

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GEISSON ADRIANO SANTANA VELOSO

**A INFLUÊNCIA DAS HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DE DECISÃO
EMPRESARIAL**

São Luís

2024

GEISSON ADRIANO SANTANA VELOSO

**A INFLUÊNCIA DAS HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DE DECISÃO
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2024

Veloso, Geisson Adriano Santana.

A influência das heurísticas e vieses no processo de decisão empresarial / Geisson Adriano Santana Veloso. – 2024.

19 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Heurísticas de julgamento. 2. Vieses cognitivos. 3. Tomada de decisão. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

GEISSON ADRIANO SANTANA VELOSO

**A INFLUÊNCIA DAS HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DE DECISÃO
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 12/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Amanda Aboud de Andrade
Dr.^a em Ciência da informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Halbert Andrade
Dr. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas bênçãos de cada dia, os desafios não só no decorrer do curso, mas de todas as dificuldades que foram aparecendo no pessoal e profissional, a

A mim por nunca ter desistido apesar das dificuldades, ter enfrentado e visto cada dificuldade como oportunidade de aprendizado.

À minha família pelo apoio ao longo do curso.

A docente Dra. Adriana de Araújo, pela paciência e pelo aprendizado, e ao Professor Dr. Ademir da Rosa Martins, por todos os conselhos, pela ajuda e paciência à realização deste trabalho.

RESUMO

No complexo processo de tomada de decisões, as heurísticas e vieses de julgamento que emergem podem distorcer percepções e moldar comportamentos sistemáticos, conduzindo a resultados não tão positivos. Compreender esses mecanismos é essencial para desenvolver estratégias que mitiguem seus efeitos negativos e aproveitem suas potencialidades positivas. Em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, o objetivo geral é a análise da influência das heurísticas e vieses no processo de decisão de uma empresa de médio porte. Foram identificados diversos momentos em que heurísticas, como da representatividade e da disponibilidade, e vieses, como da confirmação e do excesso de confiança, influenciaram decisões estratégicas e operacionais. Através das estratégias sugeridas, a empresa pode não apenas melhorar a qualidade de suas decisões, mas também estabelecer um modelo para outras organizações enfrentarem desafios semelhantes. A compreensão e a redução dessas influências cognitivas são passos essenciais para o desenvolvimento de um ambiente empresarial mais racional, eficaz e resiliente.

Palavras-chave: Heurísticas de julgamento; Vieses cognitivos; Tomada de decisão.

ABSTRACT

In the complex decision-making process, the emerging heuristics and judgment biases can distort perceptions and shape systematic patterns of behaviors, leading to less than positive outcomes. Understanding these mechanisms is essential to develop strategies that mitigate their negative effects and leverage their positive potential. In a qualitative case study, the overall objective is to analyze the influence of heuristics and biases on a mid-sized company's decision-making process. Several moments were identified in which heuristics, such as representativeness and availability, and biases, such as confirmation and overconfidence, influenced strategic and operational decisions. Through the suggested strategies, the company can not only improve the quality of its decisions but also establish a model for other organizations to face similar challenges. Understanding and reducing these cognitive influences are essential steps towards developing a more rational, efficient, and resilient business environment.

Keywords: Judgment heuristics; Cognitive biases; Decision making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Vieses que emanam das heurísticas	11
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Heurísticas	9
2.2	Vieses Cognitivos	10
2.3	Estratégias para mitigar os efeitos negativos das heurísticas e vieses	12
3	METODOLOGIA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
	REFERÊNCIAS.....	18

A INFLUÊNCIA DAS HEURÍSTICAS E VIESES NO PROCESSO DE DECISÃO EMPRESARIAL ¹

Geisson Adriano Santana Veloso ²
Ademir da Rosa Martins ³

Resumo: No complexo processo de tomada de decisões, as heurísticas e vieses de julgamento que emergem podem distorcer percepções e moldar comportamentos sistemáticos, conduzindo a resultados não tão positivos. Compreender esses mecanismos é essencial para desenvolver estratégias que mitiguem seus efeitos negativos e aproveitem suas potencialidades positivas. Em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, o objetivo geral é a análise da influência das heurísticas e vieses no processo de decisão de uma empresa de médio porte. Foram identificados diversos momentos em que heurísticas, como da representatividade e da disponibilidade, e vieses, como da confirmação e do excesso de confiança, influenciaram decisões estratégicas e operacionais. Através das estratégias sugeridas, a empresa pode não apenas melhorar a qualidade de suas decisões, mas também estabelecer um modelo para outras organizações enfrentarem desafios semelhantes. A compreensão e a redução dessas influências cognitivas são passos essenciais para o desenvolvimento de um ambiente empresarial mais racional, eficaz e resiliente.

Palavras-chave: Heurísticas de julgamento; Vieses cognitivos; Tomada de decisão.

Abstract: In the complex decision-making process, the emerging heuristics and judgment biases can distort perceptions and shape systematic patterns of behaviors, leading to less than positive outcomes. Understanding these mechanisms is essential to develop strategies that mitigate their negative effects and leverage their positive potential. In a qualitative case study, the overall objective is to analyze the influence of heuristics and biases on a mid-sized company's decision-making process. Several moments were identified in which heuristics, such as representativeness and availability, and biases, such as confirmation and overconfidence, influenced strategic and operational decisions. Through the suggested strategies, the company can not only improve the quality of its decisions but also establish a model for other organizations to face similar challenges. Understanding and reducing these cognitive influences are essential steps towards developing a more rational, efficient, and resilient business environment.

Keywords: Judgment heuristics; Cognitive biases; Decision making.

