, mas não aventuras.

E4: E se essa confiança, seja em qualquer nível de relacionamento, seja numa gestão comercial, numa gestão econômica, numa gestão de produção, numa gestão dentro de uma instituição. Que, todos sabemos que, no final da história a gente procura, procura é... o resultado.

E5: O grande fator de minha personalidade foi a capacidade de integração e troca com o sucesso empresarial e de vida.

O E4 nos remete a uma realidade típica de organizações privadas, quanto a futuro: resultados financeiros positivos! Este é o único e incontroverso foco empresarial. E este é o foco da gestão estratégica. É a verdadeira razão de ser das organizações, ao cumprir sua missão organizacional.

O E1, quando fala sobre coragem, denota em seu depoimento que admite ter capacidade de agir apesar do medo, do temor e da intimidação típicas de uma situação decisória de grande porte. Já o E5, admite que o sucesso de vida e no mundo empresarial é devido à sua grande capacidade de integração e troca com outras pessoas. Tais fatores evidenciam respeito aos pontos de vista das demais de pessoas que certamente integravam a roda de decisões no mais alto escalão do seu hospital. E isto, denota uma crença pessoal de que as pessoas são diferentes e que possuem experiências de vida exclusivas.

Os focos apontados acima são reforçados pelos depoimentos, deixando muito claro a divisão típica entre objetivo empresarial e os pessoais, o que considero como normal e produtivo. Ou seja, a organização se desenvolve e se sustenta com crescimento e atingimento de metas, e todo ser humano da mesma forma, pois necessita de prazer e orgulho naquilo que faz.

Reforçando esta questão e dando embasamento, Elster (2009) cita que desejos e crenças são razões para a ação. Os entrevistados deixam claro ainda, que o estrategista escolhe a ação de futuro que realizará seu desejo dominante da melhor forma possível. Essas são razões suficientes para alavancar de uma maneira única o que deve ser feito. Fica claro que o desejo é uma força motriz, sendo esta conformada de acordo com as necessidades reais e produzidas pelas interações sociais e culturais de um sujeito. É uma força que movimenta o homem nos seus sistemas de interação (organizacional e pessoal).

Cada ser humano percebe o mundo que o rodeia com suas verdades, visto que o caminho ontológico é essencialmente experiencial. Nosso andar ao longo deste caminho de interações é único, nossas crenças são únicas e são fruto dos significados atribuídos pelos sujeitos. O que uma pessoa crê é considerado por ela como verdade incontestável, o que torna a decisão mais segura, sobre o ponto de vista deste sujeito.

Acolhendo que uma crença é algo individual, tendo sido admitida no sistema de crenças individual, de onde vier e de qualquer forma, ela é verdade somente para aquele indivíduo. Podemos até compartilhar com outros sujeitos um mesmo desejo e até mesmo uma mesma crença, mas jamais os caminhos para o atingimento destes serão os mesmos, tendo em vista a história individual e o grau de importância dado por cada um ao seu desejo, bem como sua significância. Ressalta-se que toda crença passa pelo processo de significação de uma situação vivenciada.

Então, podemos aludir que as crenças, por serem fruto deste caminhar individualizado, refletem a certeza do sujeito de que a sua decisão está repleta de confiança que o desejo vai se materializar, denotando que o estrategista é uma pessoa assertiva.

Ratificando, FEIO e OLIVEIRA (2010) afirmam que:

O mundo em que o observador vive é o mundo que construiu a partir do que a sua estrutura permitiu. Por isso, o mundo do observador é a sua visão do mundo. Se a realidade que o observador percebe depende da sua estrutura então existem tantas realidades quantos observadores.

Ou seja, o sujeito não é um mero receptor de informação, como faziam crer as antigas abordagens cognitivas iniciais.

Através das respostas dos entrevistados, mesmo tendo sido analisadas apenas por uma categoria especificada na metodologia, foi possível notar que estas direcionam para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Os resultados parciais desta pesquisa muito provavelmente permitirão que a pergunta desta tese possa ser respondida de forma assertiva. Os resultados aqui apresentados apresentam a limitação de não termos analisado todas as categorias e subcategorias.

