



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**GUILHERME FREITAS CAMPOS**

**A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS NAS TOMADAS DE DECISÕES  
NO SETOR PÚBLICO**

**VITÓRIA - ES  
2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**GUILHERME FREITAS CAMPOS**

**A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS NAS TOMADAS DE DECISÕES  
NO SETOR PÚBLICO**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.**

**Orientador Professor Doutor Marison Luiz Soares**

**VITÓRIA - ES  
2025**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

C198i Campos, Guilherme, 1990-  
A influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisões no setor público / Guilherme Campos. - 2025.  
269 p.

Orientador: Marison Luiz Soares.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Economia. 2. Processo decisório. 3. Estudos cognitivos. 4. Serviço público. I. Soares, Marison Luiz. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---


# GUILHERME FREITAS CAMPOS

## A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS NAS TOMADAS DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.


Aprovado em 31 de janeiro de 2025.

### COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 **MARISON LUIZ SOARES**  
Data: 31/01/2025 16:04:28-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Prof. Dr. Marison Luiz Soares**  
**Orientador – PPgGP/UFES**

Documento assinado digitalmente  
 **Thalmo de Paiva Coelho Junior**  
Data: 31/01/2025 16:51:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Prof. Dr. Thalmo de Paiva Coelho**  
**Junior Presidente – PPgGP/UFES**

Documento assinado digitalmente  
 **ROQUEMAR DE LIMA BALDAM**  
Data: 03/02/2025 10:59:11-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Roquemar de Lima**  
**Baldam Membro Interno –**  
**PPgGP/UFES**

Documento assinado digitalmente  
 **DANIEL NASCIMENTO E SILVA**  
Data: 06/02/2025 16:55:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Daniel Nascimento e**  
**Silva Membro Externo –**  
**PGMAST/IF**

Dedico este trabalho a Rodrigo Neves de Brito por me fazer acreditar ser possível e me proporcionar uma vida que nunca achei ser possível. Aos meus pais, José Augusto e Rosemary. A Wedson Correa dos Santos pela inspiração acadêmica. A Deivyd Castro Martins por mudar o que eu pensava sobre o que é importante na vida. E à Dona Geni, que iluminou este mundo com sua graça e continuará a iluminar.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, José Augusto da Silva Campos e Rosemary Cruz de Freitas, que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida. Vocês me ensinaram o valor do esforço, da ética e da determinação, e, por isso, dedico esta conquista a vocês.

Aos meus amigos, em especial Lucas Alexandre de Souza, Thiago Ícaro de Lima Jorge e Evila Freitas da Silva que me inspiraram com palavras de incentivo, me fizeram rir quando eu mais precisava e me apoiaram em momentos de dificuldade. A amizade de vocês é um dos maiores presentes que a vida me deu.

Agradeço em especial a Rodrigo Neves de Brito, por sua paciência, gentileza e apoio incondicional durante todo o período em que me dediquei a esta dissertação. Sua capacidade de compreender meus desafios e sua maneira encorajadora de me motivar foram fundamentais para que eu conseguisse superar os momentos mais difíceis. Sua presença constante, palavras de incentivo e carinho me ajudaram a manter o foco e a perseverança. Agradeço por estar ao meu lado, celebrando as conquistas e enfrentando as dificuldades. Sua presença na minha vida é inestimável.

Por mais estranho que pareça, agradeço também ao meu gato Lynx, que, com sua presença, trouxe conforto e alegria durante os momentos mais desafiadores desta jornada acadêmica.

Agradecimentos especiais a Clóvis Pancieri, Lucas Campos e Alejandro Baldan Novaes, pessoas que me ajudaram no caminho da vida. Vocês agiram de forma singular em minha vida, acredito que nem saibam, mas foram peças-chaves na minha trajetória. Cada interação resultou em um significado especial e contribuiu de forma única para a pessoa que sou hoje.

A cada um de vocês, meu mais sincero "muito obrigado".

Agradeço à Universidade Federal do Espírito Santo pela oportunidade dada, tanto por este mestrado quanto pela graduação e outras oportunidades de formação profissional e de ensino, de forma gratuita e de qualidade. Agradeço também ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Gostaria de expressar meu agradecimento ao meu orientador por sua orientação e suporte durante todo o processo de elaboração desta dissertação.

Estendo meu sincero agradecimento ao professor Thalmó de Paiva Coelho Junior por sua abordagem bem-humorada e por sua inestimável ajuda ao longo do meu período acadêmico. Sua disposição em ajudar e sua habilidade em resolver problemas foram essenciais para superar os desafios que encontrei ao longo do caminho.

Expresso minha profunda gratidão ao meu estimado professor orientador da graduação, Denizar Leal, pelo valioso apoio àquela época e pela introdução ao fascinante campo das Economia Comportamental, teoria do prospecto e vieses cognitivos. Sua orientação e inspiração despertaram meu interesse em pesquisar a fundo sobre esses tópicos, resultando em um trabalho de conclusão de curso (TCC) que rendeu duas publicações em eventos acadêmicos.

Aos participantes entrevistados que concederam seu tempo e atenção para contribuir e por confiarem na minha pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram e torceram para a realização desta pesquisa.

“O comportamento das pessoas nem sempre é lógico, mas pode ser previsível.”

Ariely, Dan

## RESUMO

CAMPOS, Guilherme Freitas. **A influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisões no setor público. 2025.** 269 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2025.

O processo de tomada de decisões no setor público desempenha um papel importante na administração pública, impactando diretamente a eficiência, a equidade e o bem-estar social. No entanto, decisões nesse contexto podem nem sempre ser racionais, podendo ser influenciadas por vieses cognitivos, o que pode acarretar prejuízos, como a alocação ineficaz de recursos, a implementação de políticas públicas inadequadas e o comprometimento da confiança da sociedade nos gestores públicos. Tais vieses, como ancoragem, custos afundados, excesso de confiança, disponibilidade, efeito gratuito, efeito de posse e *status quo*, podem distorcer o julgamento e comprometer a qualidade das escolhas realizadas. O **objetivo principal** é analisar como servidores públicos percebem e compreendem as influências de vieses cognitivos nas tomadas de decisões e como lidam com esses fatores, buscando também o entendimento de possíveis utilizações de estratégias para reduzi-los quando potencialmente prejudiciais. Em **termos teóricos**, a pesquisa é fundamentada na literatura sobre Teoria do Prospecto e Economia Comportamental, com foco nos vieses cognitivos e suas implicações práticas, acompanhada de revisão sistemática de literatura dentro do tema. Quanto aos **métodos e procedimentos**, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores públicos ocupantes ou substitutos de cargos de direção ou funções gratificadas, tendo como lócus a Universidade Federal do Espírito Santo. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo que ocorreu em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As respostas foram categorizadas conforme o nível de compreensão dos entrevistados sobre vieses cognitivos, classificando-os em compreensão nula, vaga, parcial e completa, conforme indicadores de clareza, profundidade e conexão com o conceito central. **Os resultados** obtidos destacam a não percepção de conhecimentos prévios sobre vieses cognitivos tanto de forma geral quanto específica por parte dos gestores, em contrapartida, ao serem apresentados aos conceitos, demonstraram compreensão, evidenciando que muitos gestores possuem uma compreensão limitada sobre o conceito e as implicações desses vieses em suas rotinas e decisões. **Em conclusão**, certos tipos de vieses cognitivos parecem ser de mais fácil compreensão por parte dos servidores, sendo o viés de *status quo*, gratuidade, excesso de confiança e efeito de posse, indicando correlação à figura do setor público. Em conjunto com as ferramentas percebidas pelos gestores, sugere-se práticas redução da influência dos vieses cognitivos. **Como produto técnico**, foi elaborado um material didático com orientações práticas e estratégias, com foco na redução de vieses cognitivos, aplicáveis ao contexto do setor público. O objetivo do material é colaborar com diretrizes e recomendações para a implementação dessas estratégias no processo decisório em promover uma gestão pública mais eficiente e consciente.

**Palavras-chave:** Teoria do Prospecto; Economia Comportamental; vieses cognitivos; tomada de decisão; setor público.

## ABSTRACT

CAMPOS, Guilherme Freitas Campos. **The Influence of Cognitive Biases on Decision-Making in the Public Sector. 2025.** 269 p. Dissertation (Professional Master's in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2025.

The decision-making process in the public sector plays a crucial role in public administration, directly impacting efficiency, equity, and social well-being. However, decisions in this context are not always rational, as they can be influenced by cognitive biases, potentially leading to negative outcomes such as inefficient resource allocation, inadequate public policy implementation, and the erosion of public trust in government officials. Biases such as anchoring, sunk costs, overconfidence, availability, free effect, ownership effect, and status quo bias can distort judgment and compromise the quality of decisions. The **main objective** of this study is to analyze how public servants perceive and understand the influence of cognitive biases in decision-making and how they manage these factors. It also seeks to explore possible strategies to mitigate biases when they may be harmful. **Theoretically**, the research is based on literature related to Prospect Theory and Behavioral Economics, focusing on cognitive biases and their practical implications, supported by a systematic literature review on the topic. Regarding **methods and procedures**, semi-structured interviews were conducted with public servants holding or substituting for leadership positions or receiving additional compensation for special duties, with the Federal University of Espírito Santo as the research locus. The collected data were analyzed using content analysis in three stages: pre-analysis, material exploration, and results processing. Responses were categorized based on the interviewees' level of understanding of cognitive biases, classified into null, vague, partial, and complete comprehension, according to indicators of clarity, depth, and connection with the core concept. **The findings** highlight that managers generally lack prior knowledge of cognitive biases, both broadly and specifically. However, when introduced to these concepts, they demonstrated comprehension, indicating that many public managers have only a limited understanding of biases and their implications for their daily routines and decision-making processes. **In conclusion**, certain cognitive biases, such as status quo bias, free effect, overconfidence, and ownership effect, seem to be more easily understood by public servants, suggesting a correlation with the nature of the public sector. Together with the tools identified by managers, the study suggests practices to reduce the influence of cognitive biases. **As a technical product**, an educational material was developed with practical guidelines and strategies focused on mitigating cognitive biases in the public sector. The purpose of this material is to provide recommendations and guidelines for implementing these strategies in decision-making processes, aiming to promote a more efficient and informed public administration.

**Keywords:** Prospect Theory; Behavioral Economics; cognitive Biases; decision-making; public sector.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AHP .....	Analytic Hierarchy Process
BEL Seminars .....	Behavioral Science Lab Seminars
CEP .....	Comitê de Ética e Pesquisa
CVM .....	Comissão de Valores Mobiliários
Enap .....	Escola Nacional de Administração Pública
IFES .....	Instituto Federal do Espírito Santo
IFG .....	Instituto Federal de Goiás
OEG .....	Objetivos Estratégicos de Gestão
PDI .....	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPPs .....	Parcerias Público-Privadas
PROAD.....	Pró-Reitoria de Administração
PTT.....	Produto Técnico e Tecnológico
SemeAd.....	Seminário em Administração
TAEs.....	Técnicos Administrativos em Educação
TCC.....	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE .....	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFES.....	Universidade Federal do Espírito Santo
USP .....	Universidade de São Paulo

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Fluxo de pesquisa e tratamento de dados .....	79
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mapa mental básico da pesquisa .....	55
Gráfico 2 - <i>Most Relevant Sources</i> .....	60
Gráfico 3 - <i>Authors' Local Impact by TC index</i> .....	60
Gráfico 4 - <i>Most Relevant Words by Author's Keywords</i> .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria do Prospecto .....	34
Quadro 2 - Diagrama de Ishikawa para fatores de influência de vieses cognitivos .....	36
Quadro 3 - Procedimentos e metodologia .....	52
Quadro 4 - Matriz de pesquisa .....	53
Quadro 5 - Questões de pesquisa para Revisão Sistemática de Literatura .....	54
Quadro 6 - Artigos encontrados conforme <i>strings</i> de busca estabelecidos em protocolo.....	56
Quadro 7 - Informações principais da coleta extraída com Rstudio .....	57
Quadro 8 – Perguntas de pesquisa dos artigos encontrados.....	62
Quadro 9 – Justificativas de pesquisa dos artigos encontrados.....	63
Quadro 10 – Justificativas de pesquisa dos artigos encontrados.....	64
Quadro 11 – Resultados encontrados nos artigos encontrados.....	65
Quadro 12 - Melhorias propostas nos artigos encontrados .....	67
Quadro 13 – Primeiro conceito e pergunta orientadora para concepção geral sobre viés cognitivo.....	91
Quadro 14 – Percepção quanto à pergunta “Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre viés cognitivo e sua influência em tomada de decisões?”	92
Quadro 15 – Segundo conceito e pergunta orientadora para concepção geral sobre viés cognitivo.....	92
Quadro 16 – Respostas para o segundo conceito geral de viés cognitivo .....	93
Quadro 17 – Inferências obtidas após a apresentação dos dois conceitos.....	95
Quadro 18 – Pergunta e detalhes esperados sobre influências de vieses cognitivos no trabalho.....	96
Quadro 19 – Respostas e detalhamentos dos entrevistados .....	97
Quadro 20 – Pergunta e detalhes esperados sobre influências de vieses cognitivos no trabalho.....	102
Quadro 21 – Dados para análise de conteúdo dos tipos de vieses abordados .....	102
Quadro 22 – Conceito e cenário hipotético para viés de ancoragem .....	104
Quadro 23 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de ancoragem .....	105

Quadro 24 - Conceito e cenário hipotético para viés de <i>status quo</i> .....	109
Quadro 25 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de <i>status quo</i> .....	110
Quadro 26 - Conceito e cenário hipotético para viés de disponibilidade .....	113
Quadro 27 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de disponibilidade.....	114
Quadro 28 - Conceito e cenário hipotético para viés de gratuidade.....	118
Quadro 29 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de gratuidade .....	119
Quadro 30 - Conceito e cenário hipotético para viés de custos afundados....	125
Quadro 31 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de custos afundados .....	126
Quadro 32 - Conceito e cenário hipotético para viés de excesso de confiança .....	130
Quadro 33 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés do excesso de confiança.....	131
Quadro 34 - Conceito e cenário hipotético para viés de efeito de posse .....	134
Quadro 35 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés do efeito de posse .....	135
Quadro 36 – Estratégias percebidas para redução do viés de ancoragem ....	141
Quadro 37 - Estratégias percebidas para redução do viés de <i>status quo</i> .....	144
Quadro 38 - Estratégias percebidas para redução do viés de disponibilidade.....	147
Quadro 39 - Estratégias percebidas para redução do viés de gratuidade.....	149
Quadro 40 - Estratégias percebidas para redução do viés de custos afundados .....	152
Quadro 41 - Estratégias percebidas para redução do viés de excesso de confiança.....	154
Quadro 42 - Estratégias percebidas para redução do viés de efeito de posse .....	157
Quadro 43 – As principais descobertas feitas com o estudo.....	165

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil demográfico resumido.....	83
Tabela 2 - Escolaridade e Formação Principal Resumida.....	84
Tabela 3 - Experiência profissional resumida.....	86
Tabela 4 - Autopercepção quanto à tomada de decisão .....	87

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>19</b>
1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL .....	19
1.2 O TEMA .....	21
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	25
1.4 OBJETIVOS .....	27
1.5 PRODUTO TÉCNICO ESPERADO .....	28
1.6 RELAÇÃO DO PTT COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL .....	30
1.7 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	31
<b>2. APORTE TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
2.1 A TEORIA DO PROSPECTO E ECONOMIA COMPORTAMENTAL.	35
2.1.2 Teoria do Prospecto.....	35
2.1.3 Economia Comportamental.....	37
2.1.4 Vieses cognitivos .....	38
2.1.5 Métodos para redução de influência de vieses cognitivos em tomadas de decisão.....	45
2.1.6 Aplicação no Setor Público e Trabalhos Correlatos.....	48
<b>3. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE VIESES COGNITIVOS NAS TOMADAS DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>52</b>
<b>4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>70</b>
4.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	71
4.2 NATUREZA, FONTE E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS 71	
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	73
4.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	73
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	74
4.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	80
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>82</b>
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	82
5.2 PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO DOS CONCEITOS GERAIS DE VIESES COGNITIVOS .....	90
5.3 PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO A RESPEITO DE TIPOS DE VIESES COGNITIVOS .....	101
5.3.1 Viés de Ancoragem.....	104

5.3.2	Viés de <i>Status Quo</i> .....	109
5.3.3	Viés de Disponibilidade.....	113
5.3.4	Viés de Gratuidade .....	118
5.3.5	Viés de Custos Afundados.....	125
5.3.6	Viés do Excesso de Confiança .....	130
5.3.7	Viés de Posse.....	134
5.4	FORMAS DE LIDAR COM A INFLUÊNCIA DOS VIESES COGNITIVOS PERCEBIDAS PELOS ENTREVISTADOS .....	139
5.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	162
5.6	PROPOSTAS SOBRE COMO LIDAR COM A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS PARA MELHORIAS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS NO SETOR PÚBLICO .....	166
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>170</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>171</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>182</b>
	ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO .....	182
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>183</b>
	APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO .....	183
	APÊNDICE B – CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO .....	215
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	234
	APÊNDICE E – RESPOSTAS DE TODOS OS ENTREVISTADOS .....	237

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, o pesquisador apresenta-se e expõe as motivações que o levaram à realização da pesquisa. Também são discutidos o tema abordado, o contexto e o problema investigado, os objetivos estabelecidos, o produto técnico proposto, a delimitação do estudo e a justificativa para sua execução.

### 1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

O pesquisador é graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), possui formação como Técnico em Portos pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e complementação pedagógica também pelo IFES. Exerceu o cargo de Técnico em Contabilidade pela UFES por 4 (quatro) anos e atualmente é servidor público federal no Instituto Federal de Goiás (IFG), onde atua desde setembro de 2024. Reconhece a importância do acesso público e gratuito à educação no contexto brasileiro, em que, ao longo de sua jornada acadêmica e profissional, teve a oportunidade de concluir cursos relevantes ofertados por instituições públicas que ampliaram e proporcionaram uma base sólida de conhecimento.

Foi através das oportunidades de aprendizagem que, ao longo de sua trajetória acadêmica, o pesquisador conseguiu ingressar na área federal como servidor público. Como parte dessa trajetória, buscou aprimorar seus conhecimentos aprendendo novas línguas, dedicação a cursos de capacitação profissional e participação em eventos acadêmicos.

Desde cedo, o pesquisador demonstrou-se um apreço significativo pela leitura de obras literárias, abrangendo diferentes gêneros e mantendo esse hábito ao longo dos anos. Durante a graduação, enfrentou desafios relacionados à escolha do tema para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), uma decisão que gerava incertezas a cada semestre. No penúltimo período do curso, ao ingressar na disciplina de TCC I, ainda não havia definição quanto ao tema, o que reforçava a percepção de dificuldade em desenvolver um trabalho acadêmico relevante.

A solução para essa questão veio com a oportunidade de realizar o TCC em dupla, autorizada pelo colegiado do curso. Foi nesse contexto que surgiu o convite do colega Lucas Campos para a realização conjunta do projeto. Lucas apresentou o professor Denizar Leal, que assumiu a orientação do trabalho e sugeriu um tema envolvendo a Teoria do Prospecto, Economia Comportamental e custos afundados. Sob a orientação do professor, leituras específicas foram indicadas, as quais rapidamente despertaram um interesse acadêmico no mestrando, resultando na aquisição de materiais didáticos e em um estudo dedicado ao tema. Apesar da não execução do TCC em dupla, visto que não houve mais notícias do referido colega, a parceria foi fundamental para apresentação do professor e conhecimento do tema. A experiência proporcionada pela orientação e pelo desenvolvimento do trabalho acadêmico contribuiu para o amadurecimento do interesse por Economia Comportamental, com a perspectiva de complementar os estudos nessa área por meio da formação em Psicologia.

O TCC, realizado em coautoria com o professor Denizar Leal, resultou em duas publicações acadêmicas: uma no XVIII Seminário em Administração (SemeAd) da Universidade de São Paulo (USP), intitulada "Economia Comportamental: análise da influência da educação financeira formal sobre vieses heurísticos", e outra no Congresso Brasileiro de Custos, edição de 2015, com o título "A influência do tamanho do investimento realizado na intensidade do efeito custo afundado: quando mais é mais."

Atualmente, como servidor público federal no Instituto Federal de Goiás, o pesquisador mantém grande interesse nas interações comportamentais que afetam decisões e comportamentos. Inicialmente, considerou pesquisar sobre endividamento familiar, mas decidiu por um tema mais alinhado ao âmbito profissional. Durante a disciplina de Metodologia de Pesquisa, ministrada pelo professor Bruno Henrique Fiorin, começou a desenvolver ideias aplicáveis ao seu ambiente de trabalho. A inspiração surgiu ao observar resistências comportamentais às mudanças organizacionais, mesmo quando estas demonstravam benefícios claros. Essa experiência o levou a explorar como fatores comportamentais, como a conformidade, podem influenciar a tomada de decisões no setor público.

Como aluno do programa de mestrado, o pesquisador tem como objetivo contribuir para a melhoria institucional, através da produção dessa dissertação e do desenvolvimento de produto técnico.

## 1.2 O TEMA

O campo da Economia Comportamental, que combina princípios da psicologia e da economia para entender como as pessoas tomam decisões econômicas, tem ganhado destaque nas últimas décadas (PAIXÃO, 2017). Embora suas aplicações tenham sido inicialmente exploradas em contextos de investimentos e finanças pessoais, sua relevância e potencial também têm sido reconhecidos no setor público. A adoção da Economia Comportamental no setor público tem sido impulsionada pela percepção de que os atores governamentais não são imunes aos vieses cognitivos e emocionais que influenciam decisões (KAHNEMAN, 2012). No setor público reconhece-se cada vez mais a importância de compreender esses fatores comportamentais, pois direciona para melhores desempenhos, aumentar a eficiência na alocação de recursos e melhorar a tomada de decisões (CAMERER; LOEWENSTEIN, 2004).

Por exemplo, Lucena, Silva e Azevedo (2021), Silva e Lautert (2022) e Massa *et al.* (2023) compartilham a investigação sobre a influência de vieses cognitivos na tomada de decisão em diferentes contextos: empreendedorismo, decisões financeiras de determinados indivíduos e contabilidade. Em comum, destacam-se a influência dos vieses nas escolhas, a identificação de vieses específicos e as implicações para a racionalidade dos tomadores de decisão. Massa *et al.* (2023) ao analisar a avaliação de oportunidades por empreendedores, sugerem que, apesar das expectativas teóricas, não foram encontradas correlações significativas entre vieses cognitivos e outras variáveis, embora a percepção de risco tenha influenciado a decisão. Já Silva e Lautert (2022) identificaram a presença de heurísticas como ancoragem, afeto, contabilidade mental e aversão à perda em decisões financeiras de estudantes do ensino médio, evidenciando que suas escolhas não se baseiam exclusivamente em cálculos matemáticos, mas também em atalhos mentais e emoções. Lucena, Silva e Azevedo (2021) por sua vez, investigaram a relação entre capacidade cognitiva e a incidência de

vieses associados à heurística da representatividade, concluindo que indivíduos com maior habilidade cognitiva apresentam menor propensão a certos vieses, como insensibilidade à taxa base e ilusão de validade, embora essa influência não elimine completamente os efeitos das heurísticas na tomada de decisão. Assim, estes estudos recentes reforçam que as decisões não são inteiramente racionais e podem ser afetadas por fatores como percepção de risco, emoções e capacidade cognitiva, destacando a importância do estudo dos vieses cognitivos em diferentes áreas da gestão e do comportamento econômico.

A Economia Comportamental já tem seu evidente reconhecimento científico, respaldada por eventos importantes e desenvolvimentos significativos ao longo dos anos. Um marco importante foi a concessão do Prêmio Nobel de Economia a Daniel Kahneman em 2002, um dos pioneiros do campo. Esse reconhecimento consagrou as contribuições de Kahneman para a compreensão dos processos de tomada de decisão em condições de incerteza e risco, destacando a importância da Economia Comportamental no campo econômico (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Outra evidência da aceitação acadêmica é a inclusão frequente de artigos e pesquisas relacionadas à Economia Comportamental em publicações acadêmicas renomadas. Revistas conceituadas, como a *Review of Income and Wealth*, *Journal of Economic Behavior and Organization* e *Behavioral Science and Policy*, reservam espaço para o estudo e a divulgação de trabalhos nesse campo (ÁVILA; BIANCHI, 2019). Essa incorporação em publicações acadêmicas estabelecidas demonstra o interesse e o desenvolvimento contínuo da Economia Comportamental pela comunidade acadêmica.

Além disso, a realização de conferências acadêmicas e workshops dedicados especificamente à Economia Comportamental contribui para a disseminação de conhecimentos e para a discussão de pesquisas na área. Eventos como a *Behavioral Science Lab Seminars (BEL Seminars)*<sup>1</sup> e a *International Finance*

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis em site oficial do evento: <https://behaviorallab.com.br/>

Conference<sup>2</sup> reúnem acadêmicos de todo o mundo, proporcionando uma plataforma importante para a apresentação e a troca de ideias sobre o assunto.

Além do âmbito acadêmico, a Economia Comportamental tem sido adotada por instituições financeiras, como bancos e empresas de investimento. Essas instituições reconhecem o valor das abordagens comportamentais para melhorar suas estratégias de investimento e gerenciamento de risco. Essa adoção prática reforça ainda mais sua aceitação e relevância no setor financeiro (ANBIMA, 2023)

Kahneman e Tversky (1979) com a Teoria do Prospecto, fundamental para a Economia Comportamental, estabelecem uma forte correlação entre o comportamento humano e as decisões tomadas. Essa teoria desafia a visão tradicional da teoria financeira, que pressupõe a racionalidade do indivíduo em suas escolhas financeiras, e oferece uma explicação mais precisa das decisões financeiras humanas.

A Teoria do Prospecto explora como as pessoas tomam decisões financeiras sob a influência de vieses cognitivos e emocionais, fornecendo aspectos para compreender o comportamento do investidor. Conforme estudos por Arkes e Blumer (1985) e Tversky e Kahneman (1974) dois conceitos-chave desse modelo são os "Custos Afundados" e o "Viés da Ancoragem":

- **Custos Afundados:** Representam investimentos financeiros ou recursos já gastos que não podem ser recuperados. Em termos de tomada de decisões, as pessoas muitas vezes cometem o erro de continuar investindo em uma opção ruim apenas porque já investiram muito nela, mesmo quando evidências sugerem que seria mais sensato abandonar essa opção (ARKES; BLUMER, 1985).
- **Viés da Ancoragem:** Ocorre quando as pessoas fixam sua decisão ou avaliação em um valor inicial (âncora) e, em seguida, fazem ajustes a partir desse ponto de referência. Esse valor inicial pode ser arbitrário e influenciar decisões subsequentes, mesmo que não tenha relevância real para a situação (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

---

<sup>2</sup> Informações disponíveis em site oficial do evento:  
<https://www.internationalfinanceconference.org/ifc2024/>

A relevância da Teoria do Prospecto em Economia Comportamental reside na sua capacidade de explicar por que os mercados financeiros frequentemente apresentam comportamentos irracionais e volatilidade (ANBIMA, 2023). Isso é essencial para entender o comportamento do investidor, levando a implicações importantes para a tomada de decisões financeiras. Por exemplo: Investidores podem ficar presos aos custos afundados, investindo mais recursos em uma posição perdedora, em vez de reconhecer que é sensato cortar as perdas. O viés da ancoragem pode levar a decisões financeiras distorcidas, onde as pessoas fixam seu julgamento em números arbitrários, como o preço de compra de uma ação, e ajustam suas expectativas com base nesse valor.

