

Otimismo: Contribuições na Tomada de Decisão em Tempos de Incertezas

Lairton Toebe, Cristiane Froehlich, Manuela Albornoz Gonçalves

RESUMO

Este artigo trata-se de um ensaio teórico que buscou elaborar um *framework* para compreender a razoabilidade da influência do otimismo no autocontrole (*self-control*) para a tomada de decisões gerenciais, a partir da Pandemia da Covid-19. Em meados de março de 2020 as restrições, em todas as esferas governamentais, estavam sendo constantemente avaliadas, trazendo incertezas com relação as medidas restritivas de circulação e o fechamento dos estabelecimentos do comércio varejista. Neste contexto, os problemas diante das incertezas decorrentes da Pandemia tornaram-se um agravante no processo decisório. Este artigo conceitual corrobora com a literatura, permitindo a reflexão a partir do questionamento “em como o otimismo contribui para o aumento do autocontrole (*self-control*)?”, constituindo-se como um constructo positivo na tomada de decisão gerencial, para o enfrentamento de riscos econômicos em tempos de incerteza.

Palavras-chave: Otimismo. Autocontrole. Tomada de decisão. Pandemia Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo de incessantes mudanças. Tem-se cada vez menos tempo para aprender a reagir às novas adversidades que se apresentam no entorno. Neste contexto, tomar decisões assertivas, sob pressão e num tempo muitas vezes escasso, exige autocontrole (*self-control*) e otimismo. Quando têm em seu contexto, encadeamento global, sua complexidade aumenta em todas as esferas do processo decisório.

Por conta disso, a tomada de decisão se torna uma etapa crítica do processo gerencial. Muitos são os fatores e informações a serem examinados no momento de uma escolha, porém, de maneira divergente, é cada vez menor o tempo para se efetuar a análise e decidir sobre a melhor opção. Por isso, se faz necessária a aplicação de técnicas e de processos de tomada de decisão estruturados que possam, de maneira ágil, responder às questões gerenciais (GUREVICH; KLIGER; LEVY, 2009).

Em 31 de dezembro 2019 a OMS (Organização Mundial da Saúde) divulgou o primeiro aviso sobre a infecção, após a China informar uma misteriosa pneumonia, adotando o isolamento dos pacientes. O Centro de Controle de Prevenções de Doenças (CDC), identificou no grande centro de frutos do mar na cidade de Wuhan, na China, a origem do foco de infecção. A cidade com mais de 11 milhões de habitantes foi isolada do mundo, o alerta era basicamente, “*não vá a Wuhan, e quem estiver em Wuhan, não deixe a cidade*”. A partir deste momento, em um espaço curto de tempo, o Mundo estaria diante de uma adversidade globalizada, que afetaria o cotidiano de bilhões de pessoas. Em 11 de março de 2020, a OMS classificou o surto de Covid 19 como Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional. No Brasil, o Governo Federal aprovou junto ao Senado, no dia 20 de março, o decreto 06/2020, reconhecendo o Estado de calamidade pública.

Governos Estaduais e Municipais, no mesmo formato, tiveram que ajustar relações normativas, ajuste de pessoal, aquisição de insumos, entre outros, procurando sempre mitigar os problemas e o cenário futuro da Pandemia. Todos os segmentos econômicos buscaram, através de sistemas fechados, burocráticos e com regras normativas, responder questões chaves (LOUSADA; POMIM; VALENTIM, 2011): Qual intensidade do problema? Que consequências futuras? Quais serão os custos necessários? Respostas que irão desafiar a

racionalidade dos gestores públicos e organizacionais, em suas tomadas de decisão sobre risco (CENCI et al. 2015; KAHNEMAN; TVERSKY; TVERSKY, 1979).

A pandemia trouxe um cenário de incertezas para o varejo brasileiro. Houve, neste segmento, um ingrediente a mais, os decretos governamentais. A restrição na abertura de estabelecimentos não essenciais condicionou, ainda mais, a tomada de decisões gerenciais não estruturadas, por meio de elementos que lhes eram familiares e estruturáveis. Assim, o tomador de decisão individual buscou atalhos na soluções dos problemas – “satisfazer” em vez de maximizar, não olhando muito à frente, procurando reduzir o ambiente complexo a uma série de “modelos” conceituais e simplificados (MINTZBERG, 1976).

Para que essas decisões tenham ação positiva e mitigação dos efeitos, há necessidade de processo por etapa (LOUSADA; POMIM; VALENTIM, 2011), de conhecimento ou aprendizado observacional (YOON; SCOPELLITI; MOREWEDGE, 2021), monitoramento constante das fontes de informação (OLIVEIRA; PAULA NETO; OLIVEIRA, 2008), aplicação de processos dispostos na literatura e que demonstram a validade dos mecanismos propostos.