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisões empresariais é um processo complexo que envolve múltiplas variáveis e fatores. Em um ambiente corporativo dinâmico e competitivo, a habilidade de decidir de maneira eficaz pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Nesse contexto, as heurísticas e vieses comportamentais emergem como elementos influentes que moldam e, por vezes, distorcem o julgamento dos gestores. As heurísticas são estratégias cognitivas que buscam simplificar uma tomada de decisão ou uma resolução de problema, enquanto os vieses são erros sistemáticos de distorções no julgamento (Kahneman, 2012). Ambos desempenham um papel significativo na forma como os gestores avaliam opções e escolhem cursos de ação.

A influência das heurísticas e vieses no processo de decisão empresarial pode ser observada em diversas situações, desde a formulação de estratégias até a implementação de planos operacionais. Heurísticas comuns, como a representatividade e a disponibilidade, permitem que os gestores tomem decisões rápidas, mas também podem levar a erros sistemáticos; vieses, como o excesso de confiança e o da confirmação, frequentemente distorcem a percepção e o julgamento, resultando em decisões subótimas (Kahneman, 2012).

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2024.1, na cidade de São Luís/MA;

² Graduando do Curso de Administração/UFMA. Contato: geisson.veloso@discente.ufma.br;

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração – DECCA/CCSo//UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

A compreensão desses mecanismos é essencial para desenvolver estratégias que mitiguem seus efeitos negativos e aproveitem suas potencialidades positivas.

Levando em consideração a realização de um estudo de caso na empresa Innotec, a questão central deste estudo pode ser formulada da seguinte maneira: *Qual a influência das heurísticas e vieses no processo decisório e nos resultados organizacionais da empresa Innotec?*

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência das heurísticas e vieses no processo de decisório e nos resultados organizacionais da empresa Innotec. Para atingir esse objetivo geral, três objetivos específicos são delineados: a) identificar as principais heurísticas e vieses que afetam os gestores nas decisões empresariais na empresa estudada; b) analisar os impactos dessas heurísticas e vieses nas diversas fases do processo decisório na empresa; e c) sugerir estratégias e ferramentas práticas para auxiliar os gestores para uma tomada de decisão mais informadas e racionais.

A relevância deste estudo reside na sua contribuição para a compreensão dos fatores psicológicos que influenciam a tomada de decisão empresarial. Ao explorar as heurísticas e vieses que afetam os gestores, este trabalho oferece uma perspectiva valiosa que pode ser utilizada para aprimorar as práticas de gestão e a formação de líderes empresariais. Além disso, ao identificar soluções práticas para mitigar os efeitos negativos dessas influências cognitivas, o estudo tem o potencial de melhorar a eficiência e eficácia das decisões organizacionais, beneficiando não apenas as empresas, mas também a sociedade como um todo, ao promover práticas de gestão mais informadas e racionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a teoria do processamento dual, existem no ser humano dois sistemas distintos de tomada de decisão: o sistema rápido, intuitivo e de teor emotivo, que não passa por maiores considerações racionais, sendo, portanto, mais reativo; e o sistema lento, racional e deliberativo (Costa; Ribeiro; Dalmut, 2023; Kahneman, 2012). O sistema rápido é baseado em heurísticas e é mais suscetível a vieses, enquanto o sistema deliberativo envolve uma análise mais racional e metódica. A interação entre esses sistemas pode determinar a qualidade das decisões empresariais, com o sistema rápido muitas vezes prevalecendo em situações de alta pressão ou quando há uma falta de informação.

Os modelos de heurísticas e vieses proporcionam uma compreensão crítica dos mecanismos pelos quais as decisões empresariais são moldadas. Esses modelos destacam a necessidade de conscientização sobre as limitações cognitivas e a importância de estratégias para mitigar os efeitos negativos das heurísticas.

2.1 Heurísticas

No campo da psicologia cognitiva e da tomada de decisão, as heurísticas — palavra derivada da mesma raiz de heureka — são estratégias mentais simples que permitem aos indivíduos resolverem problemas e tomar decisões de forma rápida e eficiente. No entanto, essas estratégias nem sempre levam a decisões racionais, e frequentemente resultam em vieses cognitivos, ou erros sistemáticos, que podem afetar a qualidade das escolhas realizadas (Kahneman, 2012). O estudo das heurísticas e seus impactos no processo decisório empresarial revela a complexidade dessas influências e como elas moldam as práticas de gestão e análise.

A heurística da disponibilidade é um dos modelos mais discutidos no contexto da tomada de decisão. Essa heurística sugere que as pessoas avaliam a probabilidade de eventos com base na facilidade com que exemplos vêm à mente (Lima, 2022; Covelli; Cesar, 2021.).

Assim, se um evento ou informação é mais facilmente lembrado, acredita-se que seja mais frequente ou mais provável de ocorrer. Em um cenário empresarial, isso pode levar a uma superestimação da frequência de eventos negativos ou positivos que são facilmente lembrados, em vez de uma avaliação objetiva baseada em dados estatísticos. Por exemplo, a experiência recente de uma crise pode fazer com que os gestores superestimem a probabilidade de futuros problemas similares, influenciando decisões de investimento ou planejamento estratégico com base em percepções distorcidas (Ramos Wohleberg et al., 2023). A heurística da disponibilidade pode influenciar decisões financeiras, como a alocação de recursos e a avaliação de investimentos, ao fazer com que analistas e gestores baseiem suas decisões mais em eventos recentes e notórios do que em uma análise mais abrangente (Carvalho, 2023).