Um viés cognitivo é um padrão sistemático de desvio na maneira como os seres humanos processam informações e tomam decisões, é uma tendência inerente ao nosso cérebro de interpretar e filtrar dados de maneira distorcida, muitas vezes de forma inconsciente, influenciando assim nossas percepções, julgamentos e ações, descrito na Teoria dos Prospecto por Kahneman e Tversky (1979). Aplicado no contexto público, eles podem distorcer nossa compreensão da realidade e influenciar as decisões de maneira enviesada, comprometendo a imparcialidade e objetividade das políticas públicas (ARAUJO, 2024; TABAK; AMARAL, 2018)

A tomada de decisões enviesadas por parte de indivíduos no setor público pode ser atribuída a diversos fatores complexos. Além disso, o ambiente organizacional e as pressões enfrentadas no setor público podem influenciar a formação de vieses. Por exemplo, a busca por soluções rápidas e prontas devido a limitações de tempo e recursos pode levar a decisões enviesadas, onde a análise completa das alternativas é sacrificada em prol da conveniência. A pressão por resultados imediatos ou a necessidade de evitar riscos também pode levar a escolhas influenciadas por vieses cognitivos (CHANEL; CHICHILNISKY, 2009; CORBIN; MCELROY; BLACK, 2010; GONG *et al.*, 2022).

Em resumo, a Teoria do Prospecto fornece subsídios para entender o comportamento dos investidores, demonstrando a necessidade de incorporar conceitos de Economia Comportamental em estratégias de investimento e na tomada de decisões. Isso proporciona uma compreensão mais abrangente e

precisa do funcionamento dos mercados financeiros e das ações individuais dos investidores, ao reconhecer o papel da psicologia e das emoções nas finanças.

### 1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A tomada de decisões no setor administrativo de uma instituição é um processo complexo, que envolve a análise de múltiplos fatores, a necessidade de equilíbrio entre interesses conflitantes e a pressão por resultados que atendam ao bem comum (VIEIRA; BARRETO, 2019). Nesse cenário, a influência de vieses cognitivos tem se destacado como um elemento crítico, capaz de impactar a qualidade das decisões e a efetividade das políticas públicas. Tversky e Kahneman (1981) demonstraram que os vieses cognitivos são desvios sistemáticos de julgamento que podem levar a decisões desproporcionais, mesmo em contextos em que há informações suficientes para uma análise racional.

Conforme aponta Ferreira (2023), no contexto do setor público, os vieses cognitivos podem comprometer a eficiência de programas e políticas, especialmente em ambientes onde decisões precisam ser tomadas rapidamente ou sob incerteza. Essa realidade tem gerado um crescente interesse por estudos que avaliem como os tomadores de decisões podem ser influenciados por heurísticas e vieses, como o efeito de ancoragem, excesso de confiança e aversão à perda, entre outros.

No âmbito do setor público, pela sua própria natureza, lida com demandas sociais amplas e variadas. Assim, gestores e servidores públicos frequentemente enfrentam decisões que requerem julgamento subjetivo, o que amplia a vulnerabilidade a vieses. Cavalcante e Lotta (2015) argumentam que compreender essas influências é fundamental para a melhoria do processo decisório, especialmente em cargos de direção e função gratificada, nos quais as decisões podem ter um impacto estratégico sobre a gestão e os resultados institucionais, assim como a permanência nesses cargos.

Como potenciais influenciadores de tomadas decisões, os vieses cognitivos são inerentes à natureza humana, incluindo em âmbito organizacional (THALER, 2016). As tomadas de decisões são essenciais para o funcionamento adequado de qualquer instituição, incluindo o setor público. No entanto, quem toma as decisões são os indivíduos, e não grupos genéricos como “comunidade” ou “sociedade” reforça Volejníková & Kuba (2020), assim como, “setor público” não é tomador de decisão e sim os indivíduos envolvidos em sua administração.

Os estudos de Kisner & Vigoda-Gadot (2017) e Nagtegaal *et al.* (2020) mostraram que decisões enviesadas tomadas por servidores públicos podem ter uma série de impactos no setor público e na sociedade em geral. Isso pode incluir alocação inadequada de recursos, onde escolhas são feitas com base em vieses cognitivos em vez de uma análise objetiva das necessidades públicas. Essas decisões podem resultar em gastos públicos ineficientes e na falta de otimização de políticas governamentais. Além disso, decisões enviesadas podem prejudicar a justiça e a imparcialidade na formulação de políticas, favorecendo certos grupos em detrimento de outros e minando a confiança no governo. Em última análise, a gestão pública eficaz depende da minimização dos efeitos dos vieses cognitivos, garantindo que as decisões sejam baseadas em evidências sólidas e no interesse público, em vez de serem influenciadas por distorções de pensamento.

Assim, vieses cognitivos desempenham um papel significativo no contexto do setor público. Servidores públicos frequentemente enfrentam decisões que afetam a alocação de recursos, a formulação de políticas e a prestação de serviços à sociedade. Esses vieses podem influenciar a tomada de decisões de várias maneiras, levando a escolhas subjetivas, irracionais ou não fundamentadas em evidências sólidas. O impacto desses vieses pode resultar em políticas públicas menos eficazes e equitativas. Portanto, reconhecer a presença de vieses cognitivos e implementar estratégias para reduzi-los é fundamental para promover decisões mais objetivas, transparentes e alinhadas com o interesse público no âmbito do setor público (VAN DEN BEKEROM; VAN DER VOET; CHRISTENSEN, 2021).

Apesar da relevância do tema, estudos empíricos que investiguem a percepção e a influência de vieses cognitivos entre os gestores públicos brasileiros ainda são escassos, conforme análise feita através de revisão sistemática de literatura. Este cenário aponta para a necessidade de pesquisas que explorem como esses vieses afetam a formulação e a implementação de políticas públicas, bem como a percepção dos próprios servidores sobre o fenômeno.

Embora a literatura sobre vieses cognitivos e tomada de decisão esteja consolidada em áreas como economia e psicologia, ainda há pouca investigação sobre como esses vieses influenciam as decisões no setor público brasileiro. Além disso, a forma como os servidores públicos percebem e lidam com essas influências permanece pouco explorada. Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: **De que forma os vieses cognitivos influenciam as tomadas de decisão no setor público brasileiro e como os servidores públicos percebem e lidam com essas influências no exercício de suas funções?**

#### 1.4 OBJETIVOS

Primeiramente, a hipótese deste estudo é que os vieses cognitivos, como ancoragem, *status quo*, excesso de confiança, disponibilidade, custos afundados e efeito gratuito, são predominantes nas tomadas de decisões dos servidores públicos, com base em revisão sistemática de literatura. Diante da contextualização e da apresentação do problema, definiu-se como o objetivo geral desta pesquisa:

**Analisar como os vieses cognitivos influenciam as tomadas de decisão de servidores no setor público, investigando de que forma essas influências são compreendidas e percebidas ou não pelos ocupantes de cargos de chefia e como eles lidam com tais fatores.**

Esses vieses podem influenciar negativamente a gestão pública, distorcendo o processo decisório e levando a escolhas menos racionais. Espera-se que o estudo revele a frequência desses vieses e o impacto significativo que têm na

qualidade das decisões, destacando a necessidade de medidas para reduzir suas influências e promover decisões mais fundamentadas. E para atingir o objetivo principal, como objetivos específicos temos:

- a) Identificar os perfis sociais de servidores ocupantes ou substitutos de cargos de chefia da amostra;
- b) Analisar como a amostra percebe e compreende a respeito dos conceitos gerais de vieses cognitivos, incluindo a percepção de aplicação prática desses conceitos em possíveis contextos decisórios;
- c) Analisar como a amostra percebe e compreende a respeito de tipos específicos de vieses cognitivos, incluindo a aplicação prática desses vieses em possíveis contextos decisórios;
- d) Analisar formas de lidar com a influência de vieses cognitivos em tomadas de decisões por parte da amostra;
- e) Sugerir métodos para uma possível redução de influência de vieses cognitivos em tomada de decisões por servidores públicos.

## 1.5 PRODUTO TÉCNICO ESPERADO

A incorporação de mecanismos que reduzam os efeitos dos vieses cognitivos nas instituições públicas tem sido vista como uma oportunidade para fortalecer a governança pública. Para isso, é necessário um maior investimento em capacitação, bem como na implementação de estratégias como o uso de intervenções comportamentais que influenciam decisões de maneira previsível sem restringir opções e revisões coletivas de decisões, que ajudam a criar um ambiente mais robusto contra esses desvios, como parte do planejamento institucional e estratégico.

Segundo Lafer (1970), a técnica do planejamento, de forma geral, busca assegurar um equilíbrio entre os níveis de produção e a demanda de bens, considerando a oferta dos fatores de reprodução com o objetivo de alcançar metas fundamentais. Teoricamente, o planejamento permite corrigir distorções no sistema de preços, aproximando a alocação de recursos das condições ideais de livre concorrência. Ele tem como propósito indicar o caminho mais racional para o desenvolvimento, considerando as características específicas da

economia. No entanto, a experiência brasileira analisada por Mello e Souza (2012) revela um histórico de planejamento quantitativamente abundante, mas qualitativamente deficitário, devido à falta de diagnósticos adequados, instrumentos eficazes de implementação e uma estrutura administrativa capaz de lidar com a complexidade do processo decisório. Essa divergência entre a teoria e a prática evidencia que, embora o planejamento tenha o potencial de corrigir falhas de mercado e orientar decisões estratégicas, sua efetividade depende de uma estrutura institucional sólida e flexível, capaz de adaptar-se às realidades socioeconômicas em constante mudança.

Da mesma forma, o estudo sobre o planejamento nos municípios sergipanos de Marinho e Jorge (2015) ressalta a precariedade do planejamento local, especialmente em municípios com até 20 mil habitantes, que enfrentam desafios similares: a falta de recursos e estrutura para elaborar e executar planos eficientes. Embora esses municípios possuam autonomia, o deslocamento do planejamento da esfera nacional para a local não foi acompanhado pela preparação técnica e administrativa necessária. Isso revela que, independentemente do nível de implementação (nacional ou municipal), o planejamento no Brasil sofre de fragilidade estrutural, seja pela falta de diagnóstico adequado, seja pela falta de instrumentos e coordenação necessária para garantir a execução eficaz.

Assim, tanto na crítica ao planejamento nacional, (MELLO E SOUZA, 2012), quanto na visão de Lafer (1970) e no estudo municipal de Marinho e Jorge (2015), observa-se uma lacuna crítica: a necessidade de um planejamento mais realista, flexível e adaptado às condições específicas de cada contexto, seja ele nacional ou local, para garantir que os objetivos sejam atingidos de forma eficaz. Então assim, como parte integrante do processo de conclusão do mestrado, além da pesquisa de dissertação, é necessário fornecer um produto técnico que enriqueça o conhecimento e a aplicação prática do tema estudado. Nesse contexto, buscou-se a elaboração de um material didático que abranja a compreensão dos vieses cognitivos, suas causas, suas consequências e estratégias eficazes para sua mitigação, como recomendação a incorporar no planejamento da instituição. Como metodologia específica para a formulação do produto técnico esperado, temos:

Analisar os resultados obtidos na pesquisa sobre a influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisão no setor público e, com base nessa análise, desenvolver um conjunto de recomendações e diretrizes para a criação de um material didático capaz de fornecer subsídios para um programa de capacitação focado na redução desses vieses, como sugestão para implementação na gestão de uma instituição pública.

Esse material educacional buscou consolidar os achados da pesquisa e servirá como uma ferramenta prática para transmitir o conhecimento a outros interessados, como estudantes, profissionais do setor público e pesquisadores interessados no tema. Além de fornecer informações teóricas sobre vieses cognitivos, o documento objetivará incluir exemplos práticos e métodos para identificar e evitar vieses cognitivos na tomada de decisões no contexto do setor público.

## 1.6 RELAÇÃO DO PTT COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Sehn (2019) avalia o impacto da aprendizagem por meio de programas de capacitação na área de gestão na minimização da ocorrência de vieses sistemáticos originados dos princípios heurísticos comuns na tomada de decisão em situações de incerteza. O autor argumenta que a aprendizagem ajuda a reduzir a ocorrência desses vieses cognitivos por meio da capacitação e treinamento dos decisores em técnicas e estratégias que os auxiliam a tomar decisões mais racionais e menos influenciadas por fatores emocionais ou cognitivos. Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos participantes tomou decisões viesadas em relação ao viés da armadilha da confirmação. No grupo de participantes do Bom Negócio Paraná, 55% dos iniciantes tomaram decisões viesadas, enquanto 59% dos concluintes escolheram a opção livre do viés. Já no grupo de participantes da graduação, a maioria dos iniciantes tomou decisões livres do viés (59%), mas a maioria dos concluintes também tomou decisões viesadas (63%). Os resultados sugerem que a aprendizagem pode ajudar a minimizar a ocorrência de vieses cognitivos na tomada de decisão em situações de incerteza, mas que ainda há desafios a serem superados para

garantir que os decisores tomem decisões mais racionais e menos influenciadas por fatores emocionais ou cognitivos (SEHN, 2019).

Este Produto Técnico e Tecnológico (PTT) está alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFES para o período de 2021-2030, especialmente no que tange aos Objetivos Estratégicos de Gestão (OEG) e às metas voltadas ao aprimoramento da administração universitária. O PDI enfatiza a importância de consolidar mecanismos robustos de governança, assegurando uma gestão ética, democrática, transparente, participativa e eficiente. Nesse cenário, este estudo contribui diretamente para o fortalecimento das práticas de governança e gestão de pessoas, ao propor estratégias capazes de minimizar a influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisão, promovendo maior transparência, eficácia e alinhamento com os padrões de excelência em gestão pública.

Logo, o PTT está em sintonia com o objetivo estratégico de elevar a universidade à faixa intermediária nos índices de Gestão de Pessoas, por meio da implementação de práticas inovadoras que otimizam os processos decisórios e reduzem a margem de erros. Tais avanços podem gerar impactos positivos na qualidade da gestão institucional, fortalecendo o desenvolvimento integrado da universidade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Este trabalho também reforça os princípios de sustentabilidade institucional e econômica ao propor ações que promovem a melhoria contínua e a inovação na gestão de pessoas. Essas iniciativas visam à utilização mais eficiente dos recursos humanos e materiais da instituição pública estudada, contribuindo para o cumprimento do objetivo estratégico de assegurar a sustentabilidade administrativa e financeira.

## 1.7 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa foca na análise da influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisão de servidores públicos que ocupam cargos de direção ou funções gratificadas em uma instituição pública federal. O objetivo principal foi

compreender como esses vieses impactam o processo decisório e como os servidores percebem e lidam com essas influências em suas práticas profissionais cotidianas.

A pesquisa adota um recorte temporal definido como *cross-section* (dados de corte transversal), abrangendo servidores públicos ocupantes de cargos de chefia ou funções gratificadas de setores administrativos, assim como substitutos, em designação no momento de coleta de dados da pesquisa, realizada entre agosto e novembro de 2024. Esse requisito foi incluído considerando a relevância de analisar decisões tomadas em um intervalo que permita identificar padrões influenciados por contextos institucionais de forma atual por indivíduos que se presume possuir maior papel de tomador de decisão dentro do cenário público.

A razão para o recorte temporal baseia-se na necessidade de avaliar um retrato administrativo atual para captar a influência dos vieses cognitivos em contextos de gestão pública que envolvem a responsabilidade decisória. A escolha também é respaldada pela relevância de compreender o impacto desses vieses em um intervalo que abrange diferentes desafios institucionais e situações práticas enfrentadas pelos gestores, garantindo uma análise mais ampla e representativa.

A metodologia adotada inclui entrevistas semiestruturadas consentidas, que serão utilizadas para explorar as percepções individuais dos participantes e identificar as tomadas relacionados aos processos de decisão, sendo a amostra composta por servidores públicos de uma única instituição federal no âmbito administrativo.

Os dados coletados são analisados qualitativamente por meio de uma análise de conteúdo, buscando identificar padrões comportamentais, compreender a percepção dos gestores sobre suas decisões e propor estratégias práticas para desonerar os efeitos prejudiciais dos vieses cognitivos no setor público. Essa abordagem visa contribuir para o aprimoramento dos processos decisórios na administração pública, promovendo maior eficiência e racionalidade nas decisões estratégicas.

Essa pesquisa se justifica residindo no fato de que o estudo dos vieses cognitivos nas tomadas de decisão é importante para o aprimoramento das práticas de governança e gestão no setor público. Servidores em cargos de chefia desempenham um papel central no funcionamento das instituições e no atendimento às demandas da sociedade. Compreender como esses gestores percebem e lidam com os vieses cognitivos correlaciona-se em identificar estratégias que possam mitigar decisões distorcidas e, assim, contribuir para uma gestão pública mais eficiente, ética e transparente.

## 2. APORTE TEÓRICO

A Teoria do Prospecto, um aporte teórico essencial para a Economia Comportamental, oferece conceitos e fundamentos sobre como os indivíduos são influenciados por vieses cognitivos em suas decisões financeiras e em muitos outros aspectos da vida (CAMPOS *et al.*, 2024). Esta teoria demonstra que as pessoas muitas vezes não tomam decisões de acordo com uma análise racional e objetiva de riscos e recompensas (QUEIROZ *et al.*, 2023). Em vez disso, são influenciadas por heurísticas e vieses cognitivos, como aversão à perda, otimismo excessivo e ancoragem, que afetam a forma como percebem ganhos e perdas (CAMPOS *et al.*, 2024; QUEIROZ *et al.*, 2023; SILVA, 2007). Esses vieses cognitivos podem levar a escolhas subestimadas e irracionais, e sua compreensão é fundamental para explicar o comportamento humano em diversas áreas, incluindo finanças, psicologia e economia (OLIVEIRA, 2020).

Quadro 1 - Teoria do Prospecto

	Autores	Contribuições
<b>Teoria do Prospecto</b> (como as pessoas avaliam e tomam decisões com base na percepção de ganhos e perdas potenciais, em vez de avaliarem objetivamente os resultados)	(KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, 1981, 1992)	Desenvolvimento da Teoria do Prospecto, conceitos de vieses cognitivos e aplicações experimentais dentro do tema
	(ABDELLAOUI; BLEICHRODT; L'HARIDON, 2008)	Método para mensurar a utilidade sob a Teoria do Prospecto
	(STOTT, 2006)	Análise de variantes de modelos da Teoria do Prospecto com diferentes funções de valor, probabilidade e escolha estocástica
	(BOOIJ; VAN PRAAG; VAN DE KUILEN, 2010)	Funções de utilidade e ponderação de probabilidade. Os resultados indicaram aversão à perda, aversão ao risco em mulheres e uma resposta psicológica mais pessimista em relação à probabilidade de obter o melhor resultado
	(FALLEIRO, 2014)	Características sociais como fator de relevância na Teoria do Prospecto

Fonte: Elaboração própria

## 2.1 A TEORIA DO PROSPECTO E ECONOMIA COMPORTAMENTAL

A tomada de decisões humanas é um processo complexo que frequentemente é influenciado por uma série de fatores, muitos dos quais podem não ser racionais ou completamente lógicos. Nesse contexto, a teoria do prospecto surge como uma abordagem fundamental para compreender como as pessoas avaliam e escolhem entre diferentes alternativas, especialmente quando se trata de decisões que envolvem riscos e incertezas. Desenvolvida por TVERSKY; KAHNEMAN, , a teoria do prospecto trouxe luz à compreensão das decisões humanas, fornecendo compreensões sobre como os vieses cognitivos desempenham um papel na formação de escolhas.

### 2.1.2 Teoria do Prospecto

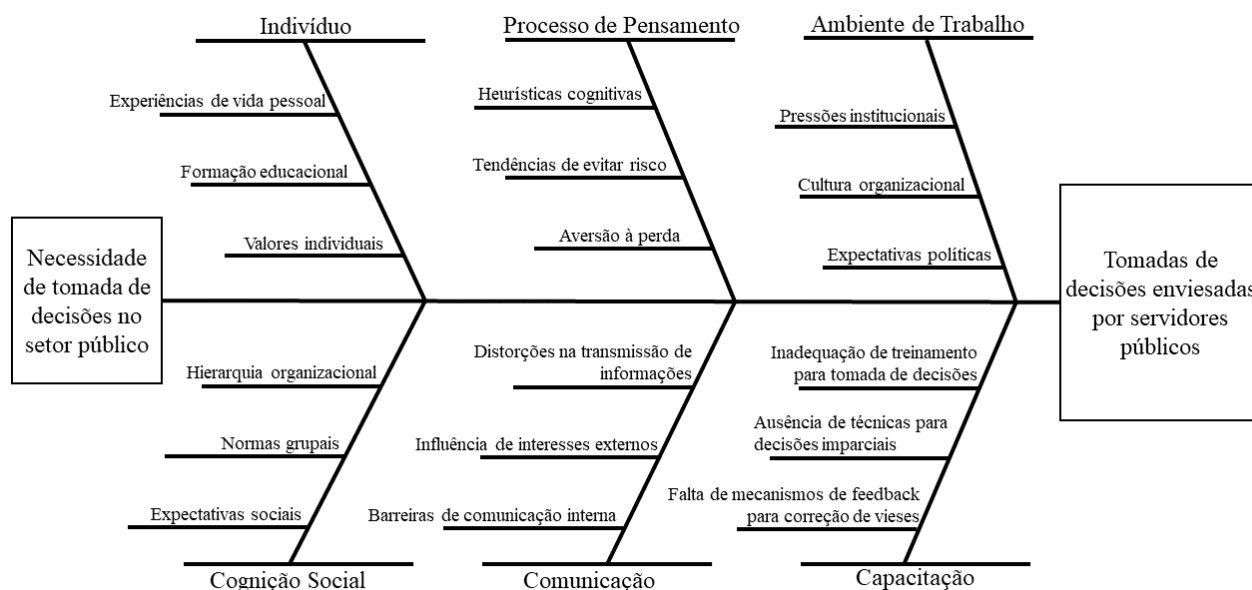
A Teoria do Prospecto, desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979), sugere que as pessoas não avaliam suas escolhas apenas com base nos resultados esperados, mas sim na forma como esses resultados são apresentados e percebidos. Essa teoria desafia o pressuposto de racionalidade da economia clássica, evidenciando que as decisões humanas são frequentemente influenciadas por fatores emocionais e cognitivos (THALER, 2016; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974)

Um dos conceitos centrais da teoria é a aversão à perda, que postula que os indivíduos tendem a sentir mais intensamente as perdas do que os ganhos de mesma magnitude. Esse comportamento leva a decisões que não maximizam a utilidade objetiva, como estudos de Silva & Pieniz (2018), mas refletem a busca por evitar perdas percebidas (Tversky & Kahneman, 1992).

A compreensão desses aspectos é especialmente relevante no setor público, onde decisões baseadas em vieses cognitivos podem ter implicações significativas para a sociedade. Políticas públicas e decisões governamentais frequentemente envolvem situações de incerteza e risco, nas quais vieses comportamentais podem comprometer a eficiência e a equidade (BUGALHO; SCHNORRENBARGER, 2020; KOGA *et al.*, 2022). Nesse contexto, o perfil do

indivíduo, o processo de pensamento e o ambiente de trabalho, entre outros, são fatores que balizam a possível influência de vieses cognitivos, em que, existem ferramentas para identificar e mitigar esses vieses<sup>3</sup>, promovendo escolhas mais informadas e racionais por parte dos gestores públicos.

Quadro 2 - Diagrama de Ishikawa para fatores de influência de vieses cognitivos



Fonte: Elaboração própria com base em Lichand *et al.* (2022) e na técnica de Diagrama de Ishikawa

Além disso, Braga (2015) reforça a ideia de valores de referência, que são pontos de partida a partir dos quais as pessoas avaliam ganhos e perdas. Mudar o estado de referência pode ter um impacto significativo na percepção das consequências de uma decisão. Esses achados alinham-se com a ideia de que a forma como perdas são percebidas, o que pode distorcer as decisões ao levar indivíduos a insistirem em escolhas que já representam perdas substanciais, em vez de tomar uma decisão mais racional e cortar as perdas. Essas evidências sublinham a importância de compreender como fatores cognitivos e emocionais,

<sup>3</sup> Página oficial do governo federal tratando sobre estratégias para reduzir vieses cognitivos nas decisões de investimento. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/penso-logo-ivisto/estrategias-para-reduzir-vieses-cognitivos-nas-decisoes-de-investimento>

investigados através de abordagens como experimentos comportamentais e neuroimagem, moldam a tomada de decisão.

### 2.1.3 Economia Comportamental

Um dos princípios centrais da Economia Comportamental é a racionalidade limitada, conceito que sugere que os indivíduos não possuem capacidade cognitiva para processar todas as informações disponíveis ou analisar todas as opções antes de tomar decisões. Conforme Silva e Souza (2019), em vez de buscar a solução ideal, os indivíduos optam por satisfações, recorrendo a heurísticas para simplificar o processo decisório. Isso resulta em escolhas que nem sempre maximizam o bem-estar financeiro.

Outro componente importante é o papel das emoções nas decisões financeiras. Glória e Matos (2022) apontam que, embora o ser humano tenha livre-arbítrio para tomar decisões conforme sua vontade, a racionalidade dessas escolhas tem sido amplamente questionada. No campo da economia, considera-se que as pessoas fazem escolhas visando maximizar sua satisfação, buscando sempre o maior benefício possível. Contudo, em situações como a escassez, o indivíduo tende a adaptar seu comportamento às mudanças do ambiente, sendo influenciado por incentivos e imposições que moldam suas escolhas e ações. Como, por exemplo, o efeito de grupo por Wood (1985), ou efeito manada, também é amplamente estudado na Economia Comportamental, como os estudos conduzidos por Silva e Lucena (2019) que concluiu que notícias positivas e a crise influenciam o comportamento coletivo, enquanto notícias negativas não mostraram impacto significativo.

As aplicações práticas da Economia Comportamental são diversas, incluindo o desenvolvimento de estratégias para mitigar vieses cognitivos e emocionais. No campo da política pública, por exemplo, conceitos dessa abordagem são utilizados para desenhar programas que incentivem comportamentos financeiros mais saudáveis, como Marcelo *et al.* (2017), que o crescimento global do uso de *insights* das ciências comportamentais em políticas públicas, devido à sua eficácia, simplicidade e baixo custo. Foi identificado que intervenções em

educação financeira, ao incorporar teorias da psicologia e ciências sociais, consideraram heurísticas e vieses que influenciam escolhas financeiras, visando mudanças comportamentais mais efetivas. Marcelo *et al.* também reuniu experiências e modelos teóricos aplicados para incentivar poupança em populações de menor condição socioeconômica, destacando o uso de dispositivos de compromisso. Constatou-se que compromissos rígidos e leves apresentaram eficácia variável, dependendo do objetivo da poupança, como aposentadoria ou proteção contra danos financeiros.