O objeto do estudo, Otimismo: contribuições na tomada de decisão em tempos de incerteza devido a Covid-19, um ensaio teórico, delimita-se no ambiente empresarial do segmento de varejo, neste período pandêmico. O setor corresponde pela força impulsionadora da economia brasileira, sendo a maior fonte empregadora.

O empresário, e ou gestor, na tentativa de compreender o ambiente pandêmico a sua volta e, ou processar todas as informações que recebe, terá sua capacidade cognitiva limitada. Ou seja, a) cérebro humano com capacidade limitada de processamento de informação; b) insciência de todas as alternativas prováveis para solucionar o problema; c) interferência dos conceitos emocionais e afetivos (KAUFMAN, 1999).

Este ensaio teórico procura desenvolver um *framework* sobre a influência do otimismo para aumento do autocontrole na tomada de decisões gerenciais, a partir da Pandemia de Covid-19. Nesta situação ressalta-se que, embora a teoria da Tomada de Decisões seja objeto de estudo dos pesquisadores desde meados do século XX, com surgimento da pesquisa em novas áreas como a Neurociência, há possibilidade de ampliação de estudos e lacunas a serem exploradas (GARCIA; CERROTTI; PALMINTERI, 2021). Assim, o estudo visa lançar reflexão sobre como a influência do otimismo contribuirá para que o gestor tenha sua força de vontade, controlada ou aumentada, como fator positivo para tomada de decisões, frente as incertezas.

Este ensaio motivou-se a partir da provocação sobre como o segmento do varejo reagiu diante das privações na comercialização de seus produtos, a partir dos decretos, durante a pandemia Covid-19. Na observação surgiu o questionamento de como algumas empresas tomaram suas decisões com autocontrole, sem base alguma de previsibilidade, obtendo vantagem, enquanto outras, no mesmo cenário, não obtiveram o mesmo sucesso. Através da literatura, compreendeu-se que o otimismo tem força motivadora intertemporal nos gestores, tendo a função de projetar resultados positivos, mesmo diante da indeterminação dos acontecimentos futuros. O ensaio desenvolveu, através das análises realizadas, um *framework* para descrever o fluxo de um processo decisório otimista para pôr em relevo a manutenção do autocontrole (*self-control*).

Importante ressaltar que a produção deste ensaio teórico faz questionamentos e reflexões, procurando relacionar a teoria com a realidade, formulando um caminho entre a ordenação dos elementos e das ideias. Seu princípio estará nas reflexões, permitindo-se buscar novos enfoques e interações permanentes entre sujeito/objeto (MENEGETTI, 2011).

2 PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisão é considerada o fator de distinção evolutivo do homem. É um processo cognitivo e químico (sinapses), revestido de complexas ligações neurais múltiplas, constituídas de observação do problema, avaliações de cenários, emoções e de impulsos automáticos frente ao perigo iminente (DAMÁSIO, 2012). Essa possibilidade evolutiva “razão”, traz ao ser humano a possibilidade de analisar, criar e compreender constructos econômicos, comportamentais, sociais e políticos. Através da heurística ou aprendizagem cognitiva, estabelece um processo avaliativo individual ou coletivo para identificação de soluções nos mais diversos problemas, suscitados para sua existência e sobrevivência (HARARI, 2015).

A neurociência tem ampliado os limites de pesquisa na tomada de decisão, revendo conceitos e princípios que antes não podiam ser explorados, possibilitando assim, uma maior compreensão do porquê o processo decisório é tão complexo. Hipóteses como ambiente, incertezas, passado, presente impõem-se como variáveis sobre o processo de tomada decisão. Damásio (2012) explica que o sistema somatossentitivo, é uma combinação de subsistemas e que cada um transmite ao cérebro sinais sobre o estado do corpo. Estes sistemas sinalizadores, usam mecanismos que diferem do aspecto das fibras nervosas que transportam os sinais do corpo até o sistema nervoso central. Utilizam-se de substâncias químicas na corrente sanguínea, produzindo em vários níveis do sistema nervoso central, da medula espinhal e do tronco cerebral aos córtices cerebrais, uma infinidade de mapas multidimensionais do estado do corpo a qualquer momento dado. Assim, estes sistemas modulam reações humorais, reações de prazer ou de investigação do objeto ou análise dos fatores do ambiente, objetivo e possivelmente subjetivo (DAMÁSIO, 2015).

