

## PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE GESTORES EM ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

**Gabriela Ramos Barros; Walter Fernando Araújo de Moraes**

<sup>1</sup>Estudante do Curso de Administração.- CCSA –UFPE ; E-mail: Gabriela.barrosgrb@gmail.com,

<sup>2</sup>Docente/pesquisador do Depto de Ciências Administrativas – CCSA –UFPE. E-mail: Walter.moraes@ufpe.br.

**Sumário:** A estratégia é um dos resultados do processo de tomada de decisão dentro de uma organização. Diariamente são formuladas estratégias no ambiente empresarial para o desenvolvimento da organização. Desta forma, o objetivo desse estudo é discutir o processo decisório estratégico sob a perspectiva de gestores de organizações contábeis, alunos da Pós- Graduação em Ciências Contábeis da UFPE. Assim, foi investigada a forma de pensar dos mesmos com bases nas três dimensões estratégicas a serem consideradas, a saber: pensamento lógico e intuitivo; formação deliberada e emergente; e mudança organizacional radical e evolutiva. Além disso, foram relacionadas informações pessoais com as dimensões. A fase exploratória foi constituída de uma revisão literária que culminou com a construção de um instrumento de pesquisa, questionário, sendo este utilizado na segunda fase. Foi considerada uma amostra com 77 questionários. Os resultados evidenciam que os contadores tendem a utilizar mais o pensamento lógico do que intuitivo, a formar a estratégia tanto de forma emergente quanto deliberada, a depender do contexto, assim como a promoção de mudanças evolutivas e radicais. Por fim, as questões gerais sobre os respondentes e a organização na qual eles trabalham aparentemente não afetam algumas decisões do processo decisório estratégico.

**Palavras chaves:** contabilistas; dimensões estratégicas; processo decisório estratégico

### INTRODUÇÃO

Processo Decisório Estratégico - PDE é uma das atividades mais relevantes exercida pelos gestores, tendo esse tema implicação vital para o desenvolvimento e eficácia das organizações, assim como a promoção de vantagens competitivas sustentáveis no âmbito das empresas privadas. Deste modo, os estrategistas têm como prática tomar decisões cotidianas de tal modo que este processo deveria ser fácil e bem compreendido, o que não condiz com a realidade.

Na formulação estratégica há três componentes básicos que são propostos por De Wit e Meyer (2004), os quais são: pensamento, formação e mudança. Cada uma dessas dimensões possui uma gama de possibilidades paradoxais e cada tomador de decisão pode lidar de forma diferente com este processo. Cada estado do paradoxo é formado por argumentos e dimensões (EISENHARDT, 2000).

Essas dimensões são individualmente estudadas em profundidade por meio de uma escala de mensuração que serviu como instrumento para o desenvolvimento deste estudo. Analisando como o processo de tomada de decisão estratégica é realizado pelos contabilistas, nota-se poucos estudos relacionados ao tema. Sendo assim, esta pesquisa torna-se importante no que vem contribuir para a compreensão do processo de formulação de estratégia dos profissionais da área contábil, assim como também colabora para formação acadêmica desses profissionais. Desta forma, a pergunta que



norteia este trabalho é: Como os contabilistas formulam as estratégias sob a perspectiva dos três pilares: pensamento, formação e mudança?

## MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa realizada no projeto é do tipo formal, *cross sectional*, descritiva, associativa de natureza quantitativa. Conforme Hair et al (2005) a amostra é decorrente de facilidade de acesso. Como instrumento para coleta de dados foi elaborado um questionário em linha com as proposições de Creswell (1994) e Cooper e Schindler (2003). Quatro módulos foram utilizados na *survey*, com predominância da escala ordinal de cinco pontos proposta por Likert. Cada módulo referente ao processo decisório estratégico – PDE contemplou 10 (dez) afirmativas, sendo cinco de cada extremo do paradoxo, todas baseada em De Wit e Meyer (2004). O último módulo tratou dos atributos pessoais e organizacionais e utilizou de escalas nominais e ordinais, de acordo com a necessidade. A análise dos resultados fez uso de técnicas estatísticas descritivas com o auxílio do software Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS). Para atender os preceitos de Hair et al (2005) na aplicação de técnicas estatísticas mais avançadas foram obtidos 77 questionários. Estes foram aplicados aos alunos do curso de pós - graduação, nas turmas de Contabilidade e Controladoria e Planejamento Tributário, da Universidade Federal de Pernambuco.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra obtida foi composta por 77 respondentes, estudantes de pós - graduação na área contábil. Destes, 41,7% pertencem ao gênero masculino e 58,3% ao gênero feminino. Feita a análise dos três primeiros módulos nos quais se referem as três dimensões da formulação estratégica, obtemos o seguinte resultado.