Em síntese, a Economia Comportamental enriquece o entendimento sobre decisões financeiras ao integrar aspectos psicológicos e comportamentais, complementando a teoria financeira tradicional. Essa abordagem não apenas oferece explicações mais precisas sobre os desvios da racionalidade, mas também orienta estratégias práticas para melhorar a qualidade das escolhas financeiras em diversos contextos.

#### 2.1.4 Vieses cognitivos

Conforme visto por Tversky e Kahneman (1974), os vieses cognitivos são padrões sistemáticos de pensamento que desviam o julgamento humano da lógica ou da racionalidade ideal. Eles surgem devido à forma como o cérebro processa informações, frequentemente utilizando atalhos mentais, conhecidos como heurísticas, para lidar com a complexidade do mundo e tomar decisões rápidas. Esses atalhos, embora muitas vezes úteis, podem levar a erros de interpretação e escolhas não otimizadas, os vieses cognitivos, influenciando significativamente o comportamento humano em diferentes contextos.

O estudo dos vieses cognitivos tem origem na psicologia cognitiva, destacando-se novamente as contribuições de pesquisadores como Tversky e Kahneman (1992), Tabak e Amaral (2018), Moseley e Thomann (2021) e Vassali, Janissek-Muniz e Borges (2022) que identificaram diversos tipos de vieses presentes nas tomadas de decisões. Entre os exemplos está o viés de disponibilidade, em que as pessoas acabam por buscar informações mais recentes ou marcantes para balizarem suas tomadas de decisões incorrendo em possíveis ao desconsiderar

outras informações ou possibilidades (GASPARETTO, 2021), inclusive trabalhos na área da saúde, que buscaram estudar “constatar a existência do viés cognitivo de disponibilidade quando os médicos diagnosticam casos que apresentam manifestações clínicas semelhantes às dos casos recentemente encontrados”, incluindo sugestões para possível correção (APARECIDA; FERNANDES; HORIZONTE, 2019).

Os vieses cognitivos não apenas afetam indivíduos em situações cotidianas, mas também têm implicações em escala maior, como no comportamento de consumidores, na elaboração de políticas públicas e até na gestão de crises financeiras (CARREIRA; FERREIRA; RAMOS, 2023; CHEEMA; SOMAN, 2006; GLÓRIA; MATOS, 2022; THALER, 1980). No campo econômico, por exemplo, Braga (2015) analisa o viés da aversão à perda e demonstra que as pessoas tendem a atribuir maior peso às perdas do que aos ganhos equivalentes, influenciando decisões de investimento e consumo. Já no ambiente corporativo, a superestimação de habilidades pessoais, conhecida como viés de excesso de confiança, pode levar gestores a subestimar riscos, impactando negativamente os resultados das organizações (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Através de Pontes (2009) vemos que a influência dos vieses cognitivos também é evidente na forma como lidamos com probabilidades e riscos. As decisões desempenham papel central na vida das pessoas e das organizações, sendo influenciadas tanto pela racionalidade quanto pela intuição, que incorpora experiências acumuladas, muitas vezes inconscientes. Apesar de métodos racionais baseados em lógica e modelos matemáticos terem dominado a teoria gerencial, as limitações do processo decisório, como falta de tempo e incertezas, destacam a relevância da intuição.

Além disso, uma série de heurísticas e vieses cognitivos influenciam as escolhas humanas, como o viés da ancoragem, no qual decisões são excessivamente influenciadas por informações iniciais (BORSATO, 2009; RENAN; GOMES; SANTOS, 2022; SOUZA, 2019); a superestimação de probabilidades, que afeta a percepção de risco (BARBEDO; REZENDE, 2024; SILVA, 2007); e o conceito de custos afundados. Esse último, destacado por Leal e Campos (2015) descreve a tendência das pessoas em persistirem em decisões ou investimentos

previamente realizados, mesmo quando há evidências de que abandoná-los seria mais racional. Em contextos de decisão pública, esse viés pode levar à continuidade de projetos ineficazes ou onerosos, apenas porque já foram alocados recursos significativos neles.

Cabe também destacar, a diferença entre vieses cognitivos e heurísticas reside principalmente na natureza e no impacto desses dois fenômenos no processo de tomada de decisão. Kahneman (2012) define heurísticas como "um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis". Apesar de ganhar tempo e poupar recursos nas tomadas de decisões, essas simplificações podem gerar os então as distorções e erros referenciados como vieses cognitivos.

Assim, os vieses cognitivos são distorções sistemáticas que ocorrem no julgamento humano, frequentemente como resultado do uso excessivo ou inadequado das heurísticas, corroborado por Gabrielli, Moura e Silva (2021), enquanto as heurísticas podem ser vistas como estratégias úteis em muitas situações, os vieses surgem quando essas estratégias falham, levando a erros sistemáticos ou decisões irracionais. Conforme revisão sistemática de literatura por Vassali, Janissek-Muniz e Borges (2022), esses erros podem ocorrer em diversas formas, como no viés de disponibilidade, onde as pessoas tendem a buscar informações mais marcantes ou recentes, ou no efeito de ancoragem, onde uma informação inicial influencia desproporcionalmente as decisões subsequentes, logo o tipo de viés cognitivo é dado conforme a sua ocorrência ou influência.

Em resumo, as heurísticas são ferramentas que ajudam a tomar decisões rapidamente, enquanto os vieses são os erros que surgem quando essas heurísticas são aplicadas de maneira imprecisa ou inadequada. Ambos os fenômenos fazem parte do funcionamento cognitivo humano, mas enquanto as heurísticas podem ser eficientes, os vieses, por sua vez, podem levar a falhas nos processos de tomada de decisão.

Retomando VASSALI; JANISSEK-MUNIZ; BORGES, , existem diversos tipos de vieses cognitivos, cada um afetando a maneira como as pessoas percebem e

tomam decisões. Como o viés de especialista, por exemplo, correlacionado com viés de excesso de confiança e excesso de otimismo, em que o sujeito tomador de decisões subestima potenciais riscos e sobrevaloriza a capacidade de análise atrelado a um recurso tecnológico. Ou, ainda por VASSALI; JANISSEK-MUNIZ; BORGES, , o desvio por disponibilidade, que também pode ser entendido como viés de disponibilidade, onde o sujeito tomador da ação tem preferência por aquilo que lembra mais fácil.

Esses são apenas alguns exemplos de vieses cognitivos, e cada um pode influenciar o comportamento de maneira distinta, muitas vezes levando a decisões não otimizadas ou irracionais. O reconhecimento desses vieses é o primeiro passo para minimizá-los e tomar decisões mais conscientes e informadas. Para esta pesquisa, foram considerados os seguintes tipos de vieses cognitivos e seus conceitos:

- **Viés de Ancoragem:** O viés de ancoragem ocorre quando as pessoas se baseiam excessivamente em uma informação inicial (a "âncora") ao tomar decisões subsequentes, mesmo que essa informação possa ser irrelevante ou tendenciosa (BORSATO, 2009; RENAN; GOMES; SANTOS, 2022).
- **Viés do *Status Quo*:** As pessoas tendem a preferir manter as coisas como estão, evitando mudanças, mesmo quando as mudanças poderiam trazer benefícios. Esse viés pode impedir a inovação e a implementação de soluções mais eficientes (FERREIRA; ALVES, 2022; SAURIN *et al.*, 2015).
- **Viés de Disponibilidade:** Esse viés ocorre quando as pessoas avaliam a probabilidade de um evento com base na facilidade com que exemplos vêm à mente. Eventos mais recentes ou emocionantes tendem a ser superestimados, enquanto eventos menos memoráveis são subestimados (BRAGA, 2015; COELHO FERREIRA *et al.*, 2024; FERREIRA, 2023; SILVA, 2007).
- **Viés da Gratuidade:** Esse viés ocorre quando as pessoas supervalorizam algo apenas porque é gratuito, mesmo que alternativas pagas ofereçam mais benefícios ou qualidade. Também chamado de Efeito Preço-Zero, a gratuidade pode influenciar decisões, mesmo que a escolha "grátis" não seja a mais vantajosa. (ANDRÉ; CARVALHO, 2020; SHAMPANIER; MAZAR; ARIELY, 2007).
- **Viés de Custos Afundados:** Esse viés refere-se à tendência de continuar investindo em uma decisão ou projeto em que já houve grandes investimentos, mesmo quando o resultado futuro não justifica mais esse esforço, pela aversão à perda. Isso pode levar a uma má alocação de recursos e prejuízos (ARKES; BLUMER, 1985; LEAL; CAMPOS, 2015).

- **Efeito de Posse:** Ocorre quando as pessoas atribuem mais valor a algo simplesmente porque o possuem ou acharem que o possuem, levando a um apego excessivo de um objeto ou recurso em detrimento de outros. Isso pode ser observado, por exemplo, quando alguém se recusa a vender um item por um preço razoável, porque acredita que vale mais do que realmente vale, ou julgar melhor e manter projetos, recursos ou bens em sua posse em substituição a outros, ainda que mais adequados (BARROSO; MELO, 2023; NAKAHARA, 2022).
- **Viés do Excesso de Confiança:** O viés do excesso de confiança refere-se à tendência de superestimar as próprias habilidades, conhecimentos ou previsões, levando a pessoa a acreditar que pode controlar ou prever resultados com mais precisão do que realmente é possível. Essa confiança exagerada pode fazer com que o indivíduo tome decisões arriscadas, ignore sinais de alerta ou subestime os riscos envolvidos (BARROSO; MELO, 2023; NAKAHARA, 2022).

Cabe aqui destacar que, há diferença entre vieses cognitivos e falácias, visto que alguns vieses como excesso de confiança e *status quo* também se correlacionam com os discursos dos indivíduos, sendo as diferenças no modo como esses dois fenômenos afetam o raciocínio e a tomada de decisão. Como dito anteriormente, vieses cognitivos são distorções sistemáticas que ocorrem devido ao funcionamento do cérebro, resultantes da aplicação de heurísticas ou atalhos mentais. Esses vieses são padrões de pensamento que desviam o julgamento humano da racionalidade, levando a decisões ou avaliações imprecisas de forma previsível. Eles são, em grande parte, inconscientes e automáticos, o que significa que as pessoas frequentemente não percebem que estão sendo influenciadas por eles.

Por outro lado, analisado por Almeida (2013), as falácias são erros de raciocínio que ocorrem em argumentos, onde a estrutura lógica ou a forma de raciocínio é falha, independentemente da veracidade das premissas. Elas representam falhas na argumentação, que podem ocorrer por várias razões, como generalizações indevidas, apelos à emoção ou razões irrelevantes. Ao contrário dos vieses cognitivos, que estão mais relacionados ao processamento de informações e decisões pessoais, as falácias envolvem falhas formais ou informais em argumentos, que podem ser usadas para persuadir ou enganar alguém (ALMEIDA, 2013).

Então, enquanto os vieses cognitivos resultam de processos mentais automáticos que distorcem a percepção e a tomada de decisões, as falácias envolvem falhas na lógica de um argumento, derivados da Psicologia e Economia. Ambos podem levar a conclusões incorretas, mas enquanto os vieses estão relacionados à maneira como pensamos individualmente, as falácias estão associadas à construção de argumentos e à interação social, muitas vezes com a intenção de manipular ou persuadir, oriundas do campo da Filosofia.

Com a crescente popularização de estudos psicológicos e comportamentais, observa-se um avanço significativo na compreensão dos fatores que influenciam a tomada de decisão humana. A literatura contemporânea, alicerçada em investigações empíricas, sustenta a hipótese de que os indivíduos não são plenamente racionais, mas sim sujeitos a vieses e influências comportamentais, conforme descrito anteriormente. Essa perspectiva foi abordada em um estudo de Oliveira (2020) que investigou como fatores como sexo, idade, localidade e estrutura familiar modulam o processo de decisão em relação à aquisição e/ou aluguel de imóveis. Por meio de um método qualitativo fundamentado em entrevistas semiestruturadas e na análise de conteúdo, identificaram-se oito categorias de vieses atuantes durante a tomada de decisões e três categorias adicionais pós-decisão. Entre os vieses identificados, o viés das intuições destacou-se como o mais prevalente, influenciando 92,86% dos participantes, o que demonstra uma clara tendência dos indivíduos a confiar em impressões imediatas e heurísticas cognitivas.

Essa inclinação às intuições pode ser correlacionada com os resultados de outra pesquisa que examinou a formação em gestão e os desafios da integração entre teoria e prática. Nesse estudo, conduzido por Dias e Bispo (2022) com estudantes de administração de uma instituição federal de ensino superior no Rio de Janeiro, observou-se que muitos alunos passam a priorizar atividades práticas no ambiente corporativo em detrimento da teoria acadêmica à medida que avançam no curso. Essa preferência pode ser explicada pelo viés da confirmação, que leva os estudantes a validar crenças preexistentes sobre a superioridade da prática frente à teoria. Assim como no contexto das decisões imobiliárias, essas escolhas refletem influências não apenas de fatores externos,

mas também das características intrínsecas de cada indivíduo, incluindo suas expectativas, experiências e estrutura de pensamento.

As intersecções entre esses dois estudos tornam evidente como o perfil individual exerce um papel importante na forma como as pessoas lidam com decisões complexas. No contexto das decisões imobiliárias, variáveis como localidade e estrutura familiar demonstraram influências significativas sobre os tipos de vieses manifestados. De maneira semelhante, na formação em gestão, observa-se que as expectativas institucionais e os modelos de desenvolvimento pessoal e profissional preconizados pela universidade ou pela empresa afetam a formação de preferências e comportamentos.

Em ambos os cenários, as diferenças de perfil, como sexo e idade, também desempenham um papel essencial na conformação das escolhas. Essas características não apenas determinam os tipos de vieses predominantes, mas também influenciam a intensidade com que esses vieses impactam as decisões. No estudo sobre decisões imobiliárias de Dias e Bispo (2022), por exemplo, as variações nos vieses pós-decisão sugerem que indivíduos mais jovens tendem a justificar suas escolhas de forma mais enfática, talvez em resposta às expectativas sociais ou à necessidade de validação pessoal. Por sua vez, no ambiente educacional, as escolhas entre priorizar teoria ou prática estão frequentemente associadas às experiências pregressas e às ambições futuras de carreira (OLIVEIRA, 2020).

Portanto, os resultados das duas pesquisas convergem para reforçar a ideia de que o comportamento humano é multifacetado e profundamente influenciado pelo perfil do indivíduo e pelo contexto em que ele está inserido. Compreender esses fatores é essencial para elaborar intervenções mais eficazes, sejam elas direcionadas à promoção de melhores práticas educacionais ou ao aprimoramento dos processos de tomada de decisão em áreas como o mercado imobiliário. Ao final, a articulação entre psicologia comportamental e formação em gestão não apenas amplia o entendimento sobre as influências dos vieses, mas também aponta caminhos para superar os desafios impostos por eles.

### 2.1.5 Métodos para redução de influência de vieses cognitivos em tomadas de decisão

A adoção de métodos para reduzir a influência de vieses cognitivos na tomada de decisão é essencial para aprimorar a qualidade das escolhas no setor público (NAGTEGAAL *et al.*, 2020). Uma abordagem eficaz é a implementação de treinamentos que conscientizem os servidores sobre vieses implícitos, capacitando-os a reconhecer padrões automáticos de pensamento e identificar situações em que decisões podem ser afetadas por heurísticas e preconceitos implícitos (RENAN; GOMES; SANTOS, 2022). Lordelo (2020) discute os riscos e benefícios da automação decisória por meio de algoritmos, destacando como esses sistemas podem tanto reproduzir vieses humanos quanto contribuir para decisões mais objetivas. Isso se relaciona diretamente com os métodos propostos para redução da influência dos vieses cognitivos, especialmente no que se refere ao uso de inteligência artificial e análise de dados para minimizar distorções e promover escolhas mais racionais no setor público.

Outra estratégia relevante estudada por Lousada e Valentim (2011) é a utilização de processos decisórios estruturados, como lista de verificação e protocolos padronizados, que auxiliam na minimização de influências subjetivas. Ao seguir roteiros previamente estabelecidos, os decisores são incentivados a considerar evidências objetivas e a confrontar suas próprias suposições, promovendo decisões mais equilibradas e fundamentadas.

O uso de revisão por pares também se mostra uma ferramenta valiosa para mitigar vieses. Submeter decisões à análise de outros profissionais cria um ambiente de maior escrutínio, onde suposições podem ser questionadas e perspectivas alternativas consideradas, contribuindo para a construção de decisões mais robustas (RECIO-SAUCEDO *et al.*, 2022).

Ainda entre as principais estratégias, destacam-se a modelagem de processos, a conformidade com leis e normas, o uso de métodos multicritério, a aplicação de técnicas de gerenciamento de riscos e a incorporação de inteligência artificial (RIBEIRO SIMAN *et al.*, 2020). A seguir, discute-se como cada uma dessas abordagens contribui para reduzir a influência de vieses cognitivos e aprimorar

a qualidade das decisões em diferentes setores, como investimentos financeiros, setor bancário e indústria automobilística.

A modelagem de processos constitui um dos métodos mais eficazes para estruturar e otimizar decisões organizacionais (SANTOS; PONTE, 1998). Ao mapear fluxos de trabalho e estabelecer padrões operacionais, essa abordagem reduz a subjetividade e a improvisação na tomada de decisão. No setor bancário, por exemplo, a definição estruturada de critérios para concessão de crédito minimiza julgamentos intuitivos, tornando as análises mais racionais e baseadas em evidências concretas (POSTOLACHE, 2017). Além disso, na indústria siderúrgica, a padronização de processos produtivos garante maior previsibilidade e controle sobre os resultados, reduzindo falhas decorrentes de decisões arbitrárias no desenvolvimento de novas tecnologias (BALDAM, 2008).

Além da estruturação de processos internos, a conformidade com leis e normas desempenha um papel fundamental na mitigação de vieses e na garantia da transparência decisória. A observância de regulamentos setoriais reduz a possibilidade de decisões pautadas exclusivamente em julgamentos subjetivos ou preferências individuais (TABAK; AMARAL, 2018). No setor financeiro, por exemplo, as diretrizes estabelecidas por órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), impõem limites e critérios técnicos para a alocação de investimentos, evitando escolhas motivadas apenas por percepções intuitivas (ALMEIDA *et al.*, 2010; BURLÁ; GONÇALVES, 2010). No setor bancário, as regulamentações garantem que práticas como a análise de risco de crédito sejam realizadas com base em critérios objetivos, reduzindo a discricionariedade dos gestores (FERNANDES *et al.*, 2008).

Em contextos decisórios mais complexos, onde múltiplos fatores devem ser considerados simultaneamente, métodos multicritério, como o Analytic Hierarchy Process (AHP) (BERNASCONI; CHOIRAT; SERI, 2010), oferecem uma abordagem estruturada para hierarquização e priorização de alternativas (BRIOZO; MUSETTI, 2015). Esse método permite avaliar diferentes variáveis de forma sistemática, reduzindo o impacto de vieses como a sobrevalorização de informações recentes ou a tendência à simplificação excessiva de problemas complexos (CORVIN *et al.*, 2021). O estudo de Oliveira *et al.* (2022), focado na

modelagem de processos organizacionais em instituições públicas, correlaciona-se ao destacar como a adoção de tecnologias de informação e a interação entre diferentes atores podem melhorar a eficácia das decisões públicas. O uso de ferramentas digitais e abordagens como coprodução e cogovernança pode ajudar a mitigar vieses cognitivos ao envolver diversos *stakeholders*, promovendo decisões mais colaborativas e informadas.

O gerenciamento de riscos é outra abordagem essencial para a mitigação de vieses e o aprimoramento das decisões organizacionais. Ao antecipar cenários adversos e adotar medidas preventivas, essa estratégia permite que decisões sejam tomadas com base em análises probabilísticas e dados concretos, em vez de intuições ou percepções subjetivas (SILVA *et al.*, 2010). Tais autores analisaram a incorporação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças, em que, a formação da equipe e a análise coletiva influenciam em tomada de decisões mais assertiva, permitindo uma identificação mais precisa de riscos e atividades críticas.

Importante também destacar, de forma atual, a implementação de tecnologias baseadas em inteligência artificial e análise de dados pode reduzir a dependência da intuição na tomada de decisão. Ferramentas que compilam informações e geram recomendações baseadas em algoritmos auxiliam os tomadores de decisão a acessarem dados mais amplos e embasados, minimizando a tendência a influências subjetivas (VASCONCELOS; CARDONHA; GONÇALVES, 2018).

A crescente adoção de inteligência artificial (IA) nas organizações representa um avanço significativo na redução da influência de vieses cognitivos e na melhoria da qualidade das decisões (BREM; RIVIECCIO, 2024). A IA possibilita a análise de grandes volumes de dados de forma objetiva, identificando padrões e tendências que passariam despercebidos por gestores humanos (CARVALHO, 2021). Trabalhado no estudo de Claudio (2024), explorou como a evolução tecnológica, especialmente o avanço da inteligência artificial, impacta a tomada de decisões humanas, destacando a vulnerabilidade dos indivíduos à influência de heurísticas e à sobrecarga de informações. O trabalho analisou como a

rapidez na disseminação de informações e os múltiplos canais de comunicação podem agravar falhas cognitivas. A pesquisa também investigou como a inteligência artificial pode ser usada tanto para mitigar essas falhas, ao auxiliar na tomada de decisões, quanto para amplificar a fragilidade humana ao absorver e replicar as visões e preferências das pessoas.

Diante da complexidade envolvida na tomada de decisão em diferentes setores assim como de métodos possíveis, a aplicação de métodos adequados é fundamental para reduzir a influência de vieses cognitivos e aumentar a eficiência dos processos. A modelagem de processos, a conformidade com normas, treinamento de pessoal, revisão por pares, o uso de métodos multicritério, o gerenciamento de riscos e a inteligência artificial são abordagens complementares que permitem uma tomada de decisão mais racional, fundamentada e transparente. Além disso, a realidade de cada instituição, perfis envolvidos e situações demandas caracterizarão o método mais adequado. Dessa forma, a adoção dessas ou outras metodologias contribui para uma gestão mais assertiva, mitigando falhas decorrentes de heurísticas e garantindo escolhas mais bem informadas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Dessa forma, a combinação de treinamentos, processos estruturados, revisão por pares e tecnologia ou outras ferramentas existentes configura-se como um conjunto de estratégias para minimizar os impactos dos vieses cognitivos na administração pública.

#### 2.1.6 Aplicação no Setor Público e Trabalhos Correlatos

Como forma de explorar a aplicação dos vieses cognitivos e suas influências no setor público, Araujo (2024) investigou os efeitos de vieses cognitivos, como ancoragem, *status quo*, enquadramento e excesso de confiança, além do viés motivacional, nas decisões orçamentárias de gestores públicos de uma instituição federal de ensino. A pesquisa utilizou um experimento laboratorial com *design within-participants*, manipulando situações hipotéticas em cenários realistas e aplicando questionários a gestores com mais de cinco anos de experiência. Os resultados indicaram que as decisões e os julgamentos

relacionados à execução orçamentária foram influenciados por vieses cognitivos e motivacional, com destaque para o excesso de confiança, mesmo em situações de decisões equivocadas. Esses achados contribuem para a compreensão do impacto dos vieses na administração pública comportamental, ampliando o debate sobre políticas e práticas de gestão pública mais eficazes (ARAUJO, 2024). Tabak e Amaral (2018) destacam que a identificação e consideração de vieses cognitivos nos indivíduos regulados pelo Estado podem aumentar a efetividade do processo de formulação de políticas públicas. Além disso, combater os vieses decisórios dos formuladores de políticas é essencial para evitar regulamentações ineficientes, decorrentes da racionalidade limitada humana. Por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, baseada em revisão de literatura, o estudo identificou os vieses mais comuns que afetam tanto reguladores quanto regulados, proporcionando aos formuladores de políticas uma melhor compreensão das falhas que comprometem o alcance dos objetivos dessas políticas. Os autores também ressaltaram a necessidade de repensar a arquitetura decisória dos agentes públicos, incorporando ferramentas estruturadas para corrigir vieses, a fim de evitar que eles resultem em regulamentações desnecessárias ou ineficazes (TABAK; AMARAL, 2018).

Campêlo (2023)<sup>4</sup> explora a influência dos vieses cognitivos nas decisões de investimento, destacando como esses vieses, frequentemente causados por heurísticas ou "atalhos mentais" utilizados pelo cérebro humano, podem levar a erros sistemáticos e afetar significativamente as decisões financeiras. Para mitigar esses vieses, a autora sugere várias estratégias, começando pela conscientização sobre a presença desses vieses, independentemente da experiência do investidor. Ela recomenda também evitar decisões financeiras em momentos de estresse ou emoções intensas, desenvolver um plano de investimento bem estruturado, adotar técnicas racionais de tomada de decisão baseadas em evidências e manter um diário de investimentos para acompanhar e corrigir padrões de comportamento. O artigo, publicado em 11/10/2023 na página oficial do governo brasileiro, reflete a crescente preocupação institucional

---

<sup>4</sup> Artigo publicado em 11/10/2023 por Maria Adriana Campêlo. Disponível: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/penso-logo-invisto/estrategias-para-reduzir-vieses-cognitivos-nas-decisoes-de-investimento>

pública com a mitigação dos vieses cognitivos, destacando a importância de estratégias para uma tomada de decisão mais assertiva no contexto financeiro. Embora não seja possível eliminar completamente os vieses, essas estratégias ajudam a minimizar seu impacto e a tomar decisões financeiras mais assertivas e fundamentadas. Campêlo conclui que a objetividade e o planejamento são essenciais para alcançar os objetivos financeiros.

Os trabalhos acadêmicos têm se dedicado amplamente a explorar e relatar diversos aspectos dos vieses cognitivos, especialmente sua influência em áreas como economia, psicologia, saúde, educação e políticas públicas. Essas pesquisas buscam compreender como os vieses afetam a tomada de decisão, identificando padrões de comportamento que se afastam da racionalidade tradicionalmente assumida em modelos teóricos. Por meio de abordagens experimentais, revisões bibliográficas e estudos empíricos, os pesquisadores têm destacado os impactos desses fenômenos em diferentes contextos e sugerido estratégias para mitigar seus efeitos.

Na Economia Comportamental, por exemplo, os estudos têm investigado como essa ciência se aplica no setor público. Gomes (2020) realizou um mapeamento de políticas públicas em diversos países que utilizam conceitos e ferramentas da economia comportamental para a formulação e implementação de políticas públicas. GOMES, buscou demonstrar como essas abordagens, que incorporam elementos psicológicos e comportamentais, podem ser aplicadas para tornar as políticas públicas mais eficazes, movendo-se além do modelo tradicional de "racionalidade plena" dos agentes econômicos.

Na área de saúde, o trabalho anteriormente citado de Aparecida, Fernandes e Horizonte (2019) analisou como os médicos podem ser influenciados pelo viés da disponibilidade com base na frequência com que um diagnóstico é mais frequente, podendo incorrer em um diagnóstico enviesado. Outros trabalhos como Coughlan *et al.* (2021), Biswas *et al.* (2022) e Watari *et al.* (2022), contribuem a entender a amplitude que os estudos de vieses cognitivos podem alcançar dentro da área da saúde.