A Teoria da Racionalidade Limitada apresentada por Hebert Simon, ressalta pontos importantes que levaram-no a considerar o porquê de nossa racionalidade ser limitada: a) as decisões não são produzidas com base em amplas áreas da vida; b) que toda decisão tomada em particular, mesmo sendo extremamente importante, não é possível se estabelecer em cenários futuros e suas probabilidades; c) que na tomada de decisões são verificados aspectos da vida pessoal e valores, que são contrapostos; d) que as decisões têm, em grande parte, seus esforços escolhidos pelos fatos e pela inovação (CARLOS et al., 2016).

O campo da tomada de decisão, em ocorrência de risco, tem sido dominado por duas teorias importantes: Teoria da Utilidade Esperada e Teoria da Perspectiva. De acordo com a Teoria da Utilidade Esperada, as pessoas escolherão racionalmente por resultados que apresentem maior utilidade esperada. No caso da Teoria da Perspectiva, as decisões dependem do ponto de correspondência ou *status quo*, na sensação de que os resultados melhores que o ponto de referência, serão considerados ganhos e os resultados piores são considerados perdas. A TP (Teoria da Perspectiva) sugere a existência de um padrão de quatro atitudes em relação ao risco: abominação ao risco para ganhos de alta probabilidade, busca de risco para perdas de alta probabilidade, busca de risco para ganhos de baixa probabilidade e abominação ao risco para perdas de baixa probabilidade. Minimizar o valor dos ganhos prováveis em comparação com os ganhos certos é chamado de "efeito de certeza", enquanto potencializar o valor das perdas prováveis em comparação com as perdas certas é conhecido como o "efeito de incerteza". É verdade que a Teoria da Perspectiva principiou uma mudança necessária na compreensão da tomada de decisão, pois até então ela havia sido descrita por meio de modelos de escolha racional. No entanto, sob certas condições, seu arcabouço teórico parece insuficiente para explicar algumas decisões afetadas pelas emoções (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; VON NEUMANN; MORGENSTERN, 2007).

A tomada de decisão pela racionalidade limitada exige uma junção, forte e vital, entre a essência e as fraquezas da tomada de decisão humana, na inovação organizacional e nos sistemas de informação como suporte. Cyert e March (1965) descobriram que a cobertura da tomada de decisão em uma organização corrente é restrita em funções das decisões anteriores,

seja direta ou implicitamente, também como pelos vieses morais dos indivíduos e pelo acesso a informações relevantes.

Além disso, decisões devem ser estratégicas nas ações realizadas, para alocar recursos, bem como nos precedentes definidos (MINTZBERG et al., 1976), como as decisões tomadas por gestores e funcionários podem influenciar o desempenho organizacional. É preciso considerar a diferença entre decisões estratégicas (críticas) das de rotina, ambas são importantes para a definição do planejamento e das operações de uma organização. Drucker (2002) salienta que as decisões podem ser estratégicas e multidimensionais, elas impactarão o futuro da empresa. A postura frente as decisões da alta gerência é vista como determinante para a organização, objetivos e estratégia, conduzindo as políticas e interferindo no estabelecimento das relações entre as organizações e seus ambientes de recursos.

A partir do exposto pode-se ressaltar que o planejamento e as decisões estratégicas, servem como um importante indicador do sucesso de empresas inovadoras. A tomada de decisão para negociação em inovação e pesquisa contribui na construção de sistemas de informação, que ao longo dos anos, tornam-se cada vez mais importantes para acessar, organizar e produzir informações relevantes, transformadoras em métricas, corroborando a fim de fornecer suporte as decisões estratégicas em análise de negócios.

Já as decisões operacionais, ao contrário das decisões estratégicas, estão estruturadas como processo interno e tomando mais do tempo e recursos da organização, essas decisões são tomadas em relação as atividades diárias da organização, servindo também como à introdução para processos de inovação – sobretudo para inovações incrementais, que precisam ser colocadas entre funcionários e gerentes - explicando os prós e os contras dessas inovações. No varejo, esta dinâmica em função da pandemia, transcorreu de forma análoga. As decisões dos entes governamentais, impuseram dificuldades para processos de inovação, limitando ainda mais o processo de decisão racional. Este cenário levará os decisores a um estado de estresse e ansiedade extremo, demandando um ator cognitivo que possa suprir a demanda energética na manutenção do autocontrole.