### ➤ Primeiro Módulo - PENSAMENTO ESTRATÉGICO

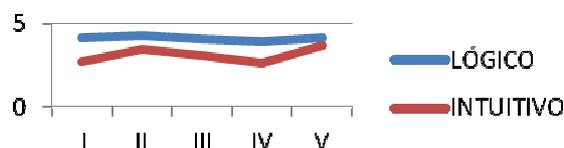


Gráfico 1- Pensamento Estratégico intuitivo ou lógico

O gráfico 1 demonstra, que de maneira geral os resultados do pensamento estratégico lógico são superiores ao do intuitivo.

### Segundo Módulo - FORMAÇÃO ESTRATÉGICA

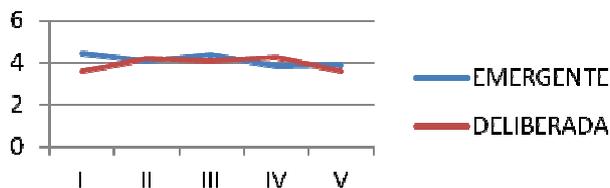


Gráfico 2 - Formação estratégica emergente ou deliberada.

O gráfico 2 revela o uso concomitante da formação emergente e deliberada.

### Terceiro Módulo - MUDANÇA ESTRATÉGICA

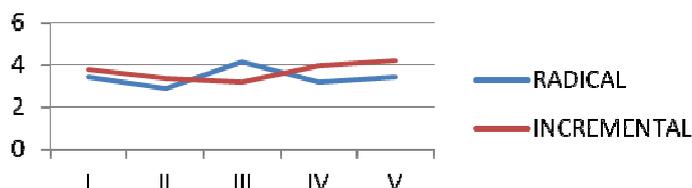


Gráfico 3 - Mudança Estratégica incremental ou radical.

Por sua vez, o gráfico 3 revela que, com exceção da dimensão III, o processo decisório no diz respeito à mudança organizacional tende a ser mais incremental do que radical.

#### Quarto Módulo – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

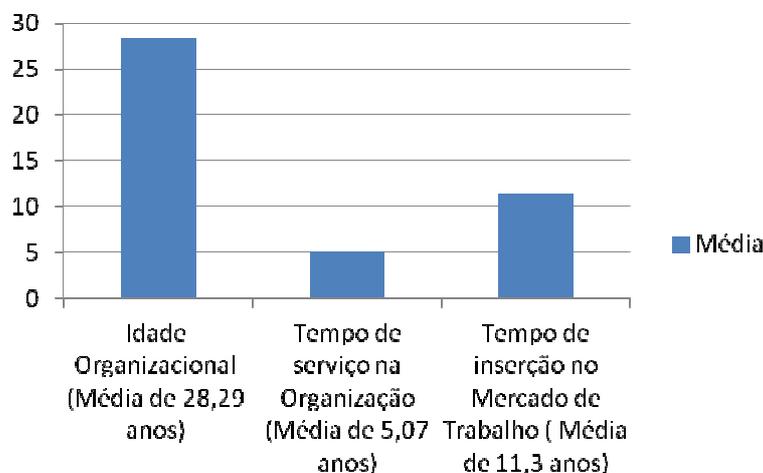


Gráfico 4 - Idade Organizacional, Tempo de serviço na Organização e Tempo de Inserção no Mercado de trabalho.

No gráfico 4, verifica-se que entre os respondentes, o tempo médio de existência da organização é de 28,29 anos, com o intervalo variando entre 1 e 130 anos. Enquanto o tempo médio de serviço na organização é de 5,07 anos, com o intervalo de 1 a 28 anos. No que diz respeito ao tempo médio de inserção no mercado de trabalho é de 11,3 anos, com o intervalo médio de 2 a 49 anos.

Em relação à área de atuação na organização dos participantes a maior parte trabalha no departamento contábil e de finanças, contudo houve casos não muito significativos em outras áreas de atuação. Analisado a quantidade média de funcionários nas organizações obteve-se um valor de 638 com um intervalo variando entre 2 e 10.000 funcionários. Quanto ao tipo de organização 6,5% são referentes às organizações públicas, 85,7% são de instituições privadas e 7,8% são de organizações mistas. Ao examinar a formação acadêmica dos entrevistados no nível de graduação verificou-se que 73,9% são graduados em Ciências Contábeis, 15,9% em Administração de Empresas, 5,8% em Economia e 4,2% em outras graduações. Já nas áreas de pós-graduação 64,9% pertencem ao curso de Contabilidade e Controladoria e 35,1% ao curso de Planejamento Tributário.