Ciarelli e Ávila (2009) investigaram a influência da mídia e da heurística da disponibilidade na percepção da realidade, com foco na maneira como os atalhos mentais, ou heurísticas, usados no dia a dia das pessoas, podem acelerar a tomada de decisões, mas também distorcer a visão da realidade. A pesquisa destaca que a mídia tende a noticiar acontecimentos dramáticos e espetaculares, o que pode afetar a disponibilidade desses eventos na mente das pessoas, alterando sua percepção e julgamento. Embora o tema seja crucial, especialmente para a definição de prioridades no uso de recursos públicos, não havia estudos anteriores no Brasil que confirmassem como a mídia, em combinação com os vieses de julgamento decorrentes de heurísticas mentais, influencia a percepção dos brasileiros. Por meio de experimentos, os autores testaram a hipótese de que a frequência e a forma como a mídia noticia determinados assuntos podem impactar o julgamento das pessoas sobre a frequência e probabilidade de eventos cotidianos. Os resultados obtidos confirmaram essa hipótese.

A presença significativa desses vieses no setor público reforça a importância de compreender suas causas e efeitos para mitigar seus impactos. As pesquisas acadêmicas têm reunido evidências sobre a aplicação prática do conhecimento sobre vieses em políticas públicas e soluções sociais. Essas iniciativas mostram que, ao considerar os vieses cognitivos, é possível promover mudanças significativas no comportamento individual e coletivo, reforçando a relevância desse campo de estudo. A ótica da aplicação do tema no setor público e trabalhos correlatos é ampliada em Revisão Sistemática de Literatura, na seção a seguir.

### 3. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE VIESES COGNITIVOS NAS TOMADAS DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO

Opta-se por uma abordagem sistemática para a revisão da literatura sobre a influência de vieses cognitivos na tomada de decisão no setor público para contextualização do aporte teórico. Uma revisão sistemática de leitura é definida como um processo de identificar, avaliar e interpretar todas as evidências de pesquisa disponíveis com o objetivo de fornecer respostas para questões específicas de pesquisa (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007). Assim, esta revisão de literatura foi realizada como uma revisão sistemática da literatura com base nas diretrizes originais propostas por Kitchenham e Charters (2007). O método de revisão, o estilo e algumas das figuras desta seção também foram motivados por (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018) e (ARIA; CUCCURULLO, 2017), conforme especificações do quadro a seguir:

Quadro 3 - Procedimentos e metodologia

PROCEDIMENTOS	METODOLOGIA, MÉTODOS E FERRAMENTAS
Fazer um fluxograma com os passos de Revisão Sistemática de Literatura	Desenho da pesquisa (SALVADOR <i>et al.</i> , 2019)
Indicar bases utilizadas na pesquisa	Web of Science Scopus
Estabelecer classificação	Methodi Ordinatio (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018) Bibliometrix e Rstudio (ARIA; CUCCURULLO, 2017)
Indicar keywords e string	Filtros para seleção (PONGBOONCHAI-EMPL <i>et al.</i> , 2024)
Construir tabela com critérios de inclusão e exclusão	Filtros para seleção

Fonte: Elaboração própria

O objetivo geral dessa pesquisa é evidenciar e analisar o atual cenário de pesquisa no tema referente à influência de vieses cognitivos no setor público. Sendo os objetivos específicos, metodologia norteadora e métodos e ferramentas apresentados conforme quadro com a matriz:

Quadro 4 - Matriz de pesquisa

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGIA, MÉTODOS E FERRAMENTAS
<b>Identificar e analisar as tendências de pesquisa, dados coletados, métodos e resultados encontrados em pesquisas de influência de vieses cognitivos no setor público nos últimos 5 anos</b>	Identificar quais vieses cognitivos possuem maior influência no setor público na tomada de decisões	Revisão Sistemática com Bibliometria com R e Ordinatío (ARIA; CUCCURULLO, 2017; PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018)
	Identificar os possíveis efeitos causados pela influência de vieses cognitivos na tomada de decisões dentro do setor público	
	Quantificar os principais métodos utilizados em pesquisas para identificar a influência de vieses cognitivos no setor público	
	Analisar os resultados encontrados e correlacionar possíveis padrões	
	Demonstrar por gráficos e tabelas o cenário de pesquisa acadêmica no referido tema conforme pergunta de pesquisas	

Fonte: Elaboração própria com base em (CHOGUILL, 2005)

Como mostra o quadro anterior, a Revisão Sistemática de Literatura exige planejamento e condução conforme procedimentos, também chamado de protocolos, bem estabelecidos. Os objetivos para a realização da revisão da literatura foram discutidos na introdução deste capítulo. O protocolo de revisão foi elaborado para direcionar a execução da revisão e reduzir a possibilidade de viés do pesquisador. Foram definidas as questões de pesquisa, a estratégia de busca, o processo de seleção dos estudos com critérios de inclusão e exclusão, a avaliação da qualidade e, por fim, o processo de extração e síntese dos dados. O protocolo de revisão é apresentado nas seções 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5. O protocolo de revisão foi desenvolvido, avaliado e melhorado iterativamente durante a etapa de condução e relato da revisão.

As questões de pesquisa (QP) foram especificadas para manter o foco da revisão.

Quadro 5 - Questões de pesquisa para Revisão Sistemática de Literatura

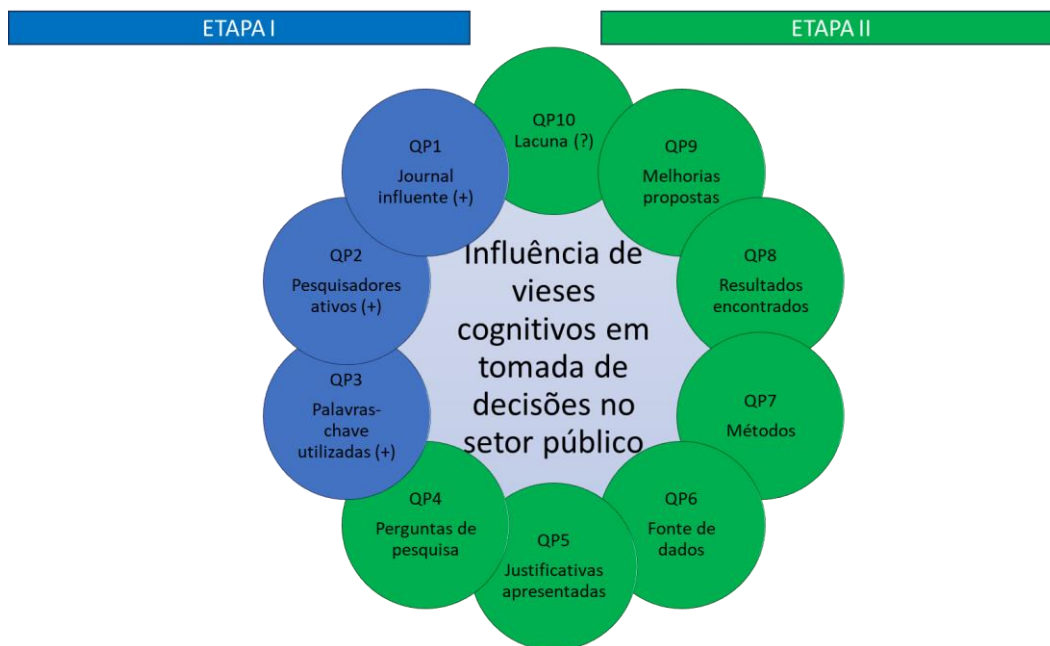
Nº	Questão de Pesquisa
QP1	Qual <i>journal</i> é o mais influente na publicação do tema?
QP2	Quem são os mais ativos e influentes pesquisadores no tema?
QP3	Quais palavras-chave são mais frequentemente utilizados pelos autores no tema?
QP4	Quais são as perguntas de pesquisa centrais feitas?
QP5	Quais são as justificativas dadas para realização de pesquisa?
QP6	Quais fontes para coleta de dados são utilizadas?
QP7	Quais métodos são utilizados para coleta e leitura de dados?
QP8	Quais são os resultados de pesquisa encontrados?
QP9	Quais melhorias são propostas?
QP10	Existe lacuna de pesquisa quanto à influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisões por servidores públicos atuantes na área da educação?

Fonte: Elaboração própria

Dos estudos primários, são extraídos métodos, frameworks e conjuntos de dados para responder QP4 a QP9. Em seguida, os métodos, *frameworks* e conjuntos de dados foram analisados para determinar quais são, e quais não são, métodos, *frameworks* e conjuntos de dados significativos pertinentes ao tema (QP 4 a QP10). QP4 a QP10 são as principais questões de pesquisa, e as demais questões (QP1 a QP3) nos ajudam a avaliar o contexto dos estudos primários. QP1 a QP3 nos dão um resumo e sinopse de uma área particular de pesquisa no campo da influência de vieses cognitivos no setor público quanto a tomada de decisões.

A Figura 1 mostra o mapa mental básico da revisão sistemática da literatura. O principal objetivo desta revisão sistemática da literatura é identificar os métodos utilizados, dados colhidos e resultados obtidos, assim como melhorias propostas, quanto à influência de vieses cognitivos.

Gráfico 1 - Mapa mental básico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

O processo de busca consiste em estabelecer um protocolo padronizado, como selecionar bibliotecas digitais, definir a cadeia de pesquisa, executar uma busca piloto, refinar a cadeia de busca e recuperar uma lista inicial de estudos primários de bibliotecas digitais correspondentes aos termos pesquisados. Antes de iniciar a busca, um conjunto apropriado de bases de dados deve ser escolhido para aumentar a probabilidade de encontrar artigos altamente relevantes. As bases de dados bibliográficas mais populares na área são pesquisadas para ter o maior conjunto de estudos possível. Uma perspectiva ampla é necessária para uma ampla cobertura da literatura. Eis a lista das bases de dados digitais pesquisadas:

- Web of Science
- Scopus (scopus.com)

O software Mendeley foi usado para armazenar e gerenciar os resultados da pesquisa e a utilização do software Rstudio na utilização de código fonte bibtext para obtenção de artigos congruentes com o tema estruturado em planilha em formato xlsx (Excel). A *string* de busca foi desenvolvida de acordo com as seguintes etapas:

- Identificação de termos de pesquisa a partir de questões de pesquisa;
- Identificação de procurar termos nos campos de: Título, Resumo e Palavras-Chave;
- Identificação de sinônimos, plurais e grafias alternativas;
- Construção de cadeia de pesquisa sofisticada usando termos de pesquisa identificados, AND's booleanos e OR's.

A seguinte sequência de pesquisa eventualmente usada foi:

```

("cognitive bias*" OR "heuristic view*" OR "cognition" OR "heuristic*" OR
"bias*")
AND
("decision* making" OR "decision*-making" OR "decision analysis" OR
"decisions-making")
AND
("public servant*" OR "Public Management" OR "Public Governance" OR
"Public government" OR "Public Administration*" OR "New Public
Management" OR "New Public Governance" OR "Public Sector
Management" OR "public service*" OR "Public Organization*" OR
"Public Sector" OR "City government" OR "city manager")
AND
("prospect theory")

```

As bases de dados foram pesquisadas por título, palavras-chave e resumo. A busca foi limitada pelo ano de publicação: 2018-2023. A busca foi limitada apenas a artigos publicados em inglês.

A lista final de artigos em periódicos selecionados contém 7 estudos. Em seguida, foram analisados os títulos e resumos destes 7 trabalhos, para identificar compatibilidade de fato com o tema, não havendo exclusão. A Etapa I é respondida na extração de dados através de análise descritiva, subseção 2.5 a seguir desse artigo, sendo a Etapa II respondida através de análise quantitativa na seção de resultados da pesquisa. A lista completa dos estudos encontrados encontra-se no quadro a seguir:

Quadro 6 - Artigos encontrados conforme *strings* de busca estabelecidos em protocolo

ID	Autores	Título	Periódico
AE1	(OH; SHIN; PARK, 2022)	<i>EXPLORING MANAGERIAL ATTITUDES TOWARD VARIOUS PARTICIPATION MECHANISMS IN RESPONSE TO CITIZEN SATISFACTION SIGNALS ON PUBLIC SERVICE QUALITY</i>	<i>ADMINISTRATION &amp; SOCIETY</i>
AE2	(MOSELEY; THOMANN, 2021)	<i>A BEHAVIOURAL MODEL OF HEURISTICS AND BIASES IN FRONTLINE POLICY IMPLEMENTATION</i>	<i>POLICY AND POLITICS</i>

AE3	(ROBERTS; WERNSTEDT, 2019)	<i>DECISION BIASES AND HEURISTICS AMONG EMERGENCY MANAGERS JUST LIKE THE PUBLIC THEY MANAGE FOR</i>	<i>AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>
AE4	(ELSTON; BEVAN, 2020)	<i>NEW DEVELOPMENT SCARCITY POLICY GAMBLES AND ONESHOT BIASTRAINING CIVIL SERVANTS TO SPEAK TRUTH TO POWER</i>	<i>PUBLIC MONEY &amp; MANAGEMENT</i>
AE5	(SCOTT; MERTON, 2023)	<i>NON RATIONALITY AND CHOICE ARCHITECTURE A BEHAVIOURAL APPROACH TO PUBLIC ADMINISTRATIVE DISCRETION IN NEW ZEALAND</i>	<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS</i>
AE6	(BALLARD, 2019)	<i>FRAMING BIAS IN THE INTERPRETATION OF QUALITY IMPROVEMENT DATA EVIDENCE FROM AN EXPERIMENT</i>	<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH POLICY AND MANAGEMENT</i>
AE7	(WEISSMÜLLER; BOUWMAN; VOGEL, 2023)	<i>SATISFICING OR MAXIMIZING IN PUBLICPRIVATE PARTNERSHIPS A LABORATORY EXPERIMENT ON STRATEGIC BARGAINING</i>	<i>PUBLIC MANAGEMENT REVIEW</i>

Fonte: Elaboração própria

Os estudos primários selecionados são extraídos para coletar os dados que contribuem para a abordagem das questões de pesquisa envolvidas nesta revisão que subsidiariam a análise quantitativa da Etapa I. O Rstudio fornece dados da extração coletada:

#### Quadro 7 - Informações principais da coleta extraída com Rstudio

MAIN INFORMATION ABOUT DATA	
<i>Timespan</i>	2019 : 2023
<i>Sources (Journals, Books, etc)</i>	7
<i>Documents</i>	7
<i>Annual Growth Rate %</i>	-15.91
<i>Document Average Age</i>	2.29
<i>Average citations per doc</i>	4.143
<i>Average citations per year per doc</i>	1.119
<i>References</i>	517
DOCUMENT TYPES	
<i>article</i>	5
<i>article; early access</i>	2
DOCUMENT CONTENTS	
<i>Keywords Plus (ID)</i>	43
<i>Author's Keywords (DE)</i>	41
AUTHORS	
<i>Authors</i>	15
<i>Author Appearances</i>	15
<i>Authors of single-authored docs</i>	1
AUTHORS COLLABORATION	
<i>Single-authored docs</i>	1
<i>Documents per Author</i>	0.467
<i>Co-Authors per Doc</i>	2.14
<i>International co-authorships %</i>	28.57
<i>Annual Scientific Production</i>	

Year	Articles
2019	2
2020	1
2021	2
2022	1
2023	1

Annual Percentage Growth Rate -15.91

Most Productive Authors

Authors	Articles	Authors	Articles Fractionalized
1 BALLARD A	1	BALLARD A	1.000
2 BEVAN G	1	BEVAN G	0.500
3 BOUWMAN R	1	ELSTON T	0.500
4 ELSTON T	1	MERTON E	0.500
5 MERTON E	1	MOSELEY A	0.500
6 MOSELEY A	1	ROBERTS P	0.500
7 OH Y	1	SCOTT R	0.500
8 PARK J	1	THOMANN E	0.500
9 ROBERTS P	1	WERNSTEDT K	0.500
10 SCOTT R	1	BOUWMAN R	0.333

Top manuscripts per citations

TCperYear	NTC	Paper	DOI	TC
1	ROBERTS PS, 2019, AMER REV PUBLIC ADM	10.1177/0275074018799490		14
2.800	1.400			
2	MOSELEY A, 2021, POLICY POLIT	10.1332/030557320X15967973532891		6
2.000	1.714			
3	BALLARD A, 2019, INT J HEALTH POLICY MANAG	10.15171/ijhpm.2019.08		6
1.200	0.600			
4	OH Y, 2022, ADM SOC	10.1177/00953997211048396		1
0.500	1.000			
5	SCOTT RJ, 2023, INT J ORGAN ANAL	10.1108/IJOA-12-2022-3555		1
1.000	1.000			
6	WEISSMUELLER KS, 2021, PUBLIC MANAG REV	10.1080/14719037.2021.2013072		1
0.333	0.286			
7	ELSTON T, 2020, PUBLIC MONEY MANAGE	10.1080/09540962.2020.1757241		0
0.000	NaN			
8	NA	NA		NA
NA	NA			
9	NA	NA		NA
NA	NA			
10	NA	NA		NA
NA	NA			

Corresponding Author's Countries

Country	Articles	Freq	SCP	MCP	MCP_Ratio
1 UNITED KINGDOM	2	0.286	2	0	0.0
2 USA	2	0.286	1	1	0.5
3 AUSTRALIA	1	0.143	1	0	0.0
4 KOREA	1	0.143	1	0	0.0
5 SWITZERLAND	1	0.143	0	1	1.0

SCP: Single Country Publications

MCP: Multiple Country Publications

Total Citations per Country

Country	Total Citations	Average Article Citations
1 USA	20	10
2 UNITED KINGDOM	6	3
3 AUSTRALIA	1	1
4 KOREA	1	1

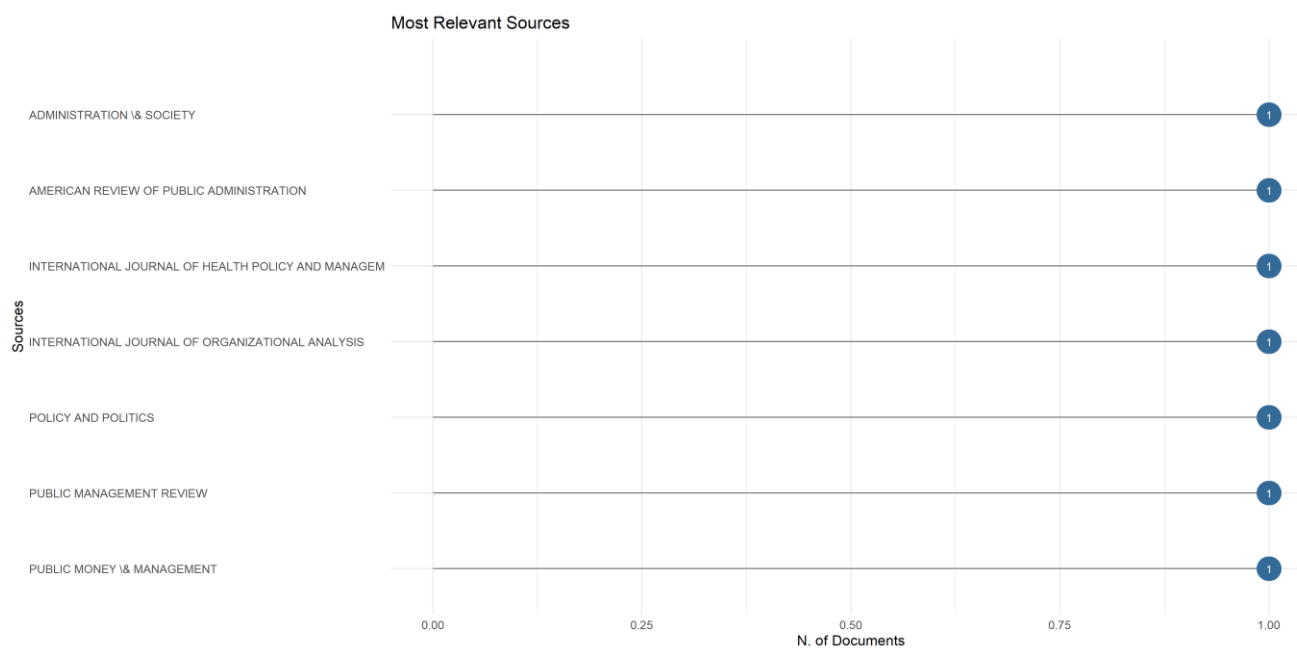
5	SWITZERLAND	1	1	
<i>Most Relevant Sources</i>				
		<i>Sources</i>	<i>Articles</i>	
1	ADMINISTRATION \& SOCIETY		1	
2	AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION		1	
3	INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH POLICY AND MANAGEMENT		1	
4	INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS		1	
5	POLICY AND POLITICS		1	
6	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW		1	
7	PUBLIC MONEY \& MANAGEMENT		1	
<i>Most Relevant Keywords</i>				
	<i>Author Keywords (DE)</i>	<i>Articles</i>	<i>Keywords-Plus (ID)</i>	<i>Articles</i>
1	BOUNDED RATIONALITY	3	PROSPECT-THEORY	5
2	HEURISTICS	2	COGNITIVE BIASES	4
3	ADMINISTRATION	1	DECISION	2
4	ADMINISTRATIVE BEHAVIOUR	1	DECISION-MAKING	2
5	AUDIT	1	MANAGEMENT	2
6	BEHAVIORAL PUBLIC ADMINISTRATION	1	PERFORMANCE INFORMATION	2
7	BEHAVIOURAL	1	PREFERENCES	2
8	BEHAVIOURAL PUBLIC ADMINISTRATION	1	ACCOUNTABILITY	1
9	BREXIT	1	BOUNDED RATIONALITY	1
	UREAUCRACY	1	COMMUNICATION	1

Fonte: Dados gerados com Rstudio

A avaliação qualitativa dos estudos desempenha um papel fundamental ao interpretar os achados da síntese, permitindo a definição da robustez das inferências. A síntese dos dados busca agregar evidências provenientes dos estudos selecionados para responder às questões de pesquisa. Embora uma única evidência possa apresentar força limitada, a agregação de múltiplas evidências pode fortalecer os resultados. Nesta revisão, a Etapa II engloba essa parte. Diversas estratégias foram utilizadas para sintetizar os dados, de acordo com as diferentes questões de pesquisa. De modo geral, adotou-se o método da síntese narrativa, com os dados sendo organizados de forma coerente com as questões. Adicionalmente, foram empregadas ferramentas visuais, como gráficos de barras e tabelas, para aprimorar a apresentação da distribuição dos estudos encontrados.

Conforme Quadro 5 disponível na seção 2.5, é possível responder as questões de pesquisa 1 a 3. Para a QP1, é possível visualizar que não há predominância de fonte, sendo cada trabalho publicado em um periódico diferente, conforme Gráfico 1, não sendo possível identificar um journal mais influente dentro do tema.

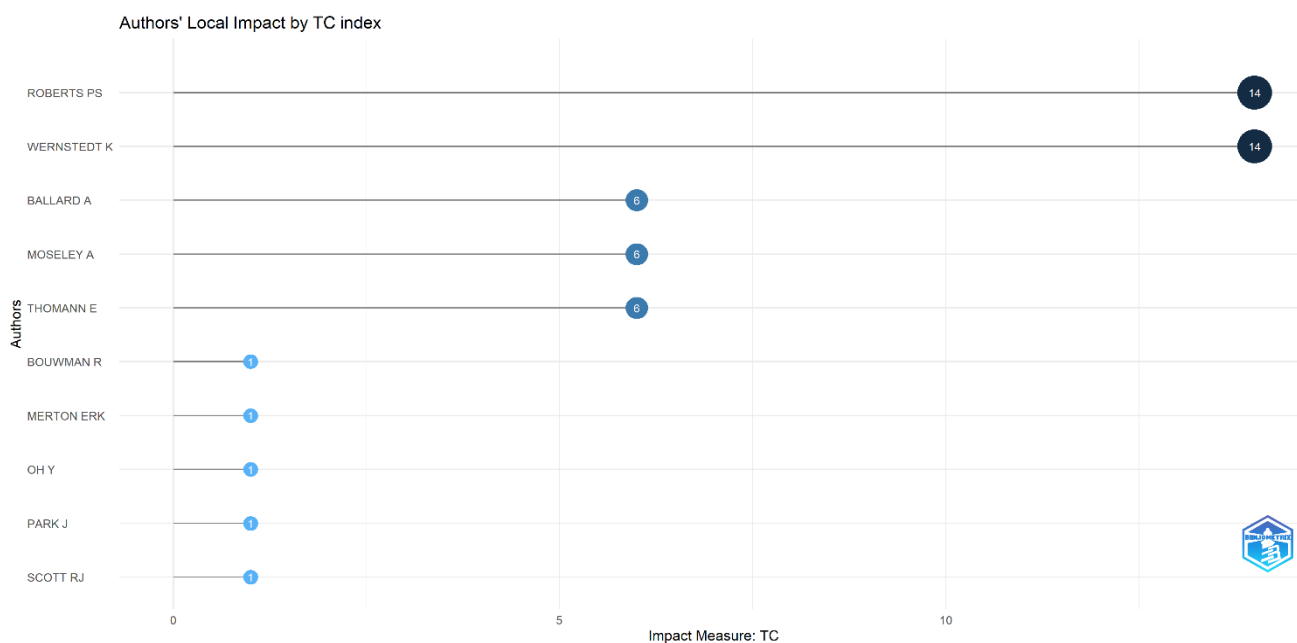
## Gráfico 2 - *Most Relevant Sources*



Fonte: Gerado com bibliometrix utilizando base de dados coletada com RStudio

Para a QP2, há também uma equivalência na quantidade de artigos publicados por ator, porém quando observado pela fracionalização de artigo e total de citações referente ao trabalho realizado, é possível responder a QP2 conforme Gráfico 3, destacando como autores mais influentes Patrick S. Roberts e Kris Wernstedt.