Outra heurística importante é a da ancoragem e ajustamento, que descreve a tendência de basear as decisões em informações iniciais ou em um ponto de referência específico (a âncora), mesmo quando essas informações são irrelevantes ou inadequadas para a situação (Costa; Ribeiro; Dalmut, 2023; Covelli; Cesar, 2021). No contexto empresarial, a ancoragem pode manifestar-se na forma como os gestores definem orçamentos, projeções de vendas ou avaliações de desempenho com base em números anteriores, sem considerar adequadamente as mudanças nas condições de mercado ou nas estratégias corporativas, até mesmo diante de novas evidências que sugerem a necessidade de ajustes. A ancoragem pode limitar a flexibilidade e a adaptação às mudanças, prejudicando a capacidade da empresa de responder de forma eficaz a novas oportunidades ou desafios (Wohleberg et al., 2023).

Na heurística da representatividade as pessoas fazem seus julgamentos baseados na similaridade de um evento ou objeto com alguma coisa conhecida; implica que as pessoas julgam a probabilidade de um evento com base na sua semelhança com um protótipo ou um estereótipo mental existente, que se pensa ser o mais relevante ou característico, superestimando essas semelhanças (Santos, 2023). Experimentos mostraram que ao descrever certas características comuns de uma pessoa, muitos associam algum desses detalhes como representativos de uma determinada profissão, por exemplo, o que na verdade pode não ter nada a ver (Carvalho, 2023). A aplicação desse modelo pode levar a decisões enviesadas se as características de um caso específico forem percebidas como representativas de um padrão mais amplo, sem uma análise detalhada dos dados. Por exemplo, ao avaliar um novo produto ou mercado, gestores podem projetar o sucesso ou fracasso com base em experiências passadas que não são necessariamente comparáveis, ignorando variáveis cruciais que diferem nas novas circunstâncias.

2.2 Vieses Cognitivos

Os vieses cognitivos desempenham um papel significativo no processo decisório dentro das organizações, influenciando as escolhas empresariais de maneira substancial. Esses vieses, que são tendências sistemáticas na forma como o cérebro processa informações e toma decisões, podem levar a distorções nas avaliações e a decisões subótimas (Covelli; Cesar, 2021). Os vieses são gerados pela confiança na heurística de julgamento (Kahneman, 2012). Ao influenciar o modo como os gestores percebem e interpretam dados, os vieses cognitivos podem comprometer a qualidade das decisões empresariais e afetar a eficácia geral das estratégias organizacionais.

Há uma correlação entre as heurísticas e os vieses que elas podem evocar. O Quadro 1 apresenta uma relação desses com breve descrição, baseado em organização de Bazerman (1994). Outros autores podem atribuir nomes diferentes para cada possível viés.

Quadro 1 - Vieses que emanam das heurísticas

VIES	DESCRICAÇÃO
Vieses da heurística da disponibilidade	
Facilidade de lembrança	Os indivíduos julgam que os eventos mais facilmente recordados na memória, com base em sua vividez ou ocorrência recente, são mais numerosos do que aqueles de igual frequência cujos casos são menos facilmente lembrados
Capacidade de recuperação	Os indivíduos são enviesados em suas avaliações da sequência de eventos, dependendo de como suas estruturas de memória afetam o processo de busca
Vieses da heurística da representatividade	
Falta de sensibilidade a proporções da base	Os indivíduos tendem a ignorar as proporções da base na avaliação da probabilidade de eventos, quando é fornecida qualquer outra informação descritiva, mesmo se esta for irrelevante
Falta de sensibilidade ao tamanho da amostra	Os indivíduos, frequentemente, não são capazes de apreciar o papel do tamanho da amostra na avaliação da confiabilidade das informações da mesma
Concepções errôneas sobre o acaso	Os indivíduos esperam que uma sequência de dados gerados por um processo aleatório pareça ser "aleatória", mesmo quando for demasiado curta para que aquelas expectativas sejam estatisticamente válidas
Regressão a média	Os indivíduos tendem a ignorar o fato de que eventos extremos tendem a regressar à média nas tentativas subsequentes
A falácia da conjunção	Os indivíduos julgam erradamente que as conjunções (dois eventos que ocorrem em conjunto) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjunção é um subconjunto
Vieses da heurística da ancoragem e ajustamento	
Insuficiente ajustamento da âncora	Os indivíduos fazem estimativas para valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer outra informação que esteja disponível e, em geral, fazem ajustes insuficientes daquela âncora quando do estabelecimento de um valor final
Viés de eventos conjuntivos e disjuntivos	Os indivíduos exibem um viés tendendo para a superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e para a subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos
Excesso de confiança	Os indivíduos tendem a ser excessivamente confiantes quanto à infalibilidade de seus julgamentos ao responderem a perguntas de dificuldade variando de moderada a extrema
Vieses que emanam diversas heurísticas	
Armadilha da confirmação	Os indivíduos tendem a buscar informações de confirmação para o que consideram ser verdadeiro e negligenciam a busca de indícios de não confirmação
Retrospecto	Após terem constatado a ocorrência ou não de um evento, os indivíduos tendem a superestimar o grau em que teriam antevisto o resultado correto

Fonte: Adaptado de Almeida, Nojiri (2017)

Iremos nos concentrar em nosso estudo em dois vieses, o da confirmação e do excesso de confiança.

Um dos vieses mais notáveis é o viés de confirmação (ou de congruência, ou, ainda, da crença), onde os decisores tendem a buscar, interpretar e recordar informações de maneira que confirmem e reforcem suas crenças pré-existentes, ignorando dados contrários. Esse viés pode resultar em uma análise limitada e na exclusão de dados relevantes que contrariam a visão predominante. Em um ambiente corporativo, isso pode se manifestar na seleção de informações que reforcem uma decisão já tomada, levando a escolhas menos informadas e, por conseguinte, a uma possível deterioração dos resultados empresariais (Wohleberg et al., 2023).