Para compreender melhor o efeito da necessidade de autocontrole (*self-control*), pode-se recorrer ao relato de Homero sobre Ulisses e as Sereias. As Sereias, seres míticos que encantavam com suas canções, faziam com que qualquer marinheiro sucumbisse a tentação de conduzir seu navio para perto dos corais, acabando por naufragar. Ulisses por sua vez, queria poder ouvir a canção e não sucumbir, para após poder contar sua experiência. Para ter êxito, elaborou um plano. Faria com que sua tripulação colocasse cera nos ouvidos e que o amarrassem ao mastro, longe do timão. Assim, ele pode assistir ao show, sem correr o risco de levar sua embarcação em direção aos corais. Manter o autocontrole (*self-control*), planejando ferramentas limitadoras da tentação, usando o “Otimismo” como recompensa intrínseca e extrínseca, para passar pela experiência sem danos físicos e econômicos e ainda levando na bagagem a experiência (heurística) para ser contada como uma vitória.

Seria o “otimismo” a força (motivadora e recompensadora) para manter o autocontrole (*self-control*) (BAUMEISTER et al., 1998) na tomada de decisão, a longo prazo, em tempos de incertezas? (HAGGER et al., 2010).

2.1 AUTOCONTROLE

Diariamente é necessário organizar rotinas e roteiros para alcançar metas estabelecidas. Entretanto, algumas vezes ocorrem situações adversas, que saem fora dos planos mentalizados e almejados. Muitos desses planos serão colocados em teste através do autocontrole, por exemplo, como não comer uma torre de batatas fritas por estar de regime, de não aumentar o tom de voz com alguém que não cumpriu uma tarefa urgente, de ficar aguardando o fluxo de trânsito ao invés de tentar um caminho alternativo, entre tantas outras

situações (BAUMEISTER; VOHS; TICE, 2007).

Evocar a origem da pesquisa do autocontrole torna-se importante uma vez que o assunto foi discutido no apogeu das revoluções behaviorista e cognitiva. Neste período, os recursos de pesquisa eram incipientes para teorização do processo em termos de energia, uma vez que não mencionava esta imposição na teoria de Freud sobre o *Self*. Nos anos 1990, alguns resultados começaram a direcionar para o modelo energético do autocontrole, relacionando-o a noção de força de vontade (LANGE et al., 2014).

A ideia de que o autocontrole dependia de um recurso de energia limitado foi revisada por Baumeister (1994). Com base nesta revisão de múltiplas literaturas de pesquisa, observou que o autocontrole parecia vulnerável à degradação ao longo do tempo e após esforços repetidos, comparando-o como um músculo que se cansa. A suposição era que o esforço de autorregulação dependia de um recurso limitado que se esgotava por quaisquer atos de autocontrole, fazendo com que o desempenho subsequente, mesmo em outras tarefas de autocontrole, tornava-se prejudicada.

As primeiras evidências laboratoriais de recursos esgotados em autorregulação foram relatadas por Muraven, Tice e Baumeister (1998) e Baumeister, Bratslavsky, Muraven e Tice (1998). Estes autores realizaram estudos, colocando indivíduos para assistir a um filme emocionalmente provocativo, solicitando a um grupo que amplificasse e a outro que sufocasse a resposta emocional. O desempenho dos grupos foi medido por um teste subsequente de resistência física (aperto de mão). O resultado inferior ficou com o grupo que procurou sufocar (controlar) as emoções, em comparação ao grupo que amplificou a resposta emocional (Vigor conta como uma medida de autocontrole porque envolve resistir a fadiga e superar a vontade de parar.) Em outro estudo, suprimir um pensamento proibido enfraqueceu a capacidade das pessoas de abafar o riso depois. Em outro, resistir à tentação de comer chocolates e biscoitos (e obrigar-se a comer rabanetes saudáveis, mas não saborosos) fez com que os participantes desistissem mais rapidamente de uma tarefa frustrante subsequente, em comparação com as pessoas que não exerceram autocontrole.

Deve-se pensar que será necessário, mesmo que os estudos contemplem a possibilidade significativa, que para ter autocontrole faz-se necessário uma bomba de energia (BAUMEISTER et al., 2006). Os indivíduos, muitas vezes, sentem-se presos a consumir uma porção grande de açúcar ou outra substância que possa levar uma grande porção energética à corrente sanguínea, para que a cada decisão, não dispor do “Ego depletado”, invalidando percepções de julgamento futuros? Se a motivação é uma ferramenta relevante para tomadas de decisão intertemporal, as organizações deverão distribuir aos seus CEOs ou gerentes uma porção substancial de *milk shake* para manter o autocontrole e reduzir o esgotamento do ego depletado? (BAUMEISTER et al., 1998).