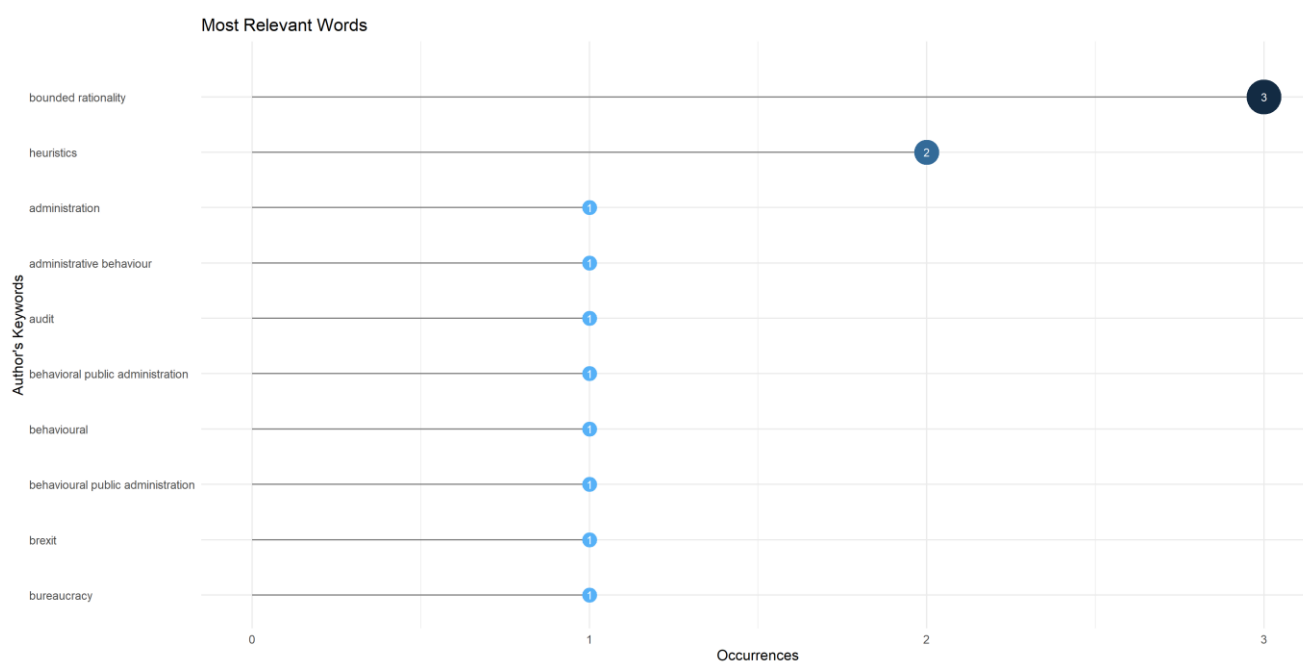
## Gráfico 3 - *Authors' Local Impact by TC index*



Fonte: Gerado com bibliometrix utilizando base de dados coletada com RStudio

Em palavras-chave mais utilizadas pelos autores, respondendo a QP3 conforme Gráfico 4, temos em destaque '*bounded rationality*', demonstrando que os trabalhos são direcionados a identificar o conceito proposto que desafia a ideia tradicional de que os indivíduos tomam decisões de maneira completamente racional, considerando todas as informações disponíveis.

Gráfico 4 - *Most Relevant Words by Author's Keywords*



Fonte: Gerado com bibliometrix utilizando base de dados coletada com Rstudio

Ainda conforme Gráfico 4, temos a palavra-chave '*heuristics*', embora as heurísticas e os vieses cognitivos estejam relacionados e muitas vezes se sobreponham, eles representam conceitos um pouco distintos. As heurísticas são estratégias mentais simplificadas que usamos para tomar decisões rápidas, enquanto os vieses cognitivos são padrões sistemáticos de desvios que ocorrem no processamento de informações e podem resultar de nossas heurísticas, sendo consonantes ao tema pesquisado e constando nas palavras-chave desta revisão sistemática de literatura.

A Etapa II busca responder as questões de pesquisa QP4 a QP10, tratando-se uma apuração de revisão sistemática qualitativa, buscando entender o conteúdo apresentado nos artigos encontrados explorado pelos autores. A primeira

questão de pesquisa dessa etapa, QP4, refere-se a quais problemas de pesquisas os autores buscaram responder. Ressalta-se que nem em todos os trabalhos as perguntas foram apresentadas de forma clara, sendo percebidas através do problema e objetivos de pesquisas.

Conforme Quadro 8, temos as perguntas centrais de pesquisa que os autores buscaram responder em seus trabalhos:

Quadro 8 – Perguntas de pesquisa dos artigos encontrados

AE1	A informação de desempenho sobre a qualidade do serviço afeta positivamente as atitudes gerenciais em relação ao uso de mecanismos de participação quando os gestores são apresentados a sinais de satisfação do cidadão em relação à qualidade do serviço? Qual conteúdo do sinal de desempenho (positivo ou negativo) determina as atitudes dos gestores em relação ao uso de mecanismos de participação mais amplos? Que tipos de mecanismos de participação os gestores administram em resposta a tais sinais de desempenho?
AE2	Como as heurísticas e os vieses influenciam a implementação de políticas na linha de frente e quais estratégias de mitigação podem ser desenvolvidas para lidar com os efeitos negativos desses fatores no serviço público?
AE3	Quais são os vieses de decisão, sensibilidade à moldagem ( <i>framing</i> ) e heurísticas presentes nos gestores de defesa civil e como podemos melhorar a tomada de decisão desses gestores, através de abordagens como a reformulação de problemas, treinamento em processos estruturados de tomada de decisão e o uso de diferentes arquiteturas de escolha?
AE4	Como podemos melhorar a tomada de decisão e minimizar os custos de oportunidade associados à alocação de recursos escassos em políticas públicas, especialmente em relação ao viés de decisão única dos ministros?
AE5	Como a manipulação da arquitetura de escolha, conforme apresentada no Public Service Act 2020 da Nova Zelândia, afeta o comportamento administrativo e a relação principal-agente, considerando a influência de fatores racionais, limitadamente racionais e não racionais?
AE6	Como os profissionais de saúde pública interpretam os indicadores de QI quando apresentados em diferentes enquadramentos (positivo ou negativo) e quais são as implicações desses efeitos de enquadramento na tomada de decisões e no desempenho organizacional?
AE7	Como a agência setorial, o afeto e o domínio de negociação afetam o comportamento de negociação dos agentes setoriais em parcerias público-privadas (PPPs), e como esses fatores podem influenciar a socialização de perdas de forma assimétrica nas PPPs?

Fonte: Elaboração própria

Conforme Quadro 8, percebe-se que é possível observar uma ênfase comum na compreensão dos mecanismos psicológicos e comportamentais que afetam as decisões e ações dos agentes envolvidos na administração pública, na implementação de políticas, na alocação de recursos e nas interações setoriais. Essas perguntas exploram fatores como enquadramento, influência do contexto linguístico, vieses de decisão, heurísticas, influência do comportamento de outros agentes e oportunidades de melhoria no processo decisório.

No entanto, cada pergunta de pesquisa se distingue em termos de contexto e foco específicos. Alguns abordam questões relacionadas à interpretação de dados e informações, enquanto outros se concentram em políticas públicas, parcerias público-privadas ou comportamento de gestores públicos. Portanto, cada pergunta aborda uma área de pesquisa única dentro do campo da administração pública.

Para entender melhor o que levou à essas perguntas de pesquisas, surge a necessidade de entender a justificativa apresentada pelos autores, QP2. Os dados foram levantados, assim como a QP1, de forma direta em alguns trabalhos e outras entendidas pela forma de apresentação dos autores como sendo a justificativa de seus trabalhos. As respostas à QP5 estão conforme quadro anunciado abaixo:

Quadro 9 – Justificativas de pesquisa dos artigos encontrados

AE1	Busca compreender como os gestores públicos reagem aos sinais de satisfação dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos. Compreender como os gestores usam os mecanismos de participação e como eles são influenciados pelos sinais positivos e negativos dos cidadãos pode ajudar a melhorar a prestação de serviços e fortalecer a responsabilidade dos gestores perante a população.
AE2	Entende os fatores humanos que influenciam a implementação de políticas públicas, em particular o comportamento dos profissionais de linha de frente. Compreender as heurísticas, vieses e tomadas de decisão desses profissionais pode ajudar a identificar lacunas na implementação e propor estratégias de melhoria, como o treinamento em processos de decisão estruturados e o uso de arquiteturas de escolha para orientar o comportamento em direção aos resultados desejados.
AE3	Analisa como os gestores da área de defesa civil tomam decisões, mesmo em sua área de especialidade, e identificar possíveis vieses de decisão. Compreender esses vieses, como a aversão ao risco e a dificuldade de processar informações numéricas, pode ajudar a melhorar o processo de tomada de decisão dos gestores, por meio de estratégias de reformulação de problemas, treinamento em processos de decisão estruturados e arquiteturas de escolha que direcionem o comportamento de maneira benéfica.
AE4	Aborda os custos de oportunidade associados à alocação de recursos para alcançar objetivos políticos. Compreender esses custos e como eles podem levar a decisões de política pública que geram oportunidades perdidas é crucial para promover uma alocação eficiente de recursos e evitar viés de curto prazo em políticas públicas.
AE5	Investiga como a Nova Zelândia gerencia o comportamento administrativo por meio do Public Service Act 2020. Compreender os impactos dessa legislação na relação entre políticos e administradores e como ela influencia o comportamento administrativo pode ajudar a identificar áreas de reforma e aprimoramento.
AE6	Visa examinar os efeitos do enquadramento equivalente na interpretação de indicadores de melhoria de qualidade na saúde pública, a fim de identificar áreas de reforma e reduzir o viés na tomada de decisões.
AE7	Necessidade de entender e analisar os mecanismos psicológicos subjacentes às negociações estratégicas entre setores em Parcerias Público-Privadas (PPPs). Compreender como esses fatores psicológicos afetam o comportamento de negociação entre os setores público e privado em PPPs é crucial para promover a eficácia e a equidade dessas parcerias.

Fonte: Elaboração própria

Os artigos analisados revelam relações entre as justificativas apresentadas. Por um lado, AE1 e AE5 compartilham a proposta de compreender o comportamento dos gestores públicos e identificar áreas de reforma e aprimoramento na prestação de serviços públicos, seja por meio da análise dos sinais de satisfação dos cidadãos ou da gestão administrativa baseada na legislação vigente. Por outro lado, AE2 e AE4 exploram fatores humanos que afetam a implementação de políticas públicas e a alocação de recursos, ressaltando a importância de compreender os vieses, heurísticas e tomadas de decisão dos profissionais de linha de frente para identificar lacunas na implementação e promover uma alocação eficiente de recursos.

Além disso, AE3 e AE6 abordam os vieses de decisão em contextos específicos. Enquanto AE3 analisa a tomada de decisão dos gestores do setor de defesa civil e sugere estratégias para melhorar esse processo, AE6 investiga o impacto do enquadramento equivalente na interpretação de indicadores de melhoria de qualidade na saúde pública, com ênfase na redução do viés na tomada de decisões.

As QP6 e QP7, fonte de dados e métodos utilizados pelos autores dos artigos encontrados respectivamente, serão respondidas em conjuntos. Para entendimento da análise de QP6, fonte de dados, refere-se também a possíveis participantes e suas características, se assim houver. As informações encontradas pela leitura realizada estão conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Justificativas de pesquisa dos artigos encontrados

	Fonte de Dados	Método utilizado
AE1	Este estudo teve como alvo os gerentes locais responsáveis pela divisão de gestão de desempenho na Coréia do Sul	Questionários utilizando testes T e variáveis
AE2	Artigo teórico, utilizou-se de literatura referente a comportamento e ' <i>streetlevel bureaucracy</i> '	Revisão bibliográfica
AE3	Gestores de defesa civil no nível de condado identificáveis por fontes públicas online em cada estado dos Estados Unidos	Questionários fechados
AE4	Artigo teórico	Abordagem analítico-descritiva
AE5	Pesquisa etnográfica e análise documental de dados primários obtidos pelos autores em pesquisas anteriores e estudo de caso realizado na Comissão de Serviços Estatais da Nova Zelândia	Notas de observação de participantes e documentação de reuniões, complementadas por análise de documentos oficiais. Os resultados foram triangulados com outras fontes de dados.

AE6	Estudo experimental com cenários fictícios envolvendo 286 gestores de saúde de cidades e condados, designados aleatoriamente para grupo de "quadro positivo" ou "quadro negativo"	Questionários on-line, com as respostas dos participantes analisadas estatisticamente para identificar diferenças significativas
AE7	Experimento laboratorial de comportamento, baseado na teoria dos jogos envolvendo estudante de curso de pós-graduação de Administração Pública numa universidade pública da Alemanha	Coleta de dados durante o jogo com 118 participantes incentivados com uma taxa mínima de participação e a possibilidade de ganhar uma quantia maior de dinheiro com base em sua eficiência de negociação durante o jogo

Fonte: Elaboração própria

A análise dos artigos encontrados revela diferentes abordagens metodológicas e fontes de dados utilizadas nas pesquisas. Por um lado, estudos como AE1 e AE3 se beneficiaram do uso de questionários para coletar informações diretamente dos gerentes locais responsáveis pela gestão de desempenho na Coréia do Sul e dos gestores de defesa civil nos Estados Unidos, respectivamente. Essa abordagem permitiu uma análise quantitativa e padronizada dos dados, fornecendo insights sobre as percepções e comportamentos desses profissionais. Por outro lado, artigos como AE2 e AE4 basearam-se em revisões bibliográficas e abordagens teóricas, respectivamente, limitando a obtenção de dados originais e potencialmente restringindo a profundidade da análise. Já AE5 adotou uma abordagem mais qualitativa, utilizando pesquisa etnográfica e análise documental, complementada por dados de estudos de caso. Embora essa abordagem permita uma compreensão mais rica do contexto e dos processos organizacionais, pode ser suscetível a viés e limitações na generalização dos resultados.

Em resposta à QP8, foi construída em quadro como se segue:

#### Quadro 11 – Resultados encontrados nos artigos encontrados

AE1	Os gestores públicos são mais influenciados pelos sinais negativos de satisfação dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos, porém essa influência não afeta o uso de canais de participação na tomada de decisões.
AE2	Sendo o texto teórico, essa pesquisa contribui para entender os fatores comportamentais que influenciam a implementação de políticas no nível de rua, destacando a importância da identidade na interação entre funcionários e clientes e ressaltando a necessidade de mitigar vieses e estereótipos para promover uma implementação mais equitativa e eficaz das políticas.
AE3	As hipóteses discutidas no contexto da teoria do prospecto e do comportamento dos gerentes de defesa civil foram as seguintes: (1) os gerentes mostram uma preferência por assumir riscos quando as opções são apresentadas em termos de perdas e uma aversão ao risco quando apresentadas em termos de ganhos; (2) têm um receio maior

	de erros de omissão do que de erros de comissão; (3) tendem a acreditar que outros gerentes também têm uma aversão maior ao risco em casos de erros de omissão do que em casos de erros de comissão; (4) respondem de forma diferente a probabilidades numericamente equivalentes, preferindo respostas baseadas em percentagens em vez de proporções; (5) as decisões são influenciadas pelas decisões dos gerentes vizinhos ao implementar planos de gerenciamento de emergência; (6) avaliam positivamente o processo de tomada de decisão de um grupo, mesmo que os danos causados sejam mínimos, mas essa avaliação diminui quando os danos são graves.
AE4	A pesquisa destaca a dificuldade de tomar decisões organizacionais que envolvem a alocação de recursos escassos, como tempo, dinheiro e capacidade intelectual. No setor público, os custos de oportunidade são particularmente complexos devido à falta de métricas claras de valor e à tendência dos ministros de aceitar riscos em projetos de alto risco, devido à brevidade de seus mandatos.
AE5	Os resultados desta pesquisa indicam que a Lei do Serviço Público de 2020 buscou abordar dois desafios: o risco percebido de enfraquecimento das convenções administrativas e a "fragmentação" entre unidades administrativas que prejudicavam a prestação de serviços e a realização de resultados sociais. Dois artigos da Lei do Serviço Público são especialmente relevantes por sua intenção de influenciar o comportamento administrativo, sendo eles os princípios e o espírito de serviço à comunidade.
AE6	Um enquadramento positivo das informações levou a uma avaliação mais positiva do desempenho organizacional pelos profissionais de saúde pública. Esse efeito foi consistente em diferentes cenários, como metas de desempenho e treinamento, e não foi influenciado por outras fontes de informação. Em resumo, a forma como as informações são apresentadas afeta significativamente a percepção do desempenho pelos profissionais de saúde pública.
AE7	Os resultados do estudo mostraram que não houve diferença significativa entre os agentes públicos e privados na estratégia de negociação em parcerias público-privadas. Contrariando a hipótese, os agentes públicos não demonstraram ser menos propensos a seguir estratégias que maximizam a utilidade do que os agentes privados. Além disso, não houve diferença significativa nas quantias de perdas ou ganhos assumidas por ambos os grupos. Os resultados sugerem que, pelo menos no contexto do estudo, as preferências e comportamentos de negociação não diferem entre os setores público e privado.

Fonte: Elaboração própria

A correlação entre AE1 e AE6 indica que a percepção dos gestores públicos sobre a satisfação dos cidadãos está relacionada à forma como eles avaliam o desempenho organizacional. Enquanto o AE1 destaca a influência dos sinais negativos de satisfação dos cidadãos nos gestores, o AE6 demonstra que a apresentação positiva de informações leva a uma avaliação mais positiva do desempenho por parte dos profissionais de saúde pública. Isso sugere que a maneira como as informações são comunicadas pode impactar a percepção tanto dos gestores quanto dos profissionais de saúde sobre o desempenho das organizações públicas.

A correlação entre AE5 e AE7 revela uma conexão entre diferentes áreas de estudo relacionadas à atuação no setor público. Enquanto o AE5 destaca a Lei do Serviço Público de 2020 e seus princípios de serviço à comunidade como influências no comportamento administrativo, o AE7 aborda a estratégia de

negociação em parcerias público-privadas. Embora os contextos sejam distintos, ambos os artigos exploram o comportamento e as preferências dos agentes públicos em relação a aspectos organizacionais e de tomada de decisão. Essa correlação sugere a existência de questões comuns que envolvem o comportamento dos agentes no setor público, destacando a importância de uma governança eficaz e responsável.

A correlação entre AE2, AE3 e AE4 está relacionada aos fatores comportamentais e cognitivos que influenciam a tomada de decisão no setor público. O AE2 destaca a importância da identidade na interação entre funcionários e clientes, enquanto o AE3 discute as preferências e comportamentos dos gerentes de defesa civil e o AE4 aborda a complexidade de tomar decisões organizacionais. Embora os contextos sejam diferentes, todos os artigos ressaltam a relevância de fatores psicológicos, cognitivos e contextuais na tomada de decisão no setor público. Isso enfatiza a importância de compreender e considerar esses aspectos para promover uma implementação mais equitativa, eficaz e consciente de políticas e práticas governamentais.

As melhorias propostas (QP9) constam no Quadro 12 a seguir, caso não tenham sido identificadas melhorias ou contribuições de pesquisa no artigo, o campo de resposta estará vazio:

**Quadro 12 - Melhorias propostas nos artigos encontrados**

AE1	As melhorias sugeridas incluem fornecer informações que contrariem as expectativas dos gestores para despertar seu envolvimento com a participação dos cidadãos e incentivar o design de processos participativos autênticos, nos quais os cidadãos possam fazer escolhas de alocação de recursos ou tomar decisões de política para melhorar a qualidade do serviço público.
AE2	Implementar estratégias de mitigação de vieses cognitivos para garantir tratamento equitativo dos clientes e uma implementação de políticas mais eficiente e eficaz. Compreender as condições em que os heurísticos e vieses podem melhorar ou prejudicar a tomada de decisão no nível de rua, a fim de moldar os resultados das políticas de forma mais sistemática e informada
AE3	As melhorias sugeridas pelos autores são: a implementação de processos decisórios estruturados para mitigar os vieses de decisão individuais e em grupo, e o fornecimento de informações em diferentes formas para facilitar a compreensão pelos gestores atuantes na defesa civil.
AE4	As melhorias sugeridas pelos autores neste artigo são: 1) Fornecer treinamento a funcionários públicos em economia organizacional e gestão estratégica para melhor compreensão dos custos de oportunidade e ameaças sistêmicas na tomada de decisões; 2) Desenvolver novas técnicas para lidar com a incerteza na estimativa dos custos de oportunidade, incluindo o uso de técnicas de simulação e análise de cenários

	alternativos; 3) Estabelecer incentivos adequados para ministros e funcionários levarem em consideração os custos de oportunidade, como a independência do serviço público e a prestação de contas por benefícios não realizados.
AE5	Propõe melhorias na administração pública, especificamente na arquitetura de escolha administrativa. As implicações práticas sugerem a aplicação de abordagens comportamentais na relação entre governos e administradores, visando incentivar o comportamento desejado. No entanto, segundo os autores, são necessárias pesquisas futuras para avaliar a eficácia dessas melhorias e comparar diferentes estudos de caso em outras jurisdições.
AE6	Este artigo propõe melhorias na interpretação de dados operacionais e na tomada de decisões em agências de saúde pública. Sugere-se evitar apresentar informações de desempenho apenas de forma positiva ou negativa, buscando uma visão equilibrada. O autor recomenda investir em treinamento em visualização de dados e relatórios, explorar outros vieses que os profissionais de saúde possam enfrentar e identificar melhores práticas na coleta e relato de informações de desempenho. No entanto, segundo o autor, é importante considerar as limitações do estudo, como a natureza hipotética das situações apresentadas e a falta de um grupo de controle adequado. Pesquisas adicionais são necessárias para aprimorar a tomada de decisões em saúde pública.
AE7	O artigo propõe melhorias na implementação bem-sucedida de Parcerias Público-Privadas (PPPs) por meio do alinhamento estratégico entre os parceiros público e privado. Os resultados experimentais sugerem que a capacidade de alinhar os espaços de negociação, apesar das diferentes lógicas e motivações dos atores, é uma condição fundamental para o sucesso das PPPs. Além disso, o estudo destaca a necessidade de considerar outros fatores, como as motivações dos atores e a governança das PPPs, para uma compreensão mais aprofundada dos comportamentos e resultados nas negociações. Essas melhorias, segundo os autores, contribuirão para o avanço do conhecimento sobre as negociações em PPPs.

Fonte: Elaboração própria

Os artigos encontrados apresentam diversas melhorias propostas em diferentes áreas da administração pública. AE4 sugere treinamento em economia organizacional, técnicas para lidar com incerteza na estimativa dos custos de oportunidade e estabelecimento de incentivos adequados. AE6 propõe melhorias na interpretação de dados operacionais e tomada de decisões em agências de saúde pública, como treinamento em visualização de dados e identificação de melhores práticas. AE7 propõe o alinhamento estratégico entre os parceiros público e privado nas Parcerias Público-Privadas (PPPs). Por outro lado, A1, A3 e AE6 estão relacionados à participação dos cidadãos e melhoria da qualidade dos serviços públicos, através do fornecimento de informações contrárias às expectativas dos gestores, implementação de processos decisórios estruturados e treinamento em visualização de dados. A2 e AE6 mencionam a mitigação de vieses cognitivos na tomada de decisão e sugerem técnicas para moldar os resultados das políticas de forma mais sistemática. Essas melhorias visam melhorar a administração pública em diferentes aspectos, desde a participação dos cidadãos até a eficiência nas tomadas de decisão.

Em geral, os artigos analisados propõem uma série de melhorias para a administração pública, com foco em diferentes áreas e desafios. Essas melhorias incluem a participação dos cidadãos, o alinhamento estratégico nas Parcerias Público-Privadas, a mitigação de vieses cognitivos na tomada de decisão, o treinamento em economia organizacional e gestão estratégica, o uso de técnicas de visualização de dados e a implementação de processos decisórios estruturados. Essas propostas visam melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos, além de promover uma tomada de decisão mais informada e fundamentada. No entanto, conforme tais autores, é importante ressaltar que ainda são necessárias pesquisas adicionais para avaliar a eficácia dessas melhorias e comparar diferentes estudos de caso em diferentes contextos jurisdicionais, a fim de avançar ainda mais o conhecimento nessa área.

Para tanto, conveniente com essa necessidade, cabe resposta à QP10, que trata sobre uma possível lacuna existente de pesquisa sobre a influência de vieses cognitivos na tomada de decisão de servidores públicos na área da educação, é respondida como existente. Vale destacar que, apesar do AE7 envolver uma universidade pública, o público-alvo não foram servidores públicos e sim alunos daquela instituição. Inclusive a manutenção desse artigo na lista de achados se manteve interessante exatamente por conta desse aspecto diferencial, evidenciando que enquanto o corpo discente participou como amostra, não foram encontrados artigos com os profissionais públicos atuantes na área da educação.

Mediante lacuna existente, a compreensão dos vieses cognitivos que afetam a tomada de decisão dos servidores públicos na área da educação torna-se interessante a pesquisa como uma possível forma de aprimorar a qualidade das políticas e práticas educacionais. Essa lacuna de pesquisa, conforme trabalhos analisados acima, ressaltaria a importância de investigar como os vieses cognitivos, como heurísticas e vieses de confirmação, podem influenciar as escolhas dos profissionais de educação, afetando o planejamento curricular, a alocação de recursos, a implementação de programas e outras decisões cruciais.

#### 4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Partindo da necessidade de averiguar como a influência de vieses cognitivos incorre na tomada de decisões por servidores públicos, realizou-se um estudo qualitativo através da realização de entrevistas semiestruturadas em modalidade virtual, onde foi levantado o perfil socioeconômico, a percepção do entrevistado sobre o conceito de viés cognitivo e ainda a percepção sobre a influência de tipos de vieses cognitivos. Conforme cita-se Silva *et al.* (2022, p. 3), “a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender a multiplicidade de significados e sentidos que marcam as subjetividades dos sujeitos na relação com o social.”

Para atender aos objetivos propostos, pesquisa foi conduzida como descritivo-explicativa, de abordagem qualitativa, visando investigar a influência dos vieses cognitivos na tomada de decisões no setor público. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes, como afirmado por Yin (2016), que ressalta que os eventos e ideias oriundos dessa pesquisa são representações dos significados dados aos fatos da vida real pelos participantes, e não pelos pressupostos dos pesquisadores. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) complementam, destacando a subjetividade da abordagem qualitativa, que não pode ser traduzida em números.

Neste contexto, a pesquisa também se caracteriza como descritiva e explicativa, pois visa compreender o funcionamento dos processos decisórios e a forma como os vieses cognitivos afetam a gestão pública, com o intuito de sugerir melhorias. Gil (2002) argumenta que pesquisas descritivas são comuns nas ciências sociais, sendo utilizadas para entender práticas e processos, enquanto a pesquisa explicativa aprofunda o conhecimento sobre a realidade, buscando entender as razões dos fenômenos, como observou Gil. Dessa forma, a análise dos vieses cognitivos permite identificar pontos de melhoria nos processos decisórios dentro do setor público.

#### 4.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa faz uso de diversos instrumentos, como a observação, a entrevista, a participação direta ou indireta e a análise documental (OLIVEIRA, 2011). Esses métodos requerem um controle rigoroso e a sistematização do percurso investigativo, além de uma preparação cuidadosa do pesquisador para selecionar e aplicar a técnica mais adequada ao objetivo da pesquisa.

Entre as técnicas qualitativas, a entrevista se destaca por sua capacidade de captar informações de forma direta e profunda. Uma entrevista bem conduzida possibilita abordar questões de cunho pessoal, íntimo ou até mesmo temas complexos e escolhas individuais (OLIVEIRA, 2011). Essa característica confere à entrevista uma vantagem significativa em relação a outros métodos de coleta de dados.

Em pesquisas qualitativas realizadas em ambientes sociais específicos, o número de entrevistas deve ser planejado considerando os objetivos da pesquisa, as particularidades dos contextos analisados e, sobretudo, o ponto em que o tema atinge um esgotamento. Esse esgotamento ocorre quando as respostas começam a se repetir, não gerando novas contribuições qualitativas para o entendimento do fenômeno estudado. Nesse momento, torna-se possível identificar a estrutura de sentido, ou seja, as representações socialmente compartilhadas sobre o tema em questão (GONDIM, 2002; VALADÃO JÚNIOR, 2004).