Outro viés relevante é o viés de excesso de confiança, onde os decisores superestimam suas próprias habilidades e conhecimentos (Wohleberg et al., 2023), resultando em uma confiança desproporcional em suas decisões e previsões (Lima, 2022). Esse viés pode levar à tomada de decisões arriscadas ou imprudentes, uma vez que os gestores podem ignorar ou subestimar os riscos envolvidos em uma decisão. A confiança excessiva pode comprometer a análise crítica e a avaliação abrangente de alternativas, resultando em decisões que não

consideram plenamente os potenciais desafios e consequências (Covelli; Cesar, 2021). No ambiente empresarial, isso pode levar a um otimismo excessivo e a decisões arriscadas, como investimentos desmedidos ou a subestimação de desafios operacionais, prejudicando a eficácia das estratégias e a saúde financeira da empresa.

O impacto dos vieses cognitivos nas decisões empresariais é significativo e multifacetado, afetando tanto a percepção da informação quanto a interpretação e aplicação dos dados na tomada de decisões. A compreensão e o reconhecimento desses vieses são essenciais para mitigar seus efeitos adversos e melhorar a qualidade das decisões empresariais. Através da implementação de práticas que promovam uma análise mais objetiva e baseada em dados, as organizações podem reduzir o impacto desses vieses e tomar decisões mais informadas e eficazes.

2.3 Estratégias para mitigar os efeitos negativos das heurísticas e vieses

A mitigação de heurísticas e vieses é fundamental para melhorar a qualidade das decisões empresariais. Diversas estratégias podem ser adotadas para reduzir o impacto dessas distorções cognitivas, proporcionando decisões mais racionais e baseadas em dados concretos.

Entre os mecanismos de mitigação, destaca-se a educação e o treinamento dos colaboradores sobre os vieses cognitivos. Ao aumentar a conscientização sobre as heurísticas, como a da ancoragem, e os vieses, como o de confirmação, os funcionários podem se tornar mais atentos às suas próprias tendências e aos processos de tomada de decisão (Silva; Souza, 2019).

Outro mecanismo eficaz é a utilização de técnicas estruturadas para a tomada de decisão. O uso de ferramentas como listas de verificação e procedimentos sistemáticos pode ajudar a minimizar a influência das heurísticas. Essas ferramentas proporcionam um framework objetivo para a análise de opções, reduzindo a probabilidade de decisões baseadas em percepções incorretas ou enviesadas (De Meira; Toigo; Dall’asta, 2023). A implementação de processos formais de tomada de decisão, que exigem a consideração de múltiplas perspectivas e a análise de dados detalhados, é uma forma de mitigar o impacto das heurísticas.

Além disso, a promoção de um ambiente de tomada de decisão colaborativo é essencial para mitigar vieses. Quando as decisões são discutidas e analisadas por um grupo diversificado, a chance de identificar e corrigir possíveis vieses aumenta. O feedback e a crítica construtiva são componentes importantes desse processo colaborativo, permitindo que diferentes pontos de vista sejam considerados e avaliados (Gerletti, 2019). A diversidade de opiniões e a discussão aberta podem revelar vieses que um único indivíduo pode não perceber, promovendo decisões mais equilibradas.

A revisão contínua e o ajuste dos processos de decisão também desempenham um papel importante na mitigação de heurísticas e vieses. Avaliar regularmente os resultados das decisões e identificar padrões de erro pode ajudar a ajustar as abordagens e a melhorar as práticas decisórias ao longo do tempo. Essa prática permite que as empresas aprendam com as experiências passadas e façam melhorias contínuas em seus processos decisórios (Silva; Souza, 2019).

Além das estratégias mencionadas, a implementação de sistemas de apoio à decisão pode ser uma abordagem eficaz para mitigar heurísticas e vieses. Esses sistemas utilizam algoritmos e análises de dados para fornecer recomendações baseadas em informações objetivas, reduzindo a dependência de julgamentos subjetivos que podem ser distorcidos por vieses cognitivos. Por exemplo, o uso de softwares de análise preditiva e modelos de decisão baseados em dados ajuda a evitar erros comuns associados a heurísticas, como o viés de disponibilidade, ao fornecer uma visão mais ampla e detalhada das informações relevantes (De Meira; Toigo; Dall’asta, 2023).

Outro aspecto relevante é a promoção de uma cultura de feedback e aprendizado contínuo. Ao incentivar a troca de experiências e a reflexão sobre decisões passadas, as organizações podem identificar padrões de viés e desenvolver melhores práticas para evitá-los no futuro. Programas de treinamento que incluem simulações e estudos de caso sobre decisões enviesadas podem preparar os colaboradores para reconhecer e lidar com heurísticas de forma mais eficaz (Gerletti, 2019). Essa abordagem não apenas melhora a tomada de decisão individual, mas também contribui para a criação de um ambiente organizacional mais consciente e crítico.

Adicionalmente, a integração de revisões independentes e auditorias de decisões pode proporcionar uma camada extra de verificação. As análises externas e a supervisão por partes imparciais ajudam a identificar possíveis vieses que os tomadores de decisão internos possam não perceber. Esse processo de auditoria pode ser realizado por comitês internos independentes ou consultores externos especializados em avaliação de decisões e práticas organizacionais (Silva; Souza, 2019). A análise independente atua como um mecanismo de controle que auxilia na correção e prevenção de erros causados por vieses cognitivos.