Considerações finais

O simples desejar de um estrategista, projeta consequências futuras que serão construídas pelo comportamento e ações deste sujeito. Este futuro sempre será coerente com as crenças vigentes no ato decisório. Emoções, pensamentos, crenças, desejos, intenções e ações, atuam na tentativa de estabelecer um direcionamento coerente com os objetivos organizacionais e pessoais. Por mais que exista um ambiente de incerteza na situação em questão quando se pensa num futuro, a experiência da certeza (estado de confiança) na mente do estrategista é um fenômeno individual devido a sua ontogenia, e a decisão tomada, prevalece sobre outras possibilidades. Os resultados parciais alcançados até o momento, ratificam o citado por um autor referenciado acima quando diz que a racionalidade de uma ação decorre de uma crença pessoal.

Até o momento da análise de dados desta tese, foi possível perceber de forma substancial, a influência das crenças no comportamento do estrategista, pois estas têm a capacidade de induzir diretamente a percepção, a emoção, a interpretação da situação envolvidas no ato decisório, bem como fomentar as ações.

Referências

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR ISO 31010:2018**. Gestão de riscos – Diretrizes, RJ, ABNT, 2018

BERNSTEIN, P.L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 22. ed., RJ: Elsevier, 1997.

BECK, J. **Terapia cognitivo-comportamental**, Artmed, Porto Alegre 2013

ELSTER, J. **Reason and rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

FEIO, A.; OLIVEIRA, C. O modelo das crenças da saúde (health belief model) e a teoria da autopoiesis. *Reflexão e Ação*, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 1, p. 215-243, 2010.

FRANCO, M.M.S. **A influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores.** Dissertação (Administração) - FACCAMP, 2014 .

HENRIQUES, R. Comportamento racional e formação de crenças em Keynes. **Revista Brasileira de Economia.** [online], v. 54, n. 3, 2000.

KEYNES, J.M. **The general theory of employment, interest and money.** New York: HBJ Book, 1964.

KNAPP, P. (org.) **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica.** Porto Alegre: Artmed, 2004

KNAPP, P.; BECK, A.T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Revista Brasileira de Psiquiatria,** 2008 (Supl II), p. 30.

MEIRELES, M.; SANCHES, C. **Processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva.** FACCAMP, 2009.

MOREIRA, A.P.M. **Aplicações da teoria da decisão e probabilidade subjetiva em sala de aula do ensino médio,** Dissertação de Mestrado, Campinas, 2015

NASSIF, M. E. **Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação.** *Ci.Inf.*, Brasília, DF, v.48 n.2, p.17-24, maio/ago. 2019

NASSIF, M. E. **Informação, crença e decisão: perspectiva de pesquisa de um vértice do comportamento gerencial.** *Revista Palavra Clave,* v. 7, n.1, 2017.

NASSIF, M. E. **O decisor como usuário da informação: relações entre a gestão da informação e do conhecimento, cognição e perspectivas futuras.** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento,* João Pessoa, v.3, número especial, p. 163-172, 2013.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 2. ed., Petrópolis: Vozes, 2007.

Porter, M. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia,** Harvard Business Review, 1979

DRYDEN, W.; STILL, A.W. The place of rationality in Stoicism and REBT. **Journal of Rational Emotive & Cognitive Behavior Therapy,** v. 21, n. 37, p. 55, 1999.

ONA - ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. 2018. Disponível em: <https://www.ona.org.br/mapa-de-acreditacoes> Acesso em: 21 set 2020.

SHERMER, M. **Cérebro & crença.** Tradução Eliana Rocha. São Paulo: JSN Editora, 2012. Livro digital disponibilizado pela Le Livros.

SIMON, H.A. **Administrative behavior:** a study of decision-making processes in administrative organizations. NY: Simon & Schuster, 1965.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in Information Systems**. New Jersey: Ablex publishing corporation, 1986.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. Tradução de Jéferson Luiz Camargo; revisão técnica José Cipolla Neto. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

ZHAO, J. **The effects of induced positive and negative emotions on risky decision making**. *In*: 28 Annual Psychological Society of Ireland Student Congress IRELAND. Department of Psychology, American College Dublin. **Anais**. 2006.