Autocontrole é a capacidade de alterar o comportamento, ou seja, as próprias respostas, alinhando-as a padrões como ideais, valências morais e viabilidades, apoiando a busca por objetivos de longo prazo. Na literatura alguns pesquisadores usam os termos autocontrole e autorregulação de forma alternada. Outros fazem destaque e consideram o autocontrole como o subconjunto estatuído, desperto e como aplicação de autorregulação (BAUMEISTER et al., 2006), o que não faz relação com autocontrole, pois estes são processos homeostáticos, como a constante manutenção da atividade corporal, de acordo com Claude Bernard (1813-1878) . O autocontrole define-se por dar autonomia ao indivíduo, anulando uma resposta impulsiva, possibilitando responder racionalmente e de forma diferente.

Talvez não se possa abrir mão de recurso externo (alimentar), uma vez que será necessário suprir necessidades biológicas corporais. Mas, este artigo procura por um novo ator, além do açúcar, que contribua no processo cognitivo decisório, alcançando relação energética para a manutenção da motivação/autocontrole na tomada de decisão sobre incertezas. Uma vez que a relação intertemporal da COVID-19 ultrapassa a linha do tempo em mais de 1 ano, há

muitas dúvidas futuras e uma construção de cenários imprevisíveis. Neste cenário, o gestor recorrerá a um grande esforço energético, cognitivo, para alcançar as soluções e metas, tendo seu ego depletado.

2.2 OTIMISMO

Acreditar que uma meta pode ser materializada, leva pessoas a agir intensamente para alcançar o resultado ambicionado. O otimismo é estudado desde o século XVII e foi criado pela formulação da filosofia otimista na França. Um de seus precursores, Descartes, foi um dos primeiros filósofos a expressar a construção otimista e ideológica, na qual os seres humanos poderiam dominar o próprio universo e, assim, aproveitar os bons frutos da terra e a manutenção da boa saúde. O termo técnico para otimismo despontou com Gottfried Wilhelm Leibniz, filósofo alemão, que afirmou que vivemos “no melhor de todos os mundos possíveis”.

O “viés otimismo” preserva a questão de compreender com exatidão a dor e as dificuldades que o futuro reserva e pode proteger das opções da vida, um tanto limitadas. Esse viés auxilia na redução do estresse e ansiedade, pois se tem uma melhora na saúde mental, aumento da motivação para ações e a produtividade é ampliada. Assim, o cérebro é organizado para permitir que conceitos otimistas modifiquem o modo de perceber o mundo, interagindo com ele como uma profecia autorrealizável (SHAROT, 2011).

Evidências na psicologia sugerem que o principal canal pelo qual o otimismo funciona é através do desenvolvimento de hábitos ou comportamentos de enfrentamento, com maior probabilidade de levar a resultados desejados. Em seus estudos, LC et al. (1995) comentam que pessoas otimistas, em risco de câncer de pele, são mais dispostas a narrar o uso de protetor solar. Pacientes otimistas, de revascularização do miocárdio, têm maior possibilidade em tomar vitaminas, comer alimentos com baixo teor de gordura e engajar-se em um programa de reabilitação cardíaca, anos após a cirurgia, do que os pessimistas. Partindo destas afirmações, é possível concluir que os otimistas exibem melhor habilidade em lidar com eventos estressantes da vida. A maior parte das fundamentações sugere que o otimismo atua através de hábitos de enfrentamento ou comportamento com maior probabilidade em levar aos resultados desejados. Artigos teóricos em finanças indicam que líderes ligeiramente otimistas amenizam os conflitos entre gerente e acionista (HACKBARTH, 2008).

O viés de otimismo é estabelecido como a diferença entre a esperança de uma pessoa e o resultado que a acompanha. Se a esperança for melhor do que a realidade, o viés é otimista; se a realidade é melhor do que a esperança, o preconceito é pessimista. A intensidade do viés de otimismo é, por conseguinte, medido empiricamente, correlacionando as expectativas de um sujeito, antes de um evento desdobrar-se e, posteriormente, são avaliados os resultados divergentes do previsto. Esta metodologia, pode ser observada na expectativa de alunos graduados, que esperam receber maiores salários iniciais e melhores ofertas de emprego. Uma percepção otimista com maior valoração do que eles acabam recebendo. Outro exemplo é de como pessoas tendem a subestimar quanto tempo um projeto levará para ser concluído e quanto vai custar. Na maioria das vezes, o tempo e orçamento extrapolam a previsão otimista.