#### 4.2 NATUREZA, FONTE E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em modo virtual organizadas em três partes: Perfil Socioeconômico, Percepção Geral sobre Vieses Cognitivos e suas Influências e Percepção de Tipos de Vieses Cognitivos e suas Influências. A pesquisa foi conduzida como um estudo descritivo-explicativo, com abordagem qualitativa, voltada para compreender a percepção e as influências dos vieses cognitivos no processo decisório.

Originalmente, a estrutura do questionário incluiu uma seção destinada à análise da influência de vieses cognitivos nos respondentes por meio de cenários simulados de tomada de decisão. Esses cenários foram desenvolvidos para avaliar o impacto dos vieses em situações práticas e hipotéticas, buscando aprofundar a compreensão sobre como os participantes poderiam ser influenciados em contextos decisórios específicos.

Embora a coleta de dados dessa seção tenha sido efetivamente realizada, optou-se por não aproveitar os dados provenientes dela na análise final. Essa decisão foi fundamentada em razões metodológicas, como a necessidade de manter o foco nos objetivos centrais da pesquisa e evitar dispersão na análise dos resultados. Assim, a pesquisa concentrou-se nos blocos que abordam a percepção geral e os tipos específicos de vieses cognitivos, mais diretamente relacionados às questões centrais do estudo. A entrevista então seguiu uma estrutura de três blocos:

**Bloco I - Perfil Socioeconômico:** Este bloco buscou caracterizar os respondentes por meio de informações como sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, área de formação, se desempenha cargo ou função e tempo de experiência na instituição. Além disso, foi investigado se o participante entende que toma decisões de forma mais racional ou mais emocional, permitindo traçar um perfil que relacione aspectos individuais ao processo decisório.

**Bloco II - Percepção Geral sobre Vieses Cognitivos e suas Influências:** Este bloco teve como objetivo identificar a percepção dos respondentes sobre o conceito geral de vieses cognitivos. Serão exploradas questões relacionadas ao entendimento dos participantes sobre como esses vieses podem influenciar as decisões, bem como a consciência que têm sobre a existência e os impactos desses fatores.

**Bloco III - Percepção de Tipos de Vieses Cognitivos e suas Influências:** Neste bloco, foi realizada uma análise mais detalhada sobre os tipos específicos de vieses cognitivos e suas influências no comportamento decisório. Serão investigados os seguintes vieses:

- **Ancoragem:** A tendência de depender excessivamente de uma informação inicial como referência.

- **Status quo:** A preferência por manter a situação atual em vez de adotar mudanças.
- **Disponibilidade:** A influência de informações mais facilmente acessíveis na memória sobre o julgamento.
- **Gratuidade:** A valorização de itens ou serviços gratuitos, independentemente de seu valor ou benefício real.
- **Custos afundados:** A dificuldade de abandonar uma decisão ou investimento devido ao esforço já despendido.
- **Excesso de confiança:** A tendência de superestimar a própria capacidade de julgamento ou desempenho.
- **Efeito de posse:** A atribuição de maior valor a algo apenas porque é de sua propriedade ou entender que seja.

### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi composta por servidores públicos de setores administrativos da UFES especificamente aqueles que ocupam ou substituem cargos de direção ou funções gratificadas. Esses indivíduos foram selecionados por desempenharem papéis estratégicos na organização, envolvendo responsabilidades significativas na tomada de decisões e na gestão de pessoas.

A amostra, por sua vez, foi definida com base em critérios que garantissem a representatividade e alinhamento com os objetivos da pesquisa. Assim, participaram do estudo 20 servidores que atenderam aos critérios estabelecidos. A seleção desse público visou explorar como vieses cognitivos influenciam o processo decisório de gestores em posições de liderança, dada a relevância de suas escolhas no contexto organizacional.

### 4.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O público-alvo incluiu exclusivamente indivíduos que ocupam ou substituem cargos de direção ou funções gratificadas, ou que já ocuparam/substituíram, ou seja, posições estratégicas que demandam maior envolvimento com a tomada de decisões e a gestão de pessoas, da UFES. Essa delimitação foi realizada com o objetivo de explorar as influências dos vieses cognitivos em um grupo que desempenha papel central no funcionamento organizacional, sendo diretamente

responsável por decisões que impactam processos administrativos, operacionais e humanos. O detalhamento do perfil dos participantes da pesquisa compõe seção em resultados encontrados, em se tratando de um objetivo específico, já que o perfil do respondente se correlaciona com seu comportamento, logo com a percepção e influência de vieses cognitivos.

#### 4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise de conteúdo, utilizada como técnica de tratamento de dados nesta pesquisa, é reconhecida como um método aplicável tanto em abordagens qualitativas quanto quantitativas, ou mesmo em formatos híbridos que combinem ambas as perspectivas (BARDIN, 2015; FREITAS; MOSCAROLA, 2002)

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), não busca medir ou enumerar os eventos estudados, nem utiliza instrumental estatístico para análise. Essa abordagem foca na obtenção de dados descritivos por meio de contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo, com o objetivo de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes. Esse tipo de investigação permite maior flexibilidade, partindo de questões mais amplas que são refinadas no decorrer do estudo, e favorece a análise de interações, processos e contextos sociais. Porém cabe ressaltar que a análise de conteúdo é uma técnica complexa que demanda grande dedicação, paciência e tempo por parte do pesquisador, que precisa recorrer à intuição, imaginação e criatividade, especialmente ao definir as categorias de análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A análise de conteúdo, em particular, é uma técnica que se fundamenta na interpretação das mensagens comunicadas e no tratamento sistemático de informações. Bardin (2015) define a técnica como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Pimentel (2023) adotou uma abordagem qualitativa e foi classificada como descritivo-explicativa. Pimentel realizou pesquisa em que os dados primários foram coletados por meio

de entrevistas semiestruturadas com pessoas e levantamento bibliográfico de documentos públicos e a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, organizando as informações em categorias temáticas.

Essa definição, conforme Triviños (1987), reforça a ênfase da análise de conteúdo no estudo das comunicações interpessoais, considerando tanto os aspectos qualitativos quanto quantitativos do método. Nesse sentido, a análise de conteúdo possibilita um exame mais profundo das mensagens, identificando padrões, recorrências e significados implícitos ou explícitos nas respostas dos participantes.

No contexto desta pesquisa, os dados foram analisados seguindo as três etapas mencionadas por Câmara (2013):

**Pré-análise:** Momento de organização e seleção dos materiais mais relevantes para responder aos objetivos do estudo, além de formulação de hipóteses e preparação de indicadores.

**Exploração do material:** Codificação e categorização dos dados coletados, utilizando categorias pré-definidas e permitindo que novos elementos emergissem durante a análise.

**Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Etapa em que os resultados significativos foram sintetizados e analisados, permitindo a formulação de inferências e interpretações alinhadas aos objetivos da pesquisa.

Assim, a análise de conteúdo, por sua flexibilidade e capacidade de adaptação, permitiu tanto a abordagem descritiva quanto a explicativa do fenômeno em estudo, oferecendo insights valiosos sobre os vieses cognitivos no contexto de servidores públicos ocupantes de cargos de liderança.

Para o Bloco I, o tratamento dos dados incorreu na apuração do objetivo específico em entender qual o perfil da amostra dos entrevistados, para estabelecer correlação com a influência dos vieses cognitivos, conforme referencial teórico. Cabe aqui ressaltar, que nesse momento ainda não foi feita a codificação do entrevistado, visto que, com a reunião de informações do perfil, poderia ser possível a identificação do entrevistado, por dados como função do

setor, tempo de serviço e idade. Por garantia da anonimização, nenhum desses dados serão expostos de forma única.

Para o Bloco II, a categorização das respostas foi realizada com base no grau de entendimento demonstrado pelos entrevistados em relação ao conceito de viés cognitivo. Esse processo seguiu uma análise qualitativa, utilizando critérios pré-definidos para identificar níveis distintos de compreensão.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2015). Essa técnica se fundamenta no tratamento sistemático e interpretativo das informações coletadas, permitindo a extração de indicadores que possibilitam inferências sobre as condições de produção e recepção das mensagens analisadas. O processo seguiu etapas estruturadas, garantindo rigor metodológico e a confiabilidade dos achados.

Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante, com o objetivo de familiarização com os dados e identificação de padrões iniciais. Em seguida, procedeu-se à seleção e categorização do material, agrupando as respostas de acordo com critérios previamente estabelecidos. Essa categorização foi baseada na identificação de unidades de significado, isto é, trechos relevantes das respostas que expressavam elementos centrais da temática investigada.

Após essa etapa, foi aplicado o processo de codificação, no qual os dados foram organizados em categorias temáticas, conforme o grau de compreensão dos entrevistados sobre o conceito de viés cognitivo. Essas categorias foram definidas a partir da análise qualitativa das respostas, considerando aspectos como clareza, profundidade e conexão com os elementos centrais do tema. Por fim, a interpretação dos resultados foi realizada com base na correlação entre os achados empíricos e o referencial teórico, possibilitando a formulação de inferências sobre o nível de conhecimento dos participantes e a influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisão no setor público.

As categorias foram estabelecidas a partir de indicadores observados nas respostas, como clareza, profundidade e conexão com os elementos centrais do conceito apresentado, da seguinte forma:

**Compreensão nula:** Esta categoria se aplica às respostas em que os entrevistados não conseguiram identificar ou compreender o conceito apresentado. Caracteriza-se por respostas vagas, incoerentes ou ausentes, sem qualquer relação aparente com os elementos essenciais do tema. Pode indicar falta de conhecimento prévio ou total desconexão com o conceito discutido.

**Compreensão vaga:** Esta categoria foi atribuída às respostas em que os entrevistados demonstraram dificuldade para entender ou articular o conceito apresentado. Caracteriza-se por incertezas, confusão, respostas pouco elaboradas ou ausência de conexão com os elementos centrais do tema.

**Compreensão parcial:** Respostas incluídas nesta categoria indicam que os entrevistados captaram alguns aspectos do conceito, mas de maneira limitada ou superficial. Há menções a elementos importantes, porém sem demonstrar uma integração plena das ideias ou sem conseguir explorar o conceito de forma mais aprofundada.

**Compreensão completa:** Essa categoria contempla respostas em que os entrevistados apresentaram uma compreensão clara e abrangente do conceito, demonstrando habilidade para conectar os elementos principais apresentados (como atalhos mentais, influência inconsciente e tomada de decisão) e contextualizá-los com exemplos práticos ou reflexões mais elaboradas.

A categorização possibilitou uma avaliação mais aprofundada sobre o nível de familiaridade dos entrevistados com o tema, contribuindo para a formulação de inferências sobre a presença de vieses cognitivos no processo decisório dos participantes. Essas categorias foram utilizadas como um instrumento para identificar padrões e níveis de entendimento entre os entrevistados, facilitando a organização e a análise das respostas no processo de interpretação qualitativa dos dados (GIBBS, 2007).

Para garantir rigor metodológico na categorização das respostas, foram definidos critérios objetivos que permitiram avaliar o grau de compreensão dos entrevistados sobre o conceito de viés cognitivo. Esses critérios foram estabelecidos a partir de elementos essenciais ao tema, assegurando uma análise coerente e alinhada ao referencial teórico (FLICK, 2018).

A definição desses critérios seguiu um processo estruturado, que envolveu: (I) identificação de indicadores-chave; (II) descrição detalhada dos níveis de compreensão; e (III) aplicação sistemática dos critérios às respostas obtidas nas entrevistas.

Os principais indicadores de análise utilizados para classificar as respostas foram:

**Clareza** – Capacidade do entrevistado de expor sua compreensão do conceito de forma estruturada e inteligível.

**Profundidade** – Grau de detalhamento e articulação do entrevistado ao explicar o conceito, incluindo a capacidade de conectar a definição a implicações práticas ou contextuais.

**Conexão com o conceito central** – Presença de elementos fundamentais, como a relação dos vieses cognitivos com a tomada de decisão, a influência de atalhos mentais e o impacto dessas distorções no contexto organizacional.

Com base nesses indicadores, cada resposta foi analisada e enquadrada em uma das seguintes categorias: compreensão nula, compreensão vaga, compreensão parcial ou compreensão completa. Esse processo permitiu avaliar não apenas a presença de conhecimento sobre o tema, mas também o nível de profundidade e coerência da explicação fornecida pelos participantes (BRAUN; CLARKE, 2006). A adoção de critérios bem definidos garantiu maior confiabilidade à análise qualitativa, possibilitando uma interpretação estruturada dos dados e contribuindo para a compreensão da influência dos vieses cognitivos na tomada de decisões no setor público.

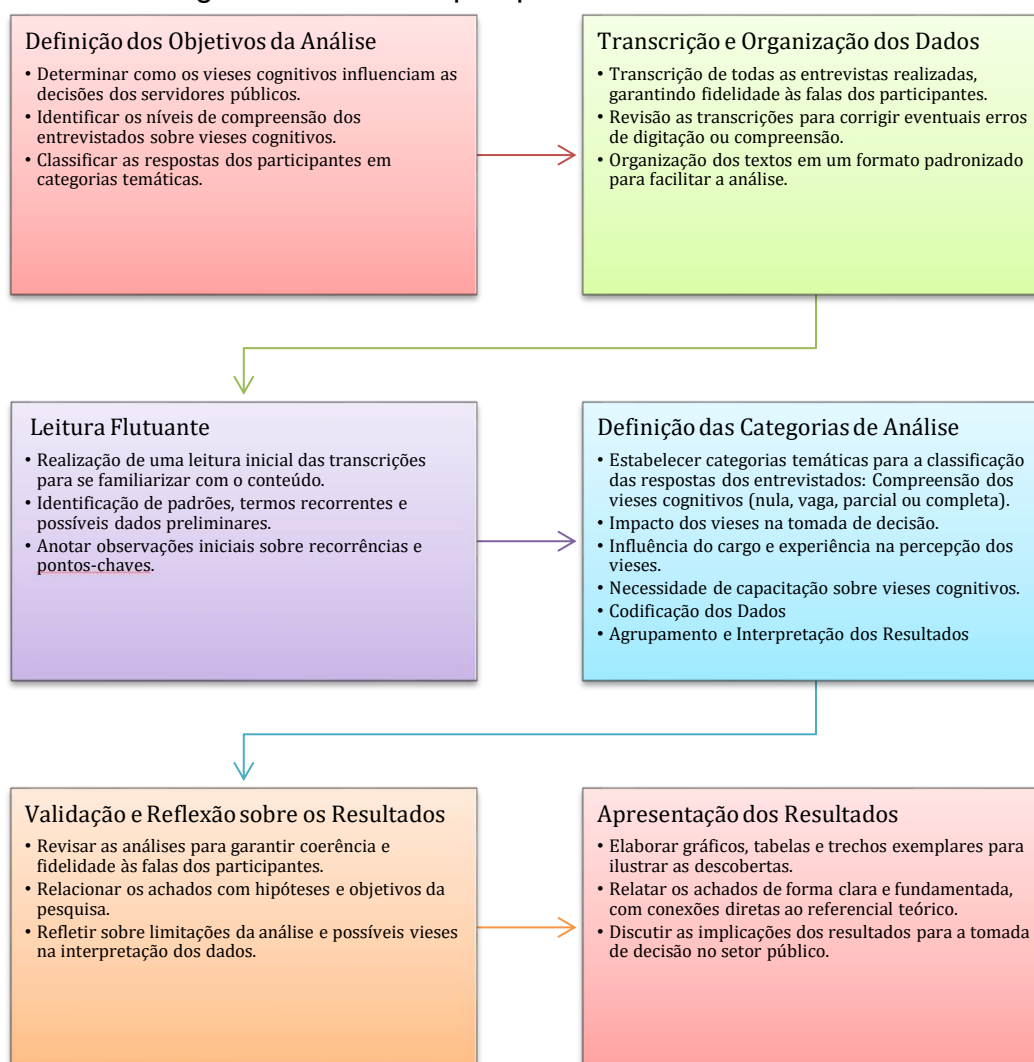
A etapa final da análise consistiu na interpretação dos resultados, com o objetivo de identificar padrões nas respostas e estabelecer inferências sobre o nível de conhecimento dos entrevistados a respeito dos vieses cognitivos e sua influência na tomada de decisão no setor público. Ressaltando novamente Bardin (2015), esse processo foi conduzido de forma sistemática, garantindo coerência metodológica e alinhamento com os objetivos da pesquisa.

Inicialmente, foram analisadas as distribuições das respostas dentro das categorias definidas na etapa anterior (compreensão nula, compreensão vaga, compreensão parcial e compreensão completa). Esse mapeamento possibilitou uma visão geral do grau de familiaridade dos participantes com o conceito investigado. Além da quantificação das ocorrências em cada categoria, buscou-se compreender tendências e variações nas respostas, considerando fatores

como cargo ocupado, experiência profissional e área de atuação dos entrevistados.

Em seguida, a análise avançou para a identificação de padrões qualitativos, permitindo uma compreensão mais aprofundada das percepções dos entrevistados. Foram examinadas possíveis associações entre o nível de conhecimento demonstrado e a maneira como os vieses cognitivos foram descritos ou exemplificados. Além disso, investigou-se a existência de concepções equivocadas ou incompletas sobre o tema, bem como indícios de influência dos vieses nas respostas fornecidas. O fluxo da pesquisa está demonstrado na figura a seguir:

Figura 1 – Fluxo de pesquisa e tratamento de dados



Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos achados também envolveu a correlação com o referencial teórico, buscando verificar a convergência ou divergência entre os resultados empíricos e os conceitos discutidos na literatura. Essa abordagem permitiu reforçar a validade da análise, evidenciando de que forma os dados coletados dialogam com as discussões acadêmicas sobre vieses cognitivos e processos decisórios no setor público. Por fim, os resultados foram sintetizados em reflexões que embasam as conclusões da pesquisa, destacando os desafios e oportunidades para o aprimoramento da tomada de decisão no serviço público a partir de uma maior compreensão e mitigação dos vieses cognitivos.

#### 4.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Os aspectos éticos da pesquisa foram rigorosamente observados, com todas as etapas conduzidas em conformidade com as normativas aplicáveis a estudos envolvendo seres humanos. Inicialmente, foi feito um pedido de autorização à Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da UFES. A solicitação foi encaminhada à gestão responsável, que concedeu anuência formal por meio de um termo de autorização (Anexo A).

Considerando que a pesquisa trata da influência de vieses cognitivos em tomadas de decisão no setor público, envolvendo servidores ocupantes ou substitutos de cargos de direção e funções gratificadas, foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) por meio da Plataforma Brasil para avaliação ética e científica, atendendo à necessidade de salvaguardar os direitos dos participantes. O estudo foi aprovado pelo CEP sob o parecer nº 7.239.045, emitido em 21 de novembro de 2024 (Anexo D). Essa aprovação assegura a conformidade com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que orientam os princípios éticos aplicáveis a pesquisas com seres humanos.

Para garantir o pleno conhecimento e consentimento dos participantes, foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice X. Esse documento detalhou os objetivos do estudo, que visou compreender a percepção e a influência de vieses cognitivos no processo

decisório de servidores públicos, bem como identificar os tipos de vieses mais recorrentes nessas decisões. O TCLE informou também os possíveis riscos e benefícios da participação, além de esclarecer os direitos dos respondentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários online, conforme detalhado anteriormente, e incluiu servidores em posições estratégicas de gestão, cujas decisões impactam diretamente processos administrativos e a gestão de pessoas no setor público. Embora os riscos associados à pesquisa fossem mínimos, como eventual desconforto ao responder sobre vieses cognitivos, os participantes foram devidamente informados e orientados quanto ao seu direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo.

O estudo tem como benefício principal contribuir para o desenvolvimento de ferramentas e estratégias que possam mitigar a influência de vieses cognitivos no ambiente público, melhorando a qualidade das decisões tomadas por gestores públicos. Essa contribuição não apenas beneficia diretamente os servidores da Ufes, mas também pode ser replicada em outras instituições públicas, promovendo maior eficiência e racionalidade no processo decisório governamental.

Por fim, todas as medidas éticas e metodológicas adotadas refletem o compromisso desta pesquisa com a integridade científica e o respeito aos participantes, garantindo que os resultados obtidos sejam éticos, confiáveis e relevantes para a análise da influência de vieses cognitivos no setor público.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores públicos federais em cargos de direção ou funções gratificadas. A análise busca identificar a percepção dos entrevistados sobre a influência dos vieses cognitivos em suas decisões e como esses fatores podem impactar o desempenho e a eficácia das políticas públicas. Os resultados serão discutidos à luz do referencial teórico, evidenciando padrões, tendências e reflexões que contribuam para o aprimoramento das práticas decisórias no setor público.

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesta seção, é apresentada a caracterização dos participantes da pesquisa, com o objetivo de contextualizar o perfil socioeconômico e profissional dos respondentes, proporcionando uma compreensão mais ampla do público-alvo e sua relação com os vieses cognitivos no processo decisório no setor público.

Os dados coletados incluem informações como sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição, cargo ocupado, se o participante é titular ou substituto de função de chefia, entre outros aspectos relacionados ao contexto de trabalho. Essas variáveis foram analisadas de forma descritiva, buscando identificar padrões e relações que possam influenciar a incidência de vieses cognitivos no ambiente organizacional.

Adicionalmente, foram analisadas as percepções dos participantes sobre suas próprias tomadas de decisão, indicando se tendem a atuar de forma mais racional ou emocional. Esse dado se apresenta como um elemento inicial para a discussão dos vieses, ao relacionar o estilo de tomada de decisão com os perfis profissionais e pessoais dos participantes.

Ressalta-se que, para garantir o anonimato dos respondentes e evitar qualquer possibilidade de identificação individual, os dados foram apresentados de forma agregada, reunindo as respostas em volumes totais por categoria ou variável analisada. Essa decisão metodológica visa preservar a confidencialidade e a

privacidade dos participantes, alinhando-se aos princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Dessa forma, evita-se que qualquer característica individual dos respondentes possa ser rastreada, especialmente em casos em que o perfil específico de um participante pudesse indicar sua identidade.

Os resultados desta análise foram apresentados em gráficos e tabelas descritivas, permitindo uma visualização clara e objetiva dos dados. Em seguida, foi realizada uma discussão integrando esses achados com o referencial teórico adotado na pesquisa, destacando suas implicações no contexto das decisões públicas.

A análise da tabela a seguir, Perfil Demográfico Resumido, revela características importantes sobre o grupo de respondentes, permitindo identificar fatores que podem influenciar o processo de tomada de decisão no setor público.

Tabela 1 - Perfil demográfico resumido

<b>SEXO</b>	Masculino: 11	Feminino: 9
<b>IDADE</b>	40,95 anos	Faixa etária: 30 – 61 anos
<b>ESTADO CIVIL</b>	Casado(a): 14	Solteiro(a): 4

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A maioria dos participantes (70%) é casada, indicando um perfil de estabilidade familiar que pode estar associado a um maior comprometimento e responsabilidade no ambiente profissional. Essa característica sugere que decisões tomadas por esse grupo podem ser fundamentadas em perspectivas mais estáveis e consistentes. A presença de indivíduos solteiros, divorciados (1) ou viúvos (1) complementa o perfil do grupo, trazendo diversidade de experiências pessoais que podem enriquecer os pontos de vista nas discussões e nas estratégias empregadas no trabalho.

A distribuição de gênero é equilibrada, com 11 homens e 9 mulheres entre os entrevistados, indicando uma possível equidade de gênero em posições de gestão pública na instituição analisada. Essa representatividade de gênero pode

favorecer decisões mais inclusivas e balanceadas, alinhadas com as necessidades de um ambiente plural e colaborativo.

Os respondentes têm idades variando entre 30 e 61 anos, com uma média de 40,95 anos, o que reflete um grupo profissionalmente maduro. Essa maturidade é reforçada pelo tempo de serviço apresentado em outras análises, sugerindo que o grupo possui experiência, tanto prática quanto teórica, na gestão pública. Esses fatores indicam que as decisões no setor público são supostamente tomadas por profissionais com um bom nível de preparo e vivência, o que pode contribuir para abordagens mais ponderadas e fundamentadas.

Portanto, o perfil demográfico dos respondentes sugere que o processo decisório no contexto estudado é influenciado por fatores como estabilidade pessoal, diversidade de gênero e significativa experiência profissional. Esses aspectos podem ser decisivos para garantir que as decisões atendam de forma eficiente aos objetivos institucionais e às necessidades dos cidadãos.

Tabela 2 - Escolaridade e Formação Principal Resumida

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Formação Principal</b>	<b>Quantidade</b>
Graduação	3	Ciências Contábeis	7
Especialização	7	Administração	5
Mestrado	8	Direito	3
Doutorado	2	Outras áreas	5

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise da Tabela 2: Escolaridade e Formação Principal Resumida permite identificar elementos importantes sobre o perfil acadêmico dos respondentes, o que pode influenciar diretamente a qualidade e os métodos utilizados no processo de tomada de decisão no setor público.

A maioria dos participantes possui nível de escolaridade elevado, sendo que 40% concluíram cursos de mestrado e 35% possuem especialização. Essa predominância de formação avançada sugere que os entrevistados têm um forte embasamento teórico e técnico para lidar com as demandas de gestão e decisão no ambiente público. O acesso a conteúdos aprofundados em seus campos de estudo pode proporcionar maior capacidade analítica e reflexiva na resolução de problemas e no planejamento estratégico.

Além disso, a diversidade nas áreas de formação principal também é evidente. O grupo inclui profissionais formados em Ciências Contábeis (35%), Administração (25%), Direito (15%) e outras áreas (10%), como Economia, Arquitetura e Urbanismo, entre outras. Essa variedade de formações pode contribuir para a complementaridade de conhecimentos dentro das equipes e para a adoção de abordagens multidisciplinares no processo decisório. Cada área oferece um conjunto específico de habilidades e perspectivas, como aspectos financeiros, jurídicos, administrativos e técnicos, que, combinados, enriquecem a análise e a solução de problemas. Claro, ressaltando que como se trata de uma amostra da instituição e de servidores lotados em cargos de chefia, não necessariamente há um relacionamento de interpessoalidade entre todos.

Ainda se complementa que entre os entrevistados, o nível do cargo D predominante é o nível da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), representando 65% da amostra, que exige formação para entrada na carreira de nível e acrescida de formação técnica ou tempo de experiência profissional, dependendo do cargo. Em cargo nível E, há uma parcela de 30% da amostra, que remonta aos entrevistados em cargos que exigem nível superior para ingresso e um entrevistado nível C, um participante equivalendo a 5% da amostra.

Por fim, o perfil de escolaridade e formação do grupo reflete um quadro capacitado e diversificado, o que favorece decisões mais embasadas e abrangentes no setor público. A qualificação dos respondentes demonstra a preocupação com a profissionalização da gestão pública, contribuindo para

processos decisórios alinhados às melhores práticas e às exigências institucionais.

A análise da Tabela 3: Experiência Profissional Resumida evidencia aspectos importantes sobre o perfil dos respondentes, indicando que a experiência acumulada desempenha um papel central no processo de tomada de decisão no setor público.

O tempo de serviço dos participantes varia entre 5 e 20 anos, com uma média de 11,7 anos. Esses dados apontam para um grupo com ampla experiência institucional, o que favorece a familiaridade com os processos internos, a cultura organizacional e as demandas do ambiente de trabalho. Essa vivência prolongada indica permitir que os indivíduos antecipem problemas e desenvolvam soluções práticas baseadas em situações já enfrentadas, aprimorando a qualidade das decisões tomadas.