Por fim, a integração de princípios de governança corporativa pode contribuir significativamente para a mitigação de vieses. A adoção de práticas transparentes e responsáveis, aliadas a um forte código de ética, ajuda a garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos e equitativos. A governança corporativa eficaz envolve a definição clara de papéis e responsabilidades, bem como a criação de mecanismos de responsabilidade e conformidade que ajudam a minimizar a influência de heurísticas e vieses na tomada de decisão (De Meira; Toigo; Dall'asta, 2023).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo envolve a realização de um estudo de caso em uma empresa. A escolha de um estudo de caso permite uma investigação detalhada e contextualizada, possibilitando uma compreensão mais rica e completa dos fenômenos em questão.

O campo de pesquisa, aqui designada como empresa Innotec (nome fictício), é uma organização de médio porte, com aproximadamente 30 colaboradores, que atua no setor de desenvolvimento de software, com foco em soluções tecnológicas inovadoras para empresas de médio porte. A escolha ocorre não apenas pela disponibilidade de dados, mas também por seu contexto específico, que permite uma análise relevante das heurísticas e vieses no processo decisório empresarial. A organização atua em um setor caracterizado pela rápida mudança tecnológica e alta competitividade, fatores que exacerbam a necessidade de decisões rápidas e bem-informadas. Esse cenário é propício para o estudo das heurísticas e vieses, uma vez que as pressões para decisões ágeis frequentemente levam à utilização dessas estratégias cognitivas.

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas fontes.

Inicialmente foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores e tomadores de decisão da empresa. As entrevistas foram gravadas e transcritas, garantindo a fidelidade das respostas e permitindo uma análise qualitativa detalhada.

Além das entrevistas, foram analisados documentos internos da empresa, como relatórios de decisão, atas de reuniões e políticas internas. Esses documentos forneceram uma base factual e objetiva para identificar padrões e corroborar as informações obtidas nas entrevistas.

A observação participante foi outro método utilizado, onde o pesquisador acompanhou algumas reuniões e processos decisórios da empresa. A presença do pesquisador foi

previamente autorizada e comunicada aos participantes, assegurando a ética e a transparência do processo.

O processo de coleta de dados foi ampliado com a análise de decisões anteriores da empresa, particularmente em áreas como contratação de talentos, inovação em produtos e estratégias de marketing. Decisões relacionadas à alocação de recursos para novos projetos e ao desenvolvimento de parcerias com startups. A observação dos dados proporcionou uma base para a análise qualitativa.

Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo, visando identificar categorias e padrões recorrentes ao tema estudado. Essa análise qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, A análise de conteúdo foi conduzida em várias etapas, garantindo a codificação cuidadosa e a interpretação rigorosa dos dados.

Para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados, foram adotadas estratégias como a triangulação de dados. A triangulação envolveu a comparação dos dados obtidos nas entrevistas, documentos e observações, garantindo uma visão mais completa e robusta dos fenômenos estudados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados na empresa revelou insights significativos sobre a influência das heurísticas e vieses no processo de decisão empresarial. As entrevistas, documentos internos e observações permitiram identificar padrões recorrentes e evidenciar como essas estratégias cognitivas impactam as decisões em diferentes níveis organizacionais.

As entrevistas com os gestores da empresa destacaram a prevalência da heurística da representatividade nas decisões de investimento. Gestores frequentemente baseavam suas escolhas em exemplos passados de sucesso, superestimando a probabilidade de resultados positivos em novos projetos. Esse comportamento resultou na alocação de recursos para iniciativas que, apesar de parecerem promissoras, não tinham uma base sólida de evidências que sustentassem sua viabilidade. Esse padrão corrobora com a literatura existente (Lucena; Silva; Azevedo, 2021), que aponta a representatividade como uma heurística que as pessoas julgam a probabilidade de um evento com base na sua semelhança com um protótipo ou um estereótipo existente, e que os julgamentos aqui realizados partem de uma análise de alguns poucos exemplos individuais, ou seja, inferências ocorrem independentemente do tamanho da amostra, o que a torna perigosa quando aplicada de maneira inadequada em contextos empresariais complexos.

A heurística da disponibilidade também foi identificada como um fator influente nas decisões operacionais. Gestores tendiam a dar maior peso a informações facilmente acessíveis ou recentemente adquiridas, ignorando dados mais relevantes, mas menos salientes. O efeito da utilização dessa heurística foi particularmente evidente nas decisões de marketing, onde experiências recentes de sucesso ou fracasso influenciaram desproporcionalmente as estratégias futuras. Esse comportamento não apenas distorceu a percepção dos gestores sobre a realidade do mercado, mas também levou a decisões que não refletiam uma análise abrangente e objetiva dos dados disponíveis. Pontes e Prado (2018) ressaltam que “nem sempre é fácil distinguir o que realmente impacta a probabilidade de um evento acontecer”, portanto “um fato que torna um evento mais ‘disponível’ na memória não o torna obrigatoriamente mais provável”.

O excesso de confiança foi um viés cognitivo amplamente observado nas reuniões e processos de planejamento estratégico. Gestores demonstravam uma confiança exagerada em suas capacidades de prever resultados e tomar decisões corretas, subestimando os riscos e incertezas inerentes ao ambiente empresarial. Esse viés foi particularmente problemático em

decisões de expansão e inovação, onde a complexidade e incerteza são elevadas. A análise documental revelou que essa confiança excessiva frequentemente resultava em decisões arriscadas, justificadas por uma crença infundada na precisão das previsões e na habilidade de execução. Segundo Soares, Costa e Moreira (2022) “pode-se afirmar que os indivíduos superconfiantes tendem a se envolver em negociações excessivas e volumosas”. Ressaltam, ainda, que se deve “realizar atividades de planejamento financeiro, evitando decisões e compras compulsivas, e sempre buscar o aconselhamento financeiro quando as próprias competências parecerem insuficientes”.