Otimismo é aptidão de imaginar e projetar ações favoráveis e concretizáveis, sendo fundamental para sobrevivência humana. Planejar o futuro e aumentar incrivelmente as chances de se manter. Essa aptidão, é fonte motivadora para armazenamento de alimentos ou recursos financeiros para tempos de escassez, colaborando com uma força de suporte para a carga de trabalho árduo no momento presente, projetando uma expectativa de recompensa futura. Endel Tulving criou a expressão “viagem mental no tempo”, demonstrando nossa capacidade de revisitar o passado e imaginar o futuro. Outros pesquisadores como os psicólogos Donna Addis e Daniel Schacter, demonstraram que o hipocampo, envolve-se quando se recorda o passado e quando se imagina o futuro. Eles propõem que o hipocampo desenvolveu-se não para formar

ou recuperar lembranças, mas para representar o futuro (ADDIS; WONG; SCHACTER, 2007).

A diferença fundamental do pensamento de futuro nos humanos em relação a outros animais, está no lobo frontal, moderadamente grande. Com o rápido desenvolvimento dos lobos frontais no homem, permitiu-se o desenvolvimento de habilidades de fazer ferramentas, encontrar soluções para problemas complexos, planejar objetivos concretizáveis, olhar ao longe no futuro e o mais importante, ter autoconsciência, ou o sentido de saber o seu lugar, dentro do cosmo em que habita (SCHELER, 1928).

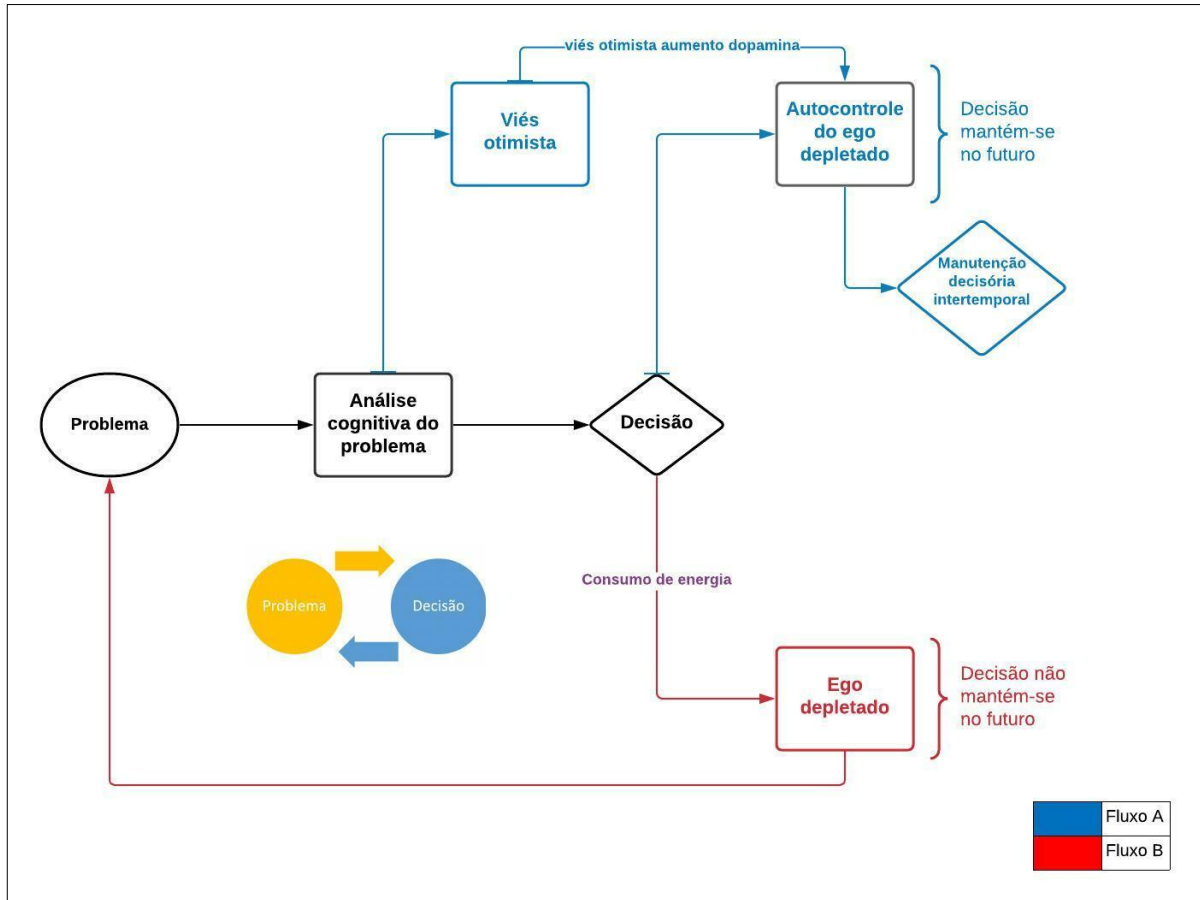
O otimismo só pode existir através de uma capacidade essencial, de que o ser humano precisa considerar o futuro. Assim, o otimismo é a convicção positiva sobre aquilo que ainda ocorrerá ou está por vir. Sem esta capacidade, a previsão seria aniquiladora. Essa associação preditora, o otimismo e a previsão consciente, sustenta excepcionais realizações humanas culturais, tecnológicas, da arte e da medicina (GARRETT; SHAROT, 2017).