Tabela 3 - Experiência profissional resumida

<b>Experiência</b>	<b>Média (Anos)</b>	<b>Faixa (Anos)</b>
Tempo como servidor	11,7	5 - 20
Tempo em função gratificada	5,8	<1 - 16
<b>Funções no setor mais citadas</b>		<b>Quantidade</b>
Gestão de contratos administrativos		7
Fiscalização e contabilidade		6
Apoio e suporte administrativo		4
Gestão de espaços, registros e infraestrutura		3

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Além disso, observa-se que a maioria dos entrevistados exerce ou já exerceu funções gratificadas ou cargos de direção. Essa trajetória evidencia um histórico de envolvimento em posições de liderança e responsabilidade, fundamentais para a gestão pública. O tempo médio de 5,8 anos em funções gratificadas reforça a ideia de que o grupo possui experiência em enfrentar desafios que exigem competências como liderança, planejamento e resolução de problemas organizacionais.

As áreas de atuação são diversas, abrangendo atividades como fiscalização administrativa, gestão de contratos, assistência estudantil, suporte ao corpo docente e gestão de infraestrutura, entre outras. Essa diversidade aponta para um grupo que atua em diferentes frentes da gestão pública, o que contribui para uma visão abrangente e multidisciplinar no processo decisório. A variedade de funções desempenhadas pelos respondentes também sugere uma abordagem mais inclusiva e equilibrada na resolução de questões institucionais.

De forma geral, o perfil de experiência dos respondentes destaca-se pela alta capacitação e pelo conhecimento prático acumulado ao longo dos anos. A combinação de vivência extensa, histórico de liderança e atuação em áreas diversificadas alude à capacidade do grupo de tomar decisões informadas, eficientes e alinhadas às necessidades do setor público. Esse conjunto de fatores supostamente também favorece maior confiança e agilidade na adaptação a mudanças e na superação de desafios organizacionais.

Tabela 4 - Autopercepção quanto à tomada de decisão

<b>Perfil de Tomador de Decisão</b>	<b>Quantidade</b>
Mais racional	15
Mais emocional	4
Neutro(a)	1
<b>Quanto à afirmação: "Sinto que minha atividade de trabalho requer tomadas de decisões de forma recorrente." (Escala de 1 a 5)</b>	<b>Quantidade</b>

5 - Concordo fortemente	10
4 - Concordo	6
3 - Neutro	3
2 - Discordo	1

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise da Tabela 4: Percepção sobre Tomada de Decisão permite inferir aspectos relevantes sobre como os participantes enxergam seu próprio comportamento e os desafios enfrentados no processo decisório no setor público.

A maioria dos respondentes (75%) declarou que se considera mais racional do que emocional ao tomar decisões. Essa predominância de uma abordagem racional reflete uma possível tendência dos participantes em adotar critérios objetivos e fundamentados, baseando-se em análises e dados concretos para resolver problemas. Tal característica é especialmente importante no setor público, onde decisões devem frequentemente ser justificáveis, transparentes e alinhadas às políticas e regulações institucionais.

Entretanto, também foi identificada uma parcela de participantes que se considera mais emocional (20%) ou neutra (5%) em suas decisões. Isso sugere que, embora a racionalidade seja predominante, a influência de fatores subjetivos, como intuição ou empatia, ainda tem espaço em determinadas circunstâncias. Essa diversidade de abordagens pode ser benéfica para o grupo, já que decisões mais equilibradas podem emergir quando se combinam a objetividade da racionalidade com a sensibilidade emocional, especialmente em situações complexas ou que envolvam relações interpessoais.

Quanto à frequência com que percebem a necessidade de tomar decisões, a maioria dos entrevistados indicou níveis elevados de recorrência, com 75% classificando a afirmação "minha atividade de trabalho requer tomada de decisões de forma recorrente" com uma pontuação de 4 ou 5. Isso reflete que os

participantes se encontram em funções que exigem decisões constantes, muitas vezes de grande impacto para o funcionamento de seus setores. Essa percepção também reforça a importância de habilidades como análise crítica, ponderação e gestão do tempo para lidar com demandas frequentes de decisão.

Em síntese, os dados da Tabela 4 indicam que os participantes possuem uma autopercepção de predominância racional em suas decisões, alinhada com a necessidade de tomar decisões frequentes em suas atividades profissionais. Essa combinação sugere que o grupo está bem-preparado para lidar com as demandas do setor público, embora a presença de elementos emocionais e neutros possa enriquecer as abordagens utilizadas, promovendo decisões mais equilibradas e completas.

A análise integrada dos dados apresentados nas quatro tabelas permite traçar um perfil abrangente e consistente dos participantes, evidenciando elementos fundamentais que influenciam o processo de tomada de decisão no setor público. O grupo estudado é caracterizado por uma diversidade equilibrada de gênero, com predominância de pessoas casadas e uma média etária de 40,95 anos, o que reflete um perfil de maturidade e estabilidade pessoal. Esse contexto sugere maior responsabilidade e comprometimento nas decisões profissionais.

A elevada qualificação acadêmica dos participantes, com destaque para a presença de especializações, mestrados e doutorados, reforça a capacidade técnica do grupo para lidar com as demandas do setor público. Essa formação, aliada a áreas de conhecimento diretamente relacionadas à gestão pública, como Ciências Contábeis, Administração e Direito, transmite a ideia de que os respondentes possuem a base necessária para compreender as complexidades e exigências de suas funções.

A experiência profissional consolidada, tanto em anos de serviço público quanto no exercício de cargos de direção ou substituição, reforça a ideia de um grupo altamente preparado. Essa vivência proporciona um entendimento profundo das dinâmicas organizacionais e dos desafios institucionais, conferindo maior segurança e fundamentação às decisões tomadas. Além disso, a predominância de uma abordagem racional nas tomadas de decisão aponta para a busca de

critérios objetivos e analíticos, essenciais em um ambiente caracterizado por alta responsabilidade técnica e administrativa.

No entanto, a presença de perspectivas emocionais e neutras, ainda que em menor escala, complementa o perfil do grupo, trazendo diversidade de pensamento e sensibilidade para situações que demandam empatia ou intuição. Essa combinação entre racionalidade e flexibilidade destaca a capacidade do grupo de equilibrar análises técnicas com aspectos humanos nas decisões.

De forma geral, o perfil traçado indica um grupo bem qualificado, experiente e capaz de atuar de maneira eficaz nas exigências do setor público. Entretanto, para otimizar os processos decisórios, é importante considerar estratégias que minimizem potenciais vieses cognitivos e promovam decisões ainda mais alinhadas aos interesses institucionais e sociais. Assim, os dados apresentados destacam a relevância de se compreender a dinâmica dos fatores pessoais e profissionais no contexto da tomada de decisão, apontando caminhos para aprimorar a gestão pública e os resultados alcançados.

## 5.2 PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO DOS CONCEITOS GERAIS DE VIESES COGNITIVOS

Dando sequência à análise dos dados coletados, o foco desta etapa, Bloco II – Parte 1 do roteiro de entrevista, é compreender as percepções dos entrevistados sobre o conceito geral de viés cognitivo. Para isso, foi apresentado o seguinte conceito introdutório: "Um viés cognitivo é um padrão sistemático de desvio na maneira como os seres humanos processam informações e tomam decisões; é uma tendência inerente ao nosso cérebro de interpretar e filtrar dados de maneira distorcida, muitas vezes de forma inconsciente, influenciando assim nossas percepções, julgamentos e ações (Kahneman & Tversky, 1979)". Em seguida, foi feita a pergunta: "Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre viés cognitivo e sua influência em tomada de decisões?". As respostas foram analisadas com base nas percepções e nos níveis de familiaridade dos entrevistados, identificados de E1 a E20.

Quadro 13 – Primeiro conceito e pergunta orientadora para concepção geral sobre viés cognitivo

<p>"Um viés cognitivo é um padrão sistemático de desvio na maneira como os seres humanos processam informações e tomam decisões; é uma tendência inerente ao nosso cérebro de interpretar e filtrar dados de maneira distorcida, muitas vezes de forma inconsciente, influenciando assim nossas percepções, julgamentos e ações." (Kahneman &amp; Tversky, 1979)</p>
<p>Pergunta: Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre viés cognitivo e sua influência em tomada de decisões?</p>

Fonte: Elaboração própria

A análise revelou uma diversidade de respostas ao primeiro conceito geral. Entre os entrevistados que demonstraram algum conhecimento prévio, E1 destacou conhecer o conceito sob outra denominação, associando-o às "crenças limitantes", o que reflete uma compreensão adaptada do termo. Da mesma forma, E17 afirmou já ter ouvido falar sobre vieses cognitivos e reconheceu sua influência, mas ressaltou que nunca havia considerado sua aplicação em pesquisas relacionadas à tomada de decisão. Já E14 mencionou ter ouvido falar sobre vieses de maneira genérica, enquanto E19 apontou um conhecimento limitado, proveniente de fontes jornalísticas.

Por outro lado, E6, E11 e E18 responderam de forma objetiva, afirmando que já conheciam o conceito de vieses cognitivos. No entanto, uma parcela significativa dos entrevistados indicou não ter familiaridade com o termo. E2, E4, E7, E8, E10, E12, E13, E15, E16 e E20 afirmaram que não tinham conhecimento prévio sobre vieses cognitivos ou sua influência. Entre esses, E3 demonstrou curiosidade e interesse ao relatar que buscou rapidamente pesquisar o conceito para compreendê-lo, enquanto E5 indicou já ter ouvido falar, mas sem possuir um conhecimento aprofundado. E9, por sua vez, mencionou ter apenas uma abrangência superficial do tema, descrevendo sua familiaridade como "bem pouca".

Essas respostas indicam que, embora alguns entrevistados possuam conhecimento prévio ou tenham sido expostos ao tema de forma tangencial, a maioria não está plenamente familiarizada com o conceito ou com a sua aplicação prática. Essa diversidade de respostas reflete diferentes níveis de

compreensão e interesse sobre o assunto, evidenciando a necessidade de maior disseminação do conceito de vieses cognitivos, especialmente em contextos organizacionais e de tomada de decisão, onde seus impactos podem ser significativos.

Quadro 14 – Percepção quanto à pergunta “Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre viés cognitivo e sua influência em tomada de decisões?”

<b>Entrevistado</b>	<b>Percepção</b>
E1	Sim
E2	Não
E3	Não
E4	Não
E5	Sim
E6	Sim
E7	Não
E8	Não
E9	Sim
E10	Não
E11	Sim
E12	Não
E13	Não
E14	Sim
E15	Não
E16	Não
E17	Sim
E18	Sim
E19	Sim
E20	Não

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Essas respostas indicam que, embora alguns entrevistados possuam conhecimento prévio ou tenham sido expostos ao tema de forma tangencial, a maioria não está plenamente familiarizada com o conceito ou com a sua aplicação prática. Essa diversidade de respostas reflete diferentes níveis de compreensão e interesse sobre o assunto, evidenciando a necessidade de maior disseminação do conceito de vieses cognitivos, especialmente em contextos organizacionais e de tomada de decisão, onde seus impactos podem ser significativos.

Em sequência, apresentou-se o segundo conceito de viés e pergunta orientadora, conforme Quadro 15 abaixo:

Quadro 15 – Segundo conceito e pergunta orientadora para concepção geral

## sobre viés cognitivo

"Viés cognitivo se refere a atalhos mentais, tanto conscientes quanto inconscientes, utilizados para processar informações de maneira mais eficiente no dia a dia. Embora esses vieses possam facilitar a tomada de decisões rápidas, eles também têm o potencial de comprometer a capacidade de pensar de forma crítica e objetiva, prejudicando julgamentos e interpretações." (Tversky & Kahneman, 1970).

Pergunta: Diante do seu conhecimento prévio ou deste conceito e do conceito anterior sobre vieses cognitivos, o que você entende ou entendeu a respeito?

Fonte: Elaboração própria

Mediante isso, obteve-se os seguintes dados:

Quadro 16 – Respostas para o segundo conceito geral de viés cognitivo

Entrevistado	Resposta	Compreensão
E1	"Eu não entendo nada (risos) Que, assim, para mim é a mesma coisa do que você me perguntou antes. É o mesmo conceito, com mudança de palavras."	Vaga
E2	"Seriam vícios que a gente poderia ter na tomada de decisão? Ações que poderiam influenciar a tomada?"	Parcial
E3	"Eu entendi que os vieses cognitivos são pensamentos rápidos [...] como pensamentos rápidos que acabam atrapalhando um pensamento mais crítico sobre uma situação."	Completa
E4	"Diante do conceito que você deu para mim, eu entendo que são uma forma meio que automática que o nosso cérebro já tende de interpretar determinadas situações."	Completa
E5	"Que os vieses cognitivos são formas de você interpretar de acordo com as suas vivências. E que isso pode afetar a forma de você ver ou de tomar alguma decisão."	Completa
E6	"Bom, a gente sabe que... Nós [...] seres humanos, a gente traz as nossas ações, as nossas vivências e as nossas experiências [...] nós somos um conjunto [...] de situações que, de acordo com a nossa idade, vai se somando à nossa capacidade de gestão."	Parcial
E7	"Bom, na verdade assim, acredito até que eu já tenha visto algo ou lido algo sobre o assunto [...] muitas vezes eu posso estar tomando decisões com base nesses vieses sem necessariamente ter a racionalidade na frente."	Vaga
E8	"É uma espécie de preconceção, às vezes, que influencia a decisão, a tomada de decisão [...] sem muito aprofundamento, assim, só o que eu tenho visto e já experienciei."	Parcial

E9	"Eu entendo como gatilhos, tá? Eu posso estar totalmente equivocado. Gatilhos, lógico [...] para poder subsidiar uma tomada de decisão mais dentro daquilo que você já tem como histórico [...] ou de alguma coisa que te faça tomar a decisão ali naquele momento."	Completa
E10	"Eu entendi que ele pode ser uma busca, ou talvez uma interpretação, por informações que confirmem algum tipo de crença pré-existente [...] Então, não abre muita brecha para a gente partir pelo nosso conhecimento cognitivo aqui."	Parcial
E11	"Eu entendi que são concepções que a gente já tem diante das nossas vivências que afetam o julgamento que a gente tem que fazer em alguma tomada de decisão."	Completa
E12	"Eu entendi que eu sou completamente a favor da definição. Com certeza o padrão que eu impus em mim, é o padrão de resposta em tomadas de decisões que eu vou trabalhar."	Vaga
E13	"Eu entendi que nem todas as decisões são puramente racionais. A gente acaba sendo influenciado por alguma outra informação ou pela nossa forma de interpretar."	Completa
E14	"Nesse ponto eu não consigo opinar."	Nula
E15	"Eu entendi que ele pode influenciar na gente. Você falou, né? Em atalhos mentais, levando a gente para um sentido oposto da razão [...] levando a gente mais para uma tomada de decisão que às vezes não seria o certo."	Completa
E16	"Entendo que o viés cognitivo, de certa forma, são registros já de experiências ou de valores [...] você busca esses atalhos e essas experiências, esses modelos, para se fundamentar e aí sim tomar uma decisão."	Completa
E17	"Eu entendi e já tinha alguma informação de que viés cognitivo é excelente nisso [...] pré-convenções, ele pode tomar uma ou outra decisão. E essas pré-convenções são os vieses cognitivos, né? Influenciam no resultado, na conclusão."	Completa
E18	"Eu entendi que ele pode influenciar na gente [...] atalhos mentais [...] levando a gente mais para uma tomada de decisão que às vezes não seria o certo."	Completa
E19	"Me parece que é, resumindo um pouquinho, como se fosse tomada de decisão com base em pré-conceitos [...] decisões que podem ser equivocadas justamente por não seguir todo o processo de raciocínio lógico."	Completa
E20	"Eu entendi que ele pode ser uma forma de influenciar decisões, mas também pode ser uma ferramenta para tomada de decisões rápidas, dependendo do contexto."	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Os dados sugerem uma diversidade no nível de entendimento sobre vieses cognitivos, com a maioria dos entrevistados demonstrando compreensão completa. Isso pode refletir um conhecimento inicial sobre o tema, mas também evidencia uma oportunidade de desenvolvimento educativo e prático para facilitar uma compreensão mais ampla e crítica sobre os impactos dos vieses cognitivos no cotidiano e na tomada de decisões para aqueles que demonstraram as demais percepções e compreensões, conforme quadro:

Quadro 17 – Inferências obtidas após a apresentação dos dois conceitos

Categoria	Descrição
Predominância de Compreensões Completas	A maioria das respostas foi categorizada como "compreensão completa", indicando que os entrevistados captaram elementos gerais do conceito, mas de forma sucinta e breve. Isso reflete um entendimento do conceito exposto de forma geral, mas não necessariamente avançado, sobre vieses cognitivos.
Número Relativamente Pequeno de Compreensões Vagas e Nulas	Poucos entrevistados apresentaram uma compreensão vaga ou nula do conceito, o que pode se depreender que, dado o quadro referente à percepção, em que o número de percepções nulas ou vagas foram maiores, de que compreender o conceito de vies cognitivo não se demonstra complicado ou de difícil entendimento. Outra inferência possível de se fazer é a amplitude do tema, mesmo que as pesquisas demonstrem um avanço científico na área, ainda demonstra não ter alcançado os indivíduos externos à academia científica.
Presença de Compreensões Vagas	Respostas categorizadas como "compreensão vaga" indicam confusão ou dificuldade para interpretar o conceito. Esse resultado pode sugerir que o tema é abstrato ou pouco familiar para alguns entrevistados, dificultando a articulação de uma explicação clara.
Possíveis Diferenças de Contexto	Respostas mais completas tendem a conectar o conceito com experiências ou raciocínios práticos, enquanto as mais vagas mostram ausência de referências ou abstração. Isso sugere que o nível de compreensão pode ser influenciado por formação, vivências ou familiaridade prévia com o tema.
Implicações para o Desenvolvimento de Intervenções	Para melhorar a compreensão, seria necessário utilizar estratégias pedagógicas que tornem o conceito mais claro e de maior alcance, como exemplos práticos ou simplificação do vocabulário. Há uma lacuna entre compreensão parcial e completa que aponta para a necessidade de recursos como exemplificação.

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Com base na análise das respostas apresentadas, é possível observar diferentes níveis de compreensão sobre a influência de vieses cognitivos no ambiente de trabalho. De forma geral, observou-se uma tendência significativa de os entrevistados reconhecerem a influência dos vieses cognitivos, ainda que em diferentes graus de profundidade. A importância do autoconhecimento, da experiência e da cautela nas decisões foi destacada por muitos, especialmente na gestão de pessoas e em situações que demandam equilíbrio entre aspectos emocionais e racionais. Por outro lado, as respostas vagas sugerem a necessidade de maior compreensão e sensibilização sobre o tema, indicando que o conceito de vieses cognitivos ainda não está amplamente consolidado ou claramente entendido por todos. Essas categorias ajudam a mapear os níveis de entendimento e fornecem uma base para explorar formas de aprimorar a conscientização sobre o impacto dos vieses no ambiente de trabalho.

Em referência ao Bloco II – Parte 1 quanto às compreensões sobre o conceito geral de vieses cognitivos, para identificar a percepção e compreensão da influência dos vieses cognitivos no ambiente de trabalho, através de contextualizações ou exemplificações, foi perguntado aos entrevistados: “Você acredita que vieses cognitivos podem influenciar suas decisões no ambiente de trabalho? Se sim, de que maneira?”. Onde é possível enxergar o detalhamento das perguntas, indicando o que poderia ser esperado em resposta do entrevistado, conforme Quadro 18:

Quadro 18 – Pergunta e detalhes esperados sobre influências de vieses cognitivos no trabalho

Perguntas	Análises
“Você acredita que vieses cognitivos podem influenciar suas decisões no ambiente de trabalho? Se sim, de que maneira?”	
Você acredita que vieses cognitivos podem influenciar suas decisões no ambiente de trabalho?	Percepção de uma possível influência de viés cognitivo no trabalho, visto que é algo intrínseco ao ser humano
Se sim, de que maneira?	Compreensões de como uma possível influência de viés cognitivo pode ocorrer no trabalho

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

As respostas obtidas seguem conforme Quadro 19:

Quadro 19 – Respostas e detalhamentos dos entrevistados

Entrevistado	Percepção de influência no trabalho	Compreensões encontradas na resposta	Classificação
E1	Sim	Reconhece a influência de vieses no trabalho, mencionando a importância de autoconhecimento para melhorar relações e tomadas de decisões, mas não apresenta um exemplo específico.	Parcial
E2	Sim	Relaciona os vieses à resolução de problemas e conflitos, mas não exemplifica como ocorrem essas influências ou seus impactos no ambiente de trabalho.	Vaga
E3	Sim	Relata uma experiência de ter tomado uma decisão rápida e depois revisado, destacando a influência de vieses cognitivos em decisões impulsivas.	Completa
E4	Sim	Indicou que a situação pode influenciar a decisão sem exemplificar	Vaga
E5	Sim	Apesar de afirmar acreditar na influência, demonstrou dificuldade em elaborar argumentação	Vaga
E6	Sim	Relaciona a influência de experiências e amadurecimento nas decisões ao longo do tempo, mencionando impactos em gestão e aprendizado com erros anteriores.	Completa
E7	Sim	Reconhece a influência de vieses em situações sociais e de gestão de pessoas, como maior empatia ou valorização do humano em detrimento dos processos. Apresenta um raciocínio reflexivo, mas sem exemplificação prática elaborada.	Parcial
E8	Sim	Explora como vieses podem influenciar decisões em gestão de pessoas, como favorecimento de aspectos pessoais em detrimento de processos, mas a resposta é pouco clara e não oferece exemplos que demonstrem a influência prática dos vieses cognitivos.	Parcial
E9	Sim	Relaciona a influência dos vieses à experiência acumulada, que ajuda em decisões futuras. A resposta é limitada e não exemplifica como isso se manifesta no trabalho de forma prática.	Parcial
E10	Sim	Reconhece que vieses cognitivos podem ajudar ou atrapalhar decisões, mencionando o impacto	Completa

		de fatores emocionais e de empatia.	
E11	Sim	Reconhece que o senso comum e a interpretação pessoal podem influenciar decisões no trabalho. Menciona um exemplo prático de discussão coletiva sobre uma retificação, destacando o impacto de percepções iniciais.	Completa
E12	Sim	Relaciona a percepção pessoal ou a atividade em questão como fatores que influenciam decisões, mas não detalha um exemplo ou situação específica.	Vaga
E13	Sim	Identifica que decisões no trabalho podem ser influenciadas por experiências pessoais e acesso limitado à informação. Não exemplifica diretamente uma situação prática ou específica que demonstre a relação com vieses cognitivos.	Vaga
E14	Sim	Fornecer uma opinião a respeito de não obter a totalidade da informação, sem exemplificação.	Parcial
E15	Não	Não soube opinar	Nula
E16	Sim	Divagou na resposta	Vaga
E17	Sim	Identifica a importância de evitar decisões rápidas para mitigar os efeitos dos vieses. Relata a relação direta com decisões de gestão.	Completa
E18	Sim	Compreende o risco de tomar decisões sem o processo adequado no raciocínio. Identifica a posição do cargo enquanto tomador de decisão em gestão de pessoas.	Completa
E19	Sim	Explora a ideia de que decisões podem ser influenciadas por fatores sociais e destaca a gravidade do impacto dependendo da importância da decisão. A resposta é reflexiva, com exemplo correlacionado ao tema.	Completa
E20	Sim	Identifica a influência de vieses cognitivos, inclusive em aspectos neurais, cita sobre questões rotineiras e ganhos nos raciocínios rápidos, porém tendo a preocupação sobre o cuidado que se deve ter ao utilizar esses atalhos.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

O entrevistado E3 menciona ter revisado uma decisão tomada de forma rápida, evidenciando um reconhecimento implícito de como vieses podem interferir em

juízos apressados. Isso indica uma autoconsciência inicial sobre os próprios processos cognitivos, embora não aprofunde no impacto prático no ambiente de trabalho. Esse tipo de percepção aponta para uma possível abertura a práticas que incentivem decisões mais ponderadas e racionais. Os entrevistados E7 e E8 destacam a influência de vieses na gestão de pessoas, associando decisões à empatia ou à priorização de aspectos humanos em detrimento de processos técnicos. Essas respostas sugerem um reconhecimento do impacto emocional e social nas decisões organizacionais. Apesar disso, há uma dificuldade em trazer exemplos práticos, indicando que a percepção está mais no campo intuitivo do que fundamentada em uma análise profunda.

O entrevistado E11 aponta que o senso comum e percepções prévias afetam as decisões, trazendo um exemplo prático relacionado a uma retificação coletiva. Essa resposta é interessante porque sugere uma capacidade de identificar momentos em que a influência de vieses é discutida e confrontada, o que pode indicar um ambiente de trabalho aberto ao diálogo e à revisão de decisões. Já o entrevistado E19 relaciona os vieses às vivências pessoais e ideológicas, incluindo decisões ligadas a políticas de atendimento a estudantes. Embora falte um detalhamento mais robusto, a menção a influências ideológicas demonstra um nível mais elaborado de reflexão, trazendo à tona como experiências externas ao ambiente de trabalho podem interferir em decisões internas.

A resposta do entrevistado E20 tem um tom mais reflexivo, sugerindo que as decisões são moldadas por "programações neurais", mas que o impacto dos vieses varia de acordo com a relevância da decisão. Esse tipo de comentário aponta para uma compreensão de certa forma analítica da questão, que pode enriquecer discussões mais profundas. Por fim, os entrevistados E6 e E17 reconhecem que experiências anteriores e modelos mentais desempenham um papel relevante nas decisões. Enquanto E6 foca em aprendizados com erros, E17 relaciona essas influências a teorias específicas, como gestão de equipes. Esses relatos sugerem que os entrevistados enxergam a experiência como um filtro para decisões, mas não necessariamente conectam com o tema de vieses cognitivos.

Em análise geral, no nível de compreensão parcial, as respostas demonstram um entendimento intermediário. Os participantes conseguem identificar aspectos importantes relacionados aos vieses, como influências emocionais, experiências anteriores e decisões rápidas no ambiente de trabalho, mas sem aprofundar nos mecanismos ou implicações. Exemplos incluem: "Porque dependendo da situação, a forma que a gente vai interpretar ela com base nessa interpretação muda muito, né?" ou "No ambiente de trabalho? Acredito que sim. Acho que a pessoa toma decisão com base na experiência, no que passou." Aqui, há uma tentativa de relacionar o conceito com situações práticas, mas ainda falta profundidade e clareza nas explicações.

No nível de compreensão completa, os participantes exibem um entendimento claro e abrangente sobre os vieses cognitivos e conseguem exemplificar situações práticas, além de discutir estratégias para lidar com esses vieses. Eles reconhecem o impacto das emoções, do contexto social e das experiências anteriores nas decisões e apontam a necessidade de autoconhecimento, análise crítica e busca por dados objetivos. Exemplos incluem respostas como:

"Acredito que sim. E acho que em todos os procedimentos, em relacionamentos, a gente precisa estar atento a esses padrões, a esses vieses cognitivos, para que isso não venha prejudicar as nossas relações e tomadas de decisões. Então, nada melhor do que você ter um autoconhecimento para conseguir evoluir e melhorar a sua forma de agir e de se relacionar."