O viés de confirmação também desempenhou um papel significativo nas decisões empresariais da empresa analisada. Os gestores tendiam a buscar e valorizar informações que confirmassem suas crenças e expectativas pré-existentes, desconsiderando dados contrários que poderiam ter levado a uma reavaliação das decisões. Esse comportamento foi identificado tanto nas entrevistas quanto na análise de documentos internos, onde as justificativas para decisões frequentemente enfatizavam evidências favoráveis, ignorando os riscos e contrapartidas. A observação participante confirmou esse padrão, mostrando como discussões em reuniões eram frequentemente direcionadas para reforçar consensos pré-estabelecidos, em vez de promover uma análise crítica e abrangente das opções disponíveis. Como exposto em Costa et al (2020), informações contraditórias à posição de um indivíduo podem resultar em uma dissonância cognitiva, que “é um estado negativo e desconfortável, que faz as pessoas evitarem ou reduzirem as informações que não confirmem suas crenças, preferindo, assim, aquelas que suportem suas posições”.

Esses resultados destacam a necessidade de estratégias eficazes para mitigar os impactos negativos das heurísticas e vieses no processo decisório. A implementação de treinamentos focados em conscientizar os gestores sobre essas influências cognitivas, bem como o desenvolvimento de sistemas de suporte à decisão que incorporem análises objetivas e dados robustos, emergem como soluções viáveis. A promoção de uma cultura organizacional que valorize a reflexão crítica e a diversidade de perspectivas pode também contribuir significativamente para reduzir a incidência de vieses e heurísticas nas decisões empresariais.

A implementação de sistemas de suporte à decisão na empresa Innotec foi identificada como uma área com potencial significativo para reduzir os efeitos negativos das heurísticas e vieses (De Meira; Toigo; Dall’asta, 2023). Ferramentas que proporcionam análises de dados baseadas em algoritmos e inteligência artificial podem ajudar a contrabalançar as tendências cognitivas dos gestores, oferecendo uma visão mais objetiva e detalhada das opções disponíveis. A integração desses sistemas com os processos decisórios existentes pode melhorar a qualidade das decisões, fornecendo aos gestores informações mais precisas e pertinentes para suas escolhas.

Além disso, o treinamento contínuo em tomada de decisão e gestão de riscos é crucial para capacitar os gestores a reconhecerem e mitigarem suas próprias tendências cognitivas (Silva; Souza, 2019). A empresa pode beneficiar-se de programas de desenvolvimento que incluam módulos específicos sobre heurísticas e vieses, utilizando estudos de caso e simulações para ilustrar como essas influências se manifestam e como podem ser gerenciadas de maneira eficaz. Esse tipo de treinamento não apenas aumenta a conscientização sobre o problema, mas também proporciona habilidades práticas para enfrentar esses desafios no dia a dia empresarial.

A promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de perspectivas e a reflexão crítica foi identificada como uma estratégia fundamental para combater a influência das heurísticas e vieses (Gerletti, 2019). Incentivar a participação de diferentes vozes nas discussões e decisões pode ajudar a revelar e questionar pressupostos implícitos, promovendo uma análise mais completa e equilibrada das opções. A empresa pode adotar

práticas como a realização de debates estruturados, a formação de comitês de revisão de decisões e a implementação de políticas que promovam a transparência e a *accountability* no processo decisório.

Foi possível observar que o viés da ancoragem desempenhou um papel relevante nas negociações com parceiros comerciais. Gestores da empresa frequentemente se baseavam em informações iniciais ou valores de referência apresentados nas primeiras fases das negociações, o que limitava suas expectativas à medida que novas informações surgiam. Esse comportamento foi observado em acordos de longo prazo, onde a resistência em abandonar a âncora inicial levou a contratos menos vantajosos do que o esperado, impactando diretamente os resultados financeiros da empresa.

Outro viés identificado foi o da confirmação, onde os gestores assumiam que os sucessos passados garantiriam o mesmo desempenho em inovações futuras e ignorando dados recentes. Esse viés dificultou a adaptação das estratégias de produto às mudanças de mercado, resultando em lançamentos que, embora inicialmente promissores, não atenderam às expectativas de vendas devido à falta de uma análise mais detalhada do ambiente externo.

A discussão dos resultados também evidenciou a importância de uma liderança que modele comportamentos desejáveis e promova uma cultura de tomada de decisão racional e informada. Líderes que reconhecem e abordam abertamente suas próprias heurísticas e vieses podem influenciar positivamente toda a organização, estabelecendo um padrão de comportamento que encoraja a reflexão crítica e a análise objetiva. A empresa pode investir no desenvolvimento de suas lideranças, incentivando práticas de autocrítica e de promoção de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua dos processos decisórios.

Os resultados destacam a necessidade de uma abordagem contínua e adaptativa para a gestão de heurísticas e vieses. À medida que o ambiente empresarial evolui e novas informações e tecnologias se tornam disponíveis, as estratégias para mitigar essas influências cognitivas devem ser revisadas e aprimoradas regularmente (Silva; Souza, 2019). A empresa Innotec pode estabelecer mecanismos de feedback e revisão periódica de suas práticas decisórias, garantindo que as lições aprendidas sejam incorporadas e que a organização esteja sempre adaptada para enfrentar novos desafios (Gerletti, 2019).