### DISCUSSÃO

O gráfico 1, que representa os resultados das médias obtidas referentes às proposições lógicas e intuitivas, pertencentes à dimensão do pensamento estratégico, demonstra que o pensamento lógico se sobrepõe ao intuitivo. Conclui-se dessa forma, que a maneira dos contabilistas pensar estrategicamente é mais lógica, ou seja, é mais racional e baseada em fatos, analisando e testando na prática as suposições considerando as condições ambientais, planejando formalmente e seguindo uma lógica clara e baseada em informações e dados disponíveis, o que vai de encontro ao pensamento intuitivo que pensa mais criativamente usando mais o entendimento do estrategista.

No gráfico 2, que retrata as médias encontradas alusivas às proposições emergentes e deliberadas, constituintes da dimensão da formação estratégica, evidencia que há uma forte correlação entre os extremos do paradoxo, o que mostra que o processo de formação estratégica dos contabilistas depende das situações em que os mesmos se encontram e podem admitir estratégias elaboradas para longo prazo, descrevendo as

ações das pessoas e desconsiderando improvisos, caracterizando a formação deliberada, como também admite formação estratégica mais flexível, construída e modificada gradualmente permitindo tirar proveito de oportunidades não previstas, o que diz respeito à formação emergente.

As médias dispostas no gráfico 3, fazem referência às proposições radical e incremental, que compõem a dimensão da mudança organizacional, e demonstram que as mudanças estabelecidas pelos contabilistas são influenciadas pelas situações que o ambiente proporciona, podendo mudar de forma que reinvente o modo de funcionar da organização com rapidez e rompendo com situações passadas existentes, retratando uma mudança radical, assim como também pode mudar levando em conta a capacidade de aprendizado da organização, trazendo pequenas mudanças organizacionais e que estão presentes nas atividades cotidianas da empresa, apontando para uma mudança incremental.

No quarto módulo as variáveis gênero, tempo de existência da organização, tempo de serviço do respondente na organização, tempo de inserção do entrevistado no mercado de trabalho, área de atuação, quantidade de funcionários nas empresas, tipo de organização e formação acadêmica pouco influenciam (estatísticas não apresentadas) na formulação estratégica dos participantes no processo decisório estratégico.

Apesar dos resultados obtidos, por tratar de amostra de acessibilidade, essa pesquisa não pode ser atribuída à todos os contadores não podendo generalizar os resultados.

### CONCLUSÃO

Esta pesquisa procura contribuir para responder questões associadas às características do processo decisório estratégico, notadamente o paradoxo existente no pensamento, na formação e na mudança organizacional. Consideram-se ainda as influências das características das pessoas e das empresas no mencionado processo.

De uma maneira geral o processo decisório estratégico dos contadores caracteriza-se por utilizar, em média, mais o pensamento lógico do que o intuitivo, porém a formação emergente e a deliberada assim como as mudanças organizacionais de forma evolutiva e a radical recebem influências situacionais a depender do momento da tomada de decisão. Características pessoais e organizacionais não demonstraram significância quando relacionados à formulação de estratégia. Contudo, outras pesquisas poderão ser realizadas a fim de se aprofundar na análise desses dados.

Os resultados poderão auxiliar no processo de aprendizagem e formação de gestores. Ademais, pesquisa nas bases acadêmicas nacionais evidenciaram poucas contribuições similares às almejadas pelo projeto, tornando-o mais relevante, pois pode contribuir para o preenchimento de lacuna acadêmica existente.

### AGRADECIMENTOS

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Prof. Dr. Walter Fernando Araújo de Moraes; A aluna da UFPE Cláudia Darline de Santana Ferreira; Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco Umbelina Cravo Teixeira Lagioia.

### PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

Barney, Jay B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 4 ed. Pearson, 2011  
DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context – an international perspective**. 3 ed. London: Thomson, 2004.  
HAIR Jr., Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.



Moraes, Walter F. A. de, Albuquerque, Marcos A. V., Ortiz, Fagner H. de L. e Campos, Artgur de O. **Anais do VI ENEGEP - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Recife. 2010,