2.3 *FRAMEWORK* TEÓRICO

A construção hipotética de que o otimismo, uma vez estimulado dentro dos requisitos racionais, atuará como ferramenta de autocontrole (*self-control*) pode vir a ter construção próspera, em função do seu alto efeito dopaminérgico. O gestor otimista encontrará satisfação, prazer em suas decisões mesmo em frente aos ambientes de incertezas. O autocontrole, perante a tormenta, em função do otimismo, manterá seu nível de estresse e ansiedade regulados. Poderá, como Ulisses, aventurar-se ao ouvir o canto da sereia, sem a necessidade de estar amarrado ao mastro. Sua visão de futuro, o manterá motivado, mesmo que tenha seu ego depletado. Suas ações estarão norteadas para o futuro (SHAROT et al., 2012).

A Figura 1 apresenta o *framework* construído a partir desse ensaio teórico sobre o processo decisório com viés otimista.

Figura 1 – *Framework* do processo decisório com viés otimista



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 1, demonstra dois fluxos do processo decisório. O decisor, fluxo B, em função da incerteza, não projetará o futuro. Esta falha demandará um processo químico energético, depletado seu ego e perdendo, por isso, o autocontrole sobre o fator decisório, retornando em um *looping* contínuo ao problema. Quando a decisão é tomada pelo viés otimista, fluxo A, ativará processos químicos neurais, uma fonte dopaminérgica (energia) geradora de motivação e prazer, essa força atuará para manter o autocontrole e manutenção decisória intertemporal.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O otimismo traz um valor fundamental para as escolhas, considerando um ponto importante no tratamento de convalescentes em câncer, para investidores e na produtividade. Quando moderado, correlaciona-se com decisões de bom senso e, em casos extremos, relaciona-se com decisões provavelmente irracionais. Moderação é a fonte do equilíbrio em todos os fatores organizacionais e sustentáveis.

O *framework* constituído neste ensaio teórico, verificou ser o viés otimista uma fonte de energia cognitiva intertemporal para obtenção do autocontrole. Fornece ao decisor uma fonte motivadora (dopamina) para perspectiva de recompensas em tempo de incerteza. Incertezas que o segmento do varejo precisou enfrentar imediatamente no período pandêmico, por estar posicionado como *sell-out*, influenciado por vários atores econômicos e governamentais como a falta de produtos, gestão de pessoas, decretos governamentais para contingência de circulação e restrição do crédito.

Assim, evidencia-se que um gestor otimista terá como manter suas decisões, mesmo em período de incerteza, uma vez que tende a construir cenários positivos, projetando recompensas futuras para alcance das metas. Neste contexto, novas pesquisas em como

Neurociência, Sociologia, Psicologia e Administração poderão gerar importantes contribuições para validação e aplicação do *framework* frente aos desafios que se apresentam nestes novos tempos de incertezas pandêmicas nas organizações empresariais.

Apesar das limitações deste ensaio teórico, de cunho qualitativo, procurou-se propor a reflexão por meio da formulação de um *framework*, corroborando com o questionamento e procurando elementos que contribuam para construção do conhecimento, lançando luz para novas pesquisas, na busca de relevantes constructos, que promovam a melhoria na tomada de decisões gerenciais, em tempos de incertezas, no segmento do varejo.