Por fim, a análise dos resultados revelou que a utilização de heurísticas e vieses não se restringe a um nível hierárquico específico dentro da empresa. Tanto gestores de alto escalão quanto gerentes de nível médio apresentaram padrões de comportamento influenciados por essas estratégias cognitivas. Isso sugere que a mitigação dos impactos das heurísticas e vieses deve ser uma prioridade em todos os níveis organizacionais, com abordagens personalizadas para diferentes contextos e responsabilidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a influência das heurísticas e vieses no processo de decisão empresarial, este estudo de caso oferece *insights* valiosos sobre a presença e os efeitos das heurísticas e vieses no processo decisório empresarial, destacando a importância de estratégias para mitigar seus impactos negativos

A metodologia adotada, combinando entrevistas, análise documental e observação participante, permitiu uma compreensão rica e detalhada dos fenômenos estudados. As entrevistas permitiram identificar as heurísticas e vieses mais recorrentes no processo decisório da organização, bem como as percepções dos entrevistados sobre os impactos dessas influências cognitivas em suas decisões. A análise documental permitiu observar como as decisões são registradas e justificadas formalmente, revelando a presença implícita ou explícita de heurísticas e vieses nos processos documentados. A modalidade de observação participante permitiu a observação direta do comportamento dos gestores em situações reais

de tomada de decisão, identificando momentos em que heurísticas e vieses influenciaram as escolhas feitas.

A análise da influência das heurísticas e vieses no processo de decisão empresarial revela a profundidade e a complexidade com que essas estratégias cognitivas afetam as decisões organizacionais. O estudo conduzido com na empresa forneceu evidências claras de como heurísticas e vieses influenciam as escolhas e os julgamentos dos gestores. Esses fatores não apenas moldam as decisões individuais, mas também têm implicações significativas para a eficácia estratégica e operacional da organização.

As descobertas indicam que as heurísticas e vieses, enquanto frequentemente facilitadores de decisões rápidas e práticas, podem também conduzir a julgamentos imprecisos e decisões subótimas. No caso da empresa estudada, a utilização de heurísticas como a representatividade levou a uma sobrecarga de confiança em exemplos passados, o que resultou em decisões de investimento arriscadas e mal fundamentadas. O viés de confirmação, por sua vez, fez com que os gestores ignorassem informações contrárias às suas crenças pré-estabelecidas, comprometendo a objetividade e a qualidade das decisões. Esses padrões de comportamento evidenciam a necessidade urgente de estratégias para mitigar os efeitos adversos dessas influências cognitivas.

A implementação de sistemas de suporte à decisão, que incorporem análises objetivas e algoritmos avançados, mostrou-se uma abordagem promissora para reduzir a influência negativa das heurísticas e vieses. Esses sistemas podem fornecer aos gestores informações mais precisas e equilibradas, ajudando a contrabalançar tendências cognitivas e promover decisões mais fundamentadas. Adicionalmente, o treinamento contínuo em tomada de decisão, com foco específico em heurísticas e vieses, é crucial para aumentar a conscientização e melhorar as habilidades dos gestores. Programas de desenvolvimento que incluam simulações e estudos de caso podem equipar os gestores com ferramentas práticas para enfrentar e superar os desafios impostos por essas influências cognitivas.

A promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de perspectivas e a reflexão crítica foi identificada como uma estratégia fundamental para combater os efeitos negativos das heurísticas e vieses. Incentivar a participação de diferentes vozes nas decisões e promover a transparência pode ajudar a revelar e questionar pressupostos implícitos, resultando em análises mais completas e decisões mais equilibradas. A empresa em análise pode adotar práticas como debates estruturados e comitês de revisão de decisões para fomentar uma cultura de tomada de decisão mais racional e informada.

A liderança desempenha um papel crucial na modelagem de comportamentos desejáveis e na promoção de uma cultura de tomada de decisão racional. Líderes que reconhecem e abordam suas próprias heurísticas e vieses podem influenciar positivamente toda a organização, estabelecendo um padrão de comportamento que encoraja a reflexão crítica e a análise objetiva. Investir no desenvolvimento das lideranças é, portanto, uma estratégia essencial para melhorar a qualidade das decisões e promover uma abordagem mais informada e consciente no processo decisório.

A contínua adaptação e revisão das estratégias para gerir heurísticas e vieses é fundamental para enfrentar os desafios em um ambiente empresarial em constante mudança. À medida que novas informações e tecnologias se tornam disponíveis, as abordagens para mitigar essas influências cognitivas devem ser ajustadas e aprimoradas. Estabelecer mecanismos de feedback e revisão periódica das práticas decisórias pode assegurar que a organização esteja sempre preparada para enfrentar novos desafios e oportunidades.

A integração dos achados deste estudo com a prática gerencial pode levar a melhorias significativas na maneira como as empresas abordam e enfrentam a complexidade do processo decisório. O reconhecimento das heurísticas e vieses como elementos intrínsecos ao comportamento humano destaca a importância de estratégias proativas para mitigar seus

efeitos. A conscientização sobre como essas influências cognitivas podem distorcer o julgamento oferece uma base sólida para o desenvolvimento de intervenções eficazes, como a criação de procedimentos sistemáticos de revisão e a utilização de ferramentas analíticas avançadas.

Além disso, a experiência adquirida através da análise da empresa Innotec pode servir de modelo para outras organizações em contextos semelhantes. A aplicabilidade dos métodos e recomendações descritos neste estudo não se limita a uma única empresa ou setor, mas possui relevância para uma ampla gama de indústrias enfrentando desafios decisórios complexos. As práticas recomendadas, como a adoção de sistemas de suporte à decisão e a promoção de uma cultura de pensamento crítico, são adaptáveis a diferentes contextos e podem ser implementadas com sucesso em várias organizações.

A pesquisa também sublinha a necessidade de um enfoque mais amplo na formação e no desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão, considerando o impacto das heurísticas e vieses. Programas educacionais e de treinamento devem ser elaborados para fornecer aos gestores uma compreensão aprofundada dessas influências e suas implicações práticas. A inclusão de módulos específicos sobre heurísticas e vieses nos currículos de formação gerencial pode contribuir para a criação de líderes mais informados e críticos, capazes de reconhecer e mitigar as falhas cognitivas em seus processos decisórios.

O impacto das heurísticas e vieses no processo decisional também levanta questões sobre a responsabilidade ética na tomada de decisão. As organizações devem considerar como as influências cognitivas podem afetar não apenas a eficiência operacional, mas também as implicações éticas e sociais das suas decisões. Implementar práticas que garantam a equidade, a transparência e a responsabilidade nas decisões empresariais não apenas melhora os resultados organizacionais, mas também fortalece a reputação e a confiança da empresa perante seus stakeholders.

Finalmente, futuras pesquisas podem expandir o escopo deste estudo, explorando diferentes setores e contextos organizacionais para obter uma compreensão mais abrangente. Estudos longitudinais que investiguem como as intervenções para mitigar esses impactos evoluem ao longo do tempo podem oferecer insights valiosos sobre a eficácia das estratégias propostas e suas implicações a longo prazo. Além disso, a investigação de novas tecnologias e metodologias para melhorar o suporte à decisão pode abrir novas avenidas para a inovação e o aprimoramento contínuo das práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gabriela Perissinotto de; NOJIRI, Sérgio. **Vieses nas decisões judiciais**. 2017. Disponível em <https://www.hu.usp.br/wp-content/uploads/sites/180/2017/01>.

BAZERMAN, Max. *Judgment in Managerial Decision Making*. 3ª ed. New York: Wiley, 1994.

CARVALHO, Vanessa Anelli Borges de. **Analistas de investimentos e seus atributos: um estudo da influência de heurísticas e vieses na escrita dos relatórios e na acurácia das projeções individuais do lucro por ação**. 2023. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COSTA, Aron Vitor Fraiz; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DALMUT, Luana Gabriela. **A regulamentação e impacto regulatório da rotulagem de alimentos: heurísticas e vieses pelo desenvolvimento econômico brasileiro**. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, n. 53, p. 189-212, 2023.

COSTA, Daniel Fonseca, CARVALHO, Francisval de Melo, MOREIRA, Bruno César de Melo, SILVA, Washington Santos; **Viés de confirmação na tomada de decisão gerencial: um estudo experimental com gestores e contadores. Revista de Contabilidade e Organizações.** Vol 14. Ribeirão Preto : Editora FEA-RP / USP, 2020.

COVELLI, Ana Carolina Reis; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Desenvolvimento de sistemas do tipo ERP: estudo sobre a inserção de mecanismos de controle de heurísticas. Práticas em Contabilidade e Gestão,** v. 9, n. 4, p. 1-20, 2021.

DE MEIRA, Rosane; TOIGO, Leandro Augusto; DALL'ASTA, Denis. **A Influência dos Vieses Heurísticos e Pensamento Cognitivo nas Decisões Orçamentárias.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 28, n. 1, p. 36-51, 2023.

GERLETTI, Sergio. **Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso.** 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar** / Daniel Kahneman; tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LIMA, Daniele Euzebio de. **Heurísticas na tomada de decisão em empresas familiares: uma revisão de literatura.** 2022. Disponível em <https://repository.ufrpe.br/handle/123456789/4453>.

LUCENA, Edzana R. F. da C. Vieira, SILVA, César Augusto Tibúrcio, AZEVEDO, Yuri Gomes Paiva; **A influência da capacidade cognitiva nos vieses cognitivos gerados pela heurística da representatividade.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios : São Paulo, v. 23, n. 1, p. 180-205, 2021. Disponível em [https://www.scielo.br/j/rbgn/a/6jCYXGXyFXByHJBH6RyPvCR/?format=pdf&lang=pt#:~:text=A%20influ%C3%A2ncia%20da%20capacidade%20cognitiva%20nos%20vieses%20cognitivos%20resultantes%20da,de%20decis%C3%A3o%20\(Figura%201\)..](https://www.scielo.br/j/rbgn/a/6jCYXGXyFXByHJBH6RyPvCR/?format=pdf&lang=pt#:~:text=A%20influ%C3%A2ncia%20da%20capacidade%20cognitiva%20nos%20vieses%20cognitivos%20resultantes%20da,de%20decis%C3%A3o%20(Figura%201)..)

PONTES, Renan Santiago, PRADO, Alexsandro Gonçalves da Silva; **Heurística da disponibilidade no processo de tomada de decisão: um estudo com alunos dos cursos de Contabilidade e Administração.** Mossoró: Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2017. Disponível em <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/1227>.

SANTOS, João Vitor; **O Que É a Heurística da Representatividade?** 2023. Disponível em: <https://www.psymeetsocial.com/blog/artigos/heuristica-da-representatividade>.

SILVA, Ana Paula Paula Souza Souto; SOUZA, André Luis. **Finanças Comportamentais e heurísticas: um estudo exploratório sobre os riscos decorrentes da presença de vieses na tomada de decisão em finanças.** Revista Formadores, v. 12, n. 6, p. 83-83, 2019.

SOARES, Claudia Cardoso, COSTA, Daniel Fonseca, MOREIRA, Bruno Cesar de Melo; **Métodos de mensuração do viés de excesso de confiança nas decisões de investimento: uma revisão sistemática de literatura.** ANAPAD, 2022.

WOHLEMBERG, Tiago et al. **A influência do uso do orçamento e dos vieses heurísticos sobre as competências profissionais dos bean counters e business partners.** Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 15, n. 2, p. 156-178, 2023.