REFERÊNCIAS

- ADDIS, Donna Rose; WONG, Alana T.; SCHACTER, Daniel L. Remembering the Past and Imagining the Future: Common and Distinct Neural Substrates during Event Construction and Elaboration. **Neuropsychologia**, v.45, n.7, p.1363–77, 2007.
- BAUMEISTER, Roy F.; GAILLIOT, Matthew; DEWALL, Nathan; OATEN, Megan. Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. **Journal of Personality**, v. 74, n. 6, p. 1773–1802, 2006.
- BAUMEISTER, Roy F.; VOHS, Kathleen D.; TICE, Dianne M. The Strength Model of Self-Control. **Current Directions in Psychological Science**, v. 16, n. 6, p. 351–55, 2007.
- BAUMEISTER, Roy F.; BRATSLAVSKY, Ellen; MURAVEN, Mark, TICE, Dianne M. Ego Depletion-Is the Active Self a Limited Resource-Baumeister et al. (1998). **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 5, p. 1252–65, 1998.
- BERTERO, Carlos Osmar. Réplica 2 - o Que é Um Ensaio Teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 338–42, 2011.
- CARLOS, Jean et al. Bounded rationality : an analysis of teaching. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 2, p. 217–44, 2016.
- CENCI, Marisa; CORRADINI, Massimiliano; FEDUZI, Alberto; GHENO, Andrea. Half-Full or Half-Empty? A Model of Decision Making under Risk. **Journal of Mathematical Psychology**, 68–69: 1–6, 2015.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **A Behavioral Theory of the Firm**. ed. Prentice-Hall International Series In Management. New Jersey, 1965.
- DAMÁSIO, António R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. 3^a. ed. Companhia das Letras. São Paulo, 2012.
- DAMÁSIO, António R. **The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness**. 2^a. São Paulo: Companhia da Letras, 2015.
- DRUCKER, Peter F. The Discipline of Innovation. **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society**, 303, 2002.
- GARCIA, Basile; CERROTTI, Fabien; PALMINTERI, Stefano. The Description-Experience Gap: A Challenge for the Neuroeconomics of Decision-Making under Uncertainty. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 376, p.1819, 2021.
- GARRETT, Neil; SHAROT, Tali. Optimistic Update Bias Holds Firm: Three Tests of Robustness Following Shah et al. **Consciousness and Cognition**, v. 50, p. 12–22, 2017.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.10.013>.

GUREVICH, Gregory; KLIGER, Doron; LEVY, Ori 2009. Decision-Making under Uncertainty - A Field Study of Cumulative Prospect Theory. **Journal of Banking and Finance**, v. 33, n. 7, p. 1221–29, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.12.017>.

HACKBARTH, Dirk. Managerial Traits and Capital Structure Decisions. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 43, n. 4, p. 843–82, 2008.

HAGGER, Martin S.; WOOD, Chantelle Wood; STIFF, Chris Stiff; CHATZISARANTIS, Nikos L.D. Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**, v. 136, n. 4, p. 495–525, 2010.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens – Uma Breve História Da Humanidade**. 1ª edição, L&PM, 2015.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos; TVERSKY, Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263–92, 1979.

<http://www.jstor.org/stable/1914185><http://www.jstor.org/><http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=econosoc><http://www.jstor.org/>

KAUFMAN, Bruce E. Emotional Arousal as a Source of Bounded Rationality. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 38, n. 2, p. 135–44, 1999.

LANGE, Florian et al. Turn It All You Want: Still No Effect of Sugar Consumption on Ego Depletion. **Journal of European Psychology Students**, v. 5, n. 3, p. 1–8, 2014.

LC, Friedman et al. Skin Cancer Prevention and Early Detection Intentions and Behavior. **American journal of preventive medicine**, v. 11, n. 1, p. 59–65, 1995.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7748588/> (July 20, 2021).

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de Tomada de Decisão e Sua Relação Com a Informação Orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–64, 2011.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O Que é Um Ensaio-Teórico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320–32, 2011.

MINTZBERG, Henry. The Structure of " Un- Structured ". **Decision Processes**, v. 21, n. 2, p. 246–75, 2014.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. Theory of Games and Economic Behavior (60th Anniversary Commemorative Edition). **Theory of Games and Economic Behavior (60th Anniversary Commemorative Edition)**, 9781400829460: 1–741, 2007.

OLIVEIRA, Paulo Henrique; PAULA NETO, Wesley; OLIVEIRA, Fábio Henrique Roela de. Monitoramento Ambiental e Fontes de Informação Para a Tomada de Decisão Estratégica: O Caso Dos Varejos Formais Instalados Nas Imediações Do Shopping Popular Oiapoque Em Belo Horizonte. **Ciência da Informação**, v.37, n. 3, p. 103–14, 2008.

SCHELER, Max. **E l p u e s t o d e l h o m b r e e n e l c o s m o S**, 1928.

SHAROT, Tali. The Optimism Bias. **Current Biology**, v. 21, n. 23, p.941–45, 2011. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cub.2011.10.030>.

SHAROT, Tali. How Dopamine Enhances an Optimism Bias in Humans. **Current Biology**, n. 22, v. 16, p. 1477–81, 2012.

YOON, Haewon; SCOPELLITI, Irene; MOREWEDGE, Carey K.. Decision Making Can Be



XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

ESG NA CONTEMPORANEIDADE:

DESAFIOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA PARA AS ORGANIZAÇÕES

18, 19 e 20

NOVEMBRO/2021



Improved through Observational Learning. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 162(September 2020), p. 155–88, 2021.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.10.011>.