Ou "Sim, acredito que vieses cognitivos podem influenciar o meu dia a dia e principalmente em relação a vivências anteriores. O ideal seria buscar a informação e não julgar pela aparência ou de forma superficial."

Em síntese, as respostas indicam diferentes graus de familiaridade com o conceito de vieses cognitivos e sua aplicação prática no ambiente de trabalho. Enquanto alguns participantes apresentam dificuldade em relacionar o tema com suas experiências, outros demonstram maior clareza e até propõem estratégias para mitigar os impactos negativos. Esse panorama reforça a importância de capacitação e sensibilização sobre vieses cognitivos, especialmente em contextos organizacionais, para melhorar a tomada de decisão, as relações interpessoais e a gestão de equipes.

### 5.3 PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO A RESPEITO DE TIPOS DE VIESES COGNITIVOS

Esta seção busca demonstrar como os entrevistados identificam e refletem sobre a presença e o impacto de diferentes vieses cognitivos em suas decisões e práticas no contexto organizacional público, sendo o Bloco II – Parte 2 do roteiro de entrevista. Os vieses abordados nesta análise incluem o viés da ancoragem, o *status quo*, a disponibilidade, a gratuidade, os custos afundados, o excesso de confiança e o efeito de posse. Cada um desses vieses oferece uma perspectiva distinta sobre como fatores psicológicos e contextuais podem moldar o julgamento, interferir na racionalidade e influenciar processos de tomada de decisão.

Neste ponto da pesquisa, busca-se avaliar a compreensão conceitual dos entrevistados sobre esses vieses e identificar percepções mais intuitivas e exemplos práticos que revelam como essas influências se manifestam em suas rotinas profissionais. Inclui, além da análise das percepções dos entrevistados sobre a presença e influência dos vieses cognitivos, um detalhamento voltado para as ferramentas ou estratégias, se mencionadas, pelos participantes que podem ajudar a mitigar esses efeitos, conectando a identificação dos vieses à possibilidade de ação prática para reduzir suas consequências negativas no setor público.

Assim, a análise considerou não apenas se os entrevistados reconhecem a influência dos vieses, mas também se demonstram consciência sobre formas de enfrentá-los. Ao analisar as respostas, buscou-se inferir se os participantes reconhecem o impacto desses vieses de forma vaga, parcial ou completa, bem como avaliar as implicações dessa percepção para a gestão pública, especialmente em relação à eficiência e à imparcialidade nas decisões.

De forma geral, o entrevistado era questionado a respeito do viés e a análise permitiu identificar a compreensão do entrevistado a respeito da influência de vieses cognitivos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 20 – Pergunta e detalhes esperados sobre influências de vieses cognitivos no trabalho

Pergunta	Análises
Você já tinha ouvido falar sobre o viés de <identificação do viés>?	Identificar percepção de conhecimento prévio sobre o viés
<b>Apresentação do conceito do viés em análise</b>	
Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Identificar compreensão do conceito apresentado sobre o viés
<b>Apresentação de exemplo do viés em análise</b>	
Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua?	Compreensão de uma possível influência do respectivo viés cognitivo no trabalho
Caso sim, de que maneira?	Compreensão em exemplificar de maneira adequada, uma possível influência do referido viés cognitivo no trabalho
Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?	Compreensão em formas de lidar com a influência de vieses cognitivos em tomadas de decisões

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

No quadro seguir, a forma de análise de cada viés presente no roteiro da entrevista:

Quadro 21 – Dados para análise de conteúdo dos tipos de vieses abordados

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
ID	Sim Não Não soube responder	Sim Não Não soube responder	Resumo da contextualização do entrevistado	Nula Vaga Parcial Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise dos resultados obtidos na pesquisa utilizou quatro categorias principais para avaliar a compreensão dos entrevistados sobre os vieses apresentados e especificados nessa pesquisa. As coletas de dados foram organizadas em quatro colunas, além da ID do Entrevistado, com as respectivas descrições e critérios de classificação detalhados a seguir.

A primeira coluna, denominada Conhecimento Prévio, tem como objetivo identificar se o entrevistado afirmou possuir ou não algum conhecimento anterior sobre o viés antes da explicação fornecida durante a entrevista. As respostas foram categorizadas em "Sim", caso o entrevistado tenha declarado familiaridade com o conceito; "Não", se não possuía conhecimento; ou "Não soube responder", em situações de incerteza ou resposta ambígua.

Na segunda coluna, Compreensão do Conceito, buscou-se verificar se o entrevistado compreendeu o conceito explicado durante a entrevista. Essa avaliação considera as respostas fornecidas no momento da explicação e classifica a compreensão como "Sim" para plena compreensão, "Não" para ausência de entendimento ou "Não soube responder" para respostas que indicaram incerteza ou compreensão parcial.

A terceira coluna, Contextualização, visa sintetizar como o entrevistado relacionou o conceito de viés de *status quo* com sua própria experiência profissional, ambiente de trabalho ou decisões organizacionais. Nessa etapa, foram registrados os resumos das contextualizações apresentadas pelos entrevistados, que incluíram exemplos práticos, situações vivenciadas ou percepções pessoais sobre o tema.

Por fim, a quarta coluna, Classificação Geral, realizou a integração das informações fornecidas nos três itens anteriores para categorizar o nível de percepção e compressão do entrevistado. A classificação geral foi estruturada em quatro níveis:

- **Nula:** Refere-se à ausência de compreensão e/ou contextualização sobre o viés, indicando que o entrevistado não conseguiu demonstrar qualquer conhecimento ou aplicação prática do conceito.
- **Vaga:** Indica uma compreensão superficial do conceito, acompanhada de uma contextualização incompleta ou limitada, sem exemplos práticos claros.
- **Parcial:** Representa uma compreensão razoável do conceito, em que o entrevistado conseguiu demonstrar um entendimento adequado e forneceu exemplos relevantes, ainda que não totalmente aprofundados.

- **Completa:** Corresponde a um pleno entendimento do conceito, aliado à capacidade de contextualizá-lo, com exemplos práticos e relevantes que evidenciam aplicação e reflexões mais profundas sobre o tema.

Essas quatro categorias permitiram uma análise mais detalhada e estruturada sobre o nível de compreensão e aplicação do viés no setor público entre os entrevistados, facilitando a interpretação dos resultados e o desenvolvimento de conclusões a partir dos dados coletados. Cada viés e as percepções e compreensões a respeito estão individualizado nas subseções a seguir.

### 5.3.1 Viés de Ancoragem

Conforme referencial teórico, viés de ancoragem refere-se à tendência de as pessoas se apoiarem excessivamente na primeira informação recebida – a “âncora” – ao tomar decisões, mesmo quando dados subsequentes poderiam levar a julgamentos mais equilibrados. Esse viés pode ser especialmente relevante no setor público, onde decisões frequentemente envolvem interpretações de parâmetros iniciais, estimativas ou referências pré-estabelecidas, como orçamentos, metas institucionais ou indicadores de desempenho. Segue o conceito e cenário hipotético apresentado:

Quadro 22 – Conceito e cenário hipotético para viés de ancoragem

<b>Conceito apresentado</b>
O viés de ancoragem ocorre quando as pessoas se baseiam excessivamente em uma informação inicial (a "âncora") ao tomar decisões subsequentes, mesmo que essa informação possa ser irrelevante ou tendenciosa.
<b>Cenário hipotético apresentado</b>
“Um gestor público é apresentado com um orçamento inicial de R\$ 10 milhões para um projeto de infraestrutura. Mesmo que o orçamento ideal seja de R\$ 7 milhões, o valor de R\$ 10 milhões acaba servindo como uma "âncora", influenciando o gestor a considerar que um orçamento de R\$ 7 milhões seja muito abaixo do esperado, apesar de ser mais adequado. Esse é um exemplo de viés de ancoragem, onde a primeira informação recebida (R\$ 10 milhões) distorce a percepção do valor real e afeta a decisão final.”

Fonte: Elaboração própria

Nesta análise, são avaliadas as percepções dos entrevistados sobre a influência do viés de ancoragem em suas rotinas de trabalho, com destaque para exemplos e contextos em que esse fenômeno foi identificado. Buscou-se compreender se os participantes reconhecem o impacto dessa ancoragem em suas decisões, sejam elas individuais, por terceiros ou coletivas, e em que medida essa percepção contribui para mitigar possíveis distorções.

Quadro 23 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de ancoragem

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Sim	Sim	Reconhece a influência de vieses no trabalho, mencionando a importância de autoconhecimento para melhorar relações e tomadas de decisões, mas não apresenta um exemplo específico.	Parcial
E2	Não	Sim	Relaciona os vieses à resolução de problemas e conflitos, mas não exemplifica como ocorrem essas influências ou seus impactos no ambiente de trabalho.	Vaga
E3	Não	Sim	Relata uma experiência de ter tomado uma decisão rápida e depois revisado, destacando a influência de vieses cognitivos em decisões impulsivas.	Completa
E4	Não	Sim	Indicou que a situação pode influenciar a decisão sem exemplificar	Vaga
E5	Não	Sim	Apesar de afirmar acreditar na influência, demonstrou dificuldade em elaborar argumentação	Vaga
E6	Não	Sim	Relaciona a influência de experiências e amadurecimento nas decisões ao longo do tempo, mencionando impactos em gestão e aprendizado com erros anteriores.	Completa
E7	Não	Sim	Reconhece a influência de vieses em situações sociais e de gestão de pessoas, como maior empatia ou valorização do humano em detrimento dos processos. Apresenta um raciocínio reflexivo, mas sem exemplificação prática elaborada.	Parcial
E8	Não soube responder	Sim	Explora como vieses podem influenciar decisões em gestão de pessoas, como favorecimento de aspectos pessoais em detrimento de processos, mas a resposta é pouco clara e não oferece exemplos que demonstrem a influência prática dos vieses cognitivos.	Parcial

E9	Não	Sim	Relaciona a influência dos vieses à experiência acumulada, que ajuda em decisões futuras. A resposta é limitada e não exemplifica como isso se manifesta no trabalho de forma prática.	Parcial
E10	Não	Sim	Reconhece que vieses cognitivos podem ajudar ou atrapalhar decisões, mencionando o impacto de fatores emocionais e de empatia.	Completa
E11	Não	Sim	Reconhece que o senso comum e a interpretação pessoal podem influenciar decisões no trabalho. Menciona um exemplo prático de discussão coletiva sobre uma retificação, destacando o impacto de percepções iniciais.	Completa
E12	Não	Sim	Relaciona a percepção pessoal ou a atividade em questão como fatores que influenciam decisões, mas não detalha um exemplo ou situação específica.	Vaga
E13	Não	Sim	Identifica que decisões no trabalho podem ser influenciadas por experiências pessoais e acesso limitado à informação. Não exemplifica diretamente uma situação prática ou específica que demonstre a relação com vieses cognitivos.	Vaga
E14	Não	Sim	Fornecer uma opinião a respeito de não obter a totalidade da informação, sem exemplificação.	Parcial
E15	Não	Não	Não soube opinar	Nula
E16	Não	Sim	Divagou na resposta	Vaga
E17	Não	Sim	Identifica a importância de evitar decisões rápidas para mitigar os efeitos dos vieses. Relata a relação direta com decisões de gestão.	Completa
E18	Sim	Sim	Compreende o risco de tomar decisões sem o processo adequado no raciocínio. Identifica a posição do cargo enquanto tomador de decisão em gestão de pessoas.	Completa
E19	Sim	Sim	Explora a ideia de que decisões podem ser influenciadas por fatores sociais e destaca a gravidade do impacto dependendo da importância da decisão. A resposta é reflexiva, com exemplo correlacionado ao tema.	Completa
E20	Não	Sim	Identifica a influência de vieses cognitivos, inclusive em aspectos neurais, cita sobre questões rotineiras e ganhos nos raciocínios rápidos, porém tendo a preocupação sobre o cuidado que se deve ter ao utilizar esses atalhos.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise dos dados revela que a maioria dos entrevistados (14) afirmou não ter conhecimento prévio sobre o viés de ancoragem. Esse resultado indica que o conceito ainda é pouco difundido ou entendido por grande parte das pessoas. Apenas quatro entrevistados afirmaram já ter ouvido falar sobre o viés, o que demonstra um nível relativamente baixo de familiaridade com o tema. Um único respondente ficou em dúvida sobre o conhecimento prévio, sugerindo que a compreensão pode ser vaga ou dependente de contexto.

Por exemplo, se considerarmos um dos entrevistados que respondeu “Sim”, isso poderia indicar que ele teve acesso prévio ao tema por meio de educação formal, leituras ou experiências profissionais. Em contraste, os 14 respondentes que negaram qualquer conhecimento reforçam a hipótese de que o viés de ancoragem não é amplamente discutido em ambientes gerais. Essa diferença de respostas pode ser útil para direcionar estratégias de conscientização ou formação sobre viés cognitivo, especialmente em grupos que demonstraram desconhecimento completo, como os que responderam “Não”.

Buscando compreender a percepção e entendimento dos respondentes em relação ao conceito de viés cognitivo de ancoragem, após terem sido apresentados a uma descrição conceitual. A pergunta “Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?” possibilitou avaliar o nível de clareza e assimilação do conceito pelos entrevistados, identificando aqueles que afirmam entender, aqueles que têm dúvidas e aqueles que não compreendem.

Dos 20 entrevistados que responderam à questão sobre sua compreensão do viés cognitivo de ancoragem, 13 afirmaram que compreendem o conceito, demonstrando um entendimento razoável sobre o tema após a descrição fornecida. Um exemplo interessante entre os que disseram compreender é o de um respondente que destacou entender a ideia de como uma “primeira referência” pode influenciar decisões, sugerindo que há algum nível de aplicação prática em seu raciocínio.

Por outro lado, quatro entrevistados declararam não compreender o conceito. Esse grupo pode indicar a necessidade de maior detalhamento ou exemplos

práticos na descrição para facilitar a compreensão, já que a explicação pode ter sido percebida como abstrata ou técnica demais. Entre os que não compreenderam, um respondeu de forma taxativa, afirmando “não entendo como isso se aplica”, sugerindo uma dificuldade em conectar o conceito à realidade.

Além disso, houve três casos de respostas não especificadas, o que pode indicar distração ou falta de engajamento com a pesquisa. Essa falta de resposta direta também poderia ser interpretada como uma indicação de incerteza ou desconforto em admitir a dificuldade de compreensão.

Essa distribuição indica que, embora a maioria compreenda o conceito, um número relevante de respondentes apresenta dificuldades, possivelmente por falta de clareza no material explicativo ou na relevância prática demonstrada. Isso sugere a importância de adaptações para abordar diferentes níveis de familiaridade com conceitos de psicologia cognitiva em futuras apresentações ou pesquisas.

Em sequência, buscou-se explorar a percepção dos respondentes sobre a influência do viés cognitivo de ancoragem em seu contexto de trabalho no setor público. Trata-se de identificar se os entrevistados reconhecem a ocorrência ou a possibilidade de ocorrência do viés em suas atividades e como eles o relacionam ao funcionamento cotidiano.

A análise dos dados revela que os entrevistados possuem diferentes níveis de compreensão sobre a ocorrência de viés cognitivo de ancoragem no setor público. Alguns demonstraram clareza em suas respostas, enquanto outros apresentaram incertezas ou limitações ao abordar a questão.

Por exemplo, o Entrevistado E1 mostrou uma compreensão parcial, reconhecendo que "esse método pode ser interpretado de várias maneiras", indicando um entendimento inicial da influência do viés. Por outro lado, o Entrevistado E4 admitiu que o viés já ocorreu, mas afirmou ser "difícil exemplificar", o que sugere uma compreensão vaga sobre como esse viés se manifesta em situações concretas.

### 5.3.2 Viés de *Status Quo*

O viés de *status quo*, conforme conceito presente nesta pesquisa, refere-se à tendência de as pessoas preferirem manter as condições atuais em vez de optar por mudanças, mesmo quando alternativas poderiam resultar em benefícios superiores. Esse viés é frequentemente influenciado por fatores como aversão à perda, inércia e o conforto proporcionado pela familiaridade. No setor público, onde as decisões frequentemente impactam políticas e processos de longo prazo, a prevalência do viés de *status quo* pode limitar a inovação e dificultar a adoção de soluções mais eficazes para os desafios institucionais.

Quadro 24 - Conceito e cenário hipotético para viés de *status quo*

Conceito apresentado
As pessoas tendem a preferir manter as coisas como estão, evitando mudanças, mesmo quando as mudanças poderiam trazer benefícios. Esse viés pode impedir a inovação e a implementação de soluções mais eficientes.
Cenário hipotético apresentado
Imagine que, em uma organização pública, um sistema de gestão é mantido por anos, mesmo com novas tecnologias disponíveis que poderiam melhorar significativamente a eficiência. A resistência em adotar novas tecnologias está ligada ao viés do <i>status quo</i> .

Fonte: Elaboração própria

Nesta análise, são investigadas as percepções dos entrevistados sobre a influência do viés de *status quo* em suas atividades e decisões profissionais, com ênfase na identificação de situações concretas em que essa resistência à mudança foi percebida. Busca-se compreender até que ponto os entrevistados reconhecem a existência desse viés em suas rotinas de trabalho, seja em decisões próprias, de colegas ou coletivas, bem como avaliar se essa percepção tem contribuído para reduzir os impactos negativos associados à manutenção de práticas ultrapassadas ou ineficientes. A partir dessa análise, pretende-se discutir as implicações do viés de *status quo* para a efetividade, adaptabilidade e modernização da gestão pública.

Quadro 25 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de *status quo*

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Sim	Sim	Reconhece que a resistência à mudança é uma característica humana, exigindo estímulos e transições adequadas para acontecer.	Parcial
E2	Sim	Sim	Associa o viés do <i>status quo</i> à preferência por manter procedimentos já formalizados, e observa que mudanças geram conflito e ansiedade.	Vaga
E3	Não	Sim	Narra que servidores mais antigos tendem a rejeitar novas tecnologias, preferindo métodos tradicionais, o que gera conflitos.	Completa
E4	Não	Sim	Relaciona o viés do <i>status quo</i> à resistência em adotar novos sistemas e rotinas, especialmente quando as mudanças são impostas por lei.	Completa
E5	Não soube responder	Sim	Conceitua que a dificuldade de adaptação a mudanças, mesmo para melhorias, é comum, especialmente no setor público, exigindo convencimento.	Completa
E6	Sim	Sim	Percebe que a estabilidade no setor público gera resistência a inovações e mudanças nas rotinas estabelecidas.	Parcial
E7	Não	Sim	Destaca o apego ao trabalho habitual e a resistência à mudança, uma vez que a mudança é vista como desconfortável.	Parcial
E8	Sim	Sim	Associa o viés do <i>status quo</i> à estagnação e ineficiência, mas observa que há uma busca constante por melhorias nas rotinas de trabalho.	Parcial
E9	Não	Sim	Observa que a resistência à inovação tecnológica ocorre, com preferência por processos manuais e antigos, apesar das melhorias oferecidas.	Parcial
E10	Sim	Sim	Compreende que a resistência à mudança está ligada ao desejo de evitar desconforto e de manter a rotina estabelecida, mesmo que a mudança seja necessária.	Completa
E11	Sim	Sim	Reconhece que, embora a mudança inicial gere desconforto, ela pode resultar em adaptação e maior eficiência a longo prazo.	Completa
E12	Não	Sim	Percebe que a resistência à mudança decorre do medo de aprender novas formas de trabalho, dificultando a aceitação.	Vaga

E13	Sim	Sim	Afirma que a resistência à mudança pode prejudicar a melhoria da qualidade de vida e a eficiência no serviço público.	Vaga
E14	Sim	Sim	Entende que o viés do <i>status quo</i> está presente quando há resistência ao novo fluxo de trabalho, sem uma análise mais profunda.	Parcial
E15	Não	Não	Nota que a resistência ao novo processo ou sistema ocorre devido ao apego ao processo antigo, tornando difícil a implementação de mudanças.	Vaga
E16	Não	Sim	Identifica que a resistência à mudança se manifesta na dificuldade de aceitar alterações nos processos operacionais, especialmente nos sistemas.	Vaga
E17	Sim	Sim	Compreende que a resistência ao novo impacta diretamente as decisões de gestão e a inovação, dificultando melhorias estruturais.	Completa
E18	Sim	Sim	Observa que a resistência à mudança é uma constante, especialmente quando as mudanças não são compreendidas ou aceitas de imediato.	Parcial
E19	Não	Sim	Reconhece que a resistência à mudança nos sistemas ocorre principalmente quando as mudanças aumentam o trabalho de forma significativa.	Parcial
E20	Não	Sim	Constata que a resistência à implementação de novas tecnologias e sistemas de gestão prejudica a eficiência e compromete o progresso.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A partir da análise das percepções e compreensões dos entrevistados sobre o viés do *status quo*, algumas inferências podem ser feitas. O viés do *status quo*, como identificado pelos participantes, é frequentemente relacionado à resistência à mudança, particularmente no contexto do setor público, onde os processos e rotinas estabelecidos têm uma forte influência nas atitudes dos servidores.

Uma das principais observações é a associação do viés do *status quo* à resistência à inovação e à manutenção de práticas tradicionais, muitas vezes motivadas pela aversão ao desconforto ou pelo medo de novos desafios. Alguns entrevistados, como E3, E4, E5, E10, E11, E17 e E20, oferecem compreensões mais completas do conceito, destacando que a resistência à mudança pode

ocorrer devido a fatores como o apego às rotinas habituais, a estagnação no setor público e a dificuldade de adaptação, especialmente quando as mudanças são vistas como impositivas ou complicadas.

Por outro lado, alguns entrevistados apresentam compreensões mais superficiais ou parciais sobre o viés do *status quo*. Por exemplo, E2, E6, E7, E8, E12, E13, E14 e E18 parecem compreender que a resistência à mudança é um fenômeno recorrente, mas não associam de maneira clara suas implicações para a gestão ou a estrutura organizacional. Isso sugere que, embora reconheçam o viés do *status quo*, esses entrevistados não conseguem, ou não percebem, as repercussões mais profundas dessa resistência, como o impacto na eficiência organizacional ou nas práticas de inovação.

Além disso, a resistência à mudança também é associada à falta de compreensão e à relutância em aprender novas formas de trabalho. Essa resistência pode ser agravada pela percepção de que as mudanças são impositivas ou sobrecarregam os servidores com trabalho adicional, conforme mencionado pelos entrevistados E6, E9, E19 e E20. A falta de uma análise mais profunda da necessidade da mudança pode fazer com que a implementação de novas rotinas ou sistemas encontre resistência, como se observa em E4 e E15.

Há também uma clara percepção de que a resistência ao viés do *status quo*, quando superada, pode levar a melhorias significativas, como o aumento da eficiência e da adaptação a novas situações, especialmente em contextos em que o desconforto inicial das mudanças é enfrentado com estratégias adequadas de gestão de transições. Isso é observado em respostas como a de E11, que reconhece que, apesar da resistência inicial, as mudanças podem resultar em eficiência a longo prazo.

Em resumo, a resistência ao viés do *status quo* é um fenômeno multifacetado, que envolve desde fatores emocionais e psicológicos (como o desconforto com mudanças) até questões mais estruturais e operacionais (como a sobrecarga de trabalho e a falta de compreensão dos benefícios das mudanças). Os entrevistados que apresentam compreensões mais completas sugerem que, para superar essa resistência, é necessário um esforço significativo de

convencimento e gestão das transições, com uma abordagem que minimize o desconforto e envolva os servidores de maneira proativa na implementação de mudanças.

### 5.3.3 Viés de Disponibilidade

O viés de disponibilidade, tal como descrito nesta pesquisa, refere-se à tendência das pessoas a basear suas decisões e julgamentos em informações que estão facilmente acessíveis ou mais presentes em suas memórias, mesmo que essas informações não representem adequadamente a realidade ou a totalidade dos dados disponíveis. Esse viés pode ser impulsionado pela facilidade de recordar eventos recentes ou particularmente impactantes, o que acaba distorcendo a percepção e levando a escolhas mais imediatas e menos fundamentadas. No contexto do setor público, onde as decisões muitas vezes afetam políticas e programas de longo alcance, o viés de disponibilidade pode resultar em decisões que privilegiam dados ou situações mais visíveis, mas que não são necessariamente as mais representativas ou vantajosas.

Quadro 26 - Conceito e cenário hipotético para viés de disponibilidade

<b>Conceito apresentado</b>
Esse viés ocorre quando as pessoas avaliam a probabilidade de um evento com base na facilidade com que exemplos vêm à mente. Eventos mais recentes ou emocionantes tendem a ser superestimados, enquanto eventos menos memoráveis são subestimados.
<b>Cenário hipotético apresentado</b>
Um gestor público pode tomar decisões sobre alocação de recursos baseado em eventos recentes, como um desastre natural ou notícia polêmica publicada em jornal, e acabar subestimando riscos futuros menos notórios.

Fonte: Elaboração própria

A presente análise busca investigar como os entrevistados percebem a influência do viés de disponibilidade em suas atividades profissionais, explorando de que maneira exemplos e informações mais acessíveis afetam

suas tomadas de decisão. Foi examinado se os entrevistados conseguem identificar momentos específicos em que este viés se manifesta em suas rotinas de trabalho, considerando tanto as decisões pessoais quanto as coletivas. Conforme quadro a seguir:

Quadro 27 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de disponibilidade

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Não	Não soube responder	Reconhece que o viés pode ocorrer, mas acredita que decisões devem ser baseadas em uma avaliação racional das variáveis e não em fatos isolados.	Parcial
E2	Não	Sim	Não observou a ocorrência desse viés.	Nula
E3	Não	Sim	Relata que em situações de atraso de servidores, a percepção sobre a performance de um indivíduo foi influenciada por fatos passados, reforçando o viés de disponibilidade.	Completa
E4	Não	Sim	Acredita que o viés de disponibilidade pode ocorrer em processos de licitação, especialmente ao considerar documentos menos relevantes e se esquecer de fatores críticos.	Completa
E5	Não	Sim	Relata que o viés de disponibilidade ocorre por decisões baseadas em eventos passados marcantes, como a quebra de uma instituição, influenciando decisões futuras.	Completa
E6	Sim	Sim	Cita que, em eventos passados com falhas estruturais, o viés pode influenciar decisões futuras de maneira emocional e sem consideração de eventos improváveis.	Parcial
E7	Não	Não	Acredita que o viés pode ocorrer em decisões relacionadas a investimentos e riscos futuros, mas observa que decisões também são tomadas com base em um planejamento estratégico preventivo.	Parcial
E8	Não	Sim	Percebe que o viés de disponibilidade pode influenciar decisões, especialmente quando informações recentes são mais	Parcial

			acessíveis e impactam diretamente a tomada de decisão.	
E9	Não	Não soube responder	Refere-se a situações em que problemas passados, como falhas em contratos, influenciam o planejamento de novos contratos, como medidas preventivas baseadas em experiências anteriores.	Parcial
E10	Sim	Sim	Relata um exemplo de uma decisão influenciada por um evento recente (a pandemia), mas com foco na criação de medidas preventivas para evitar repetição do incidente.	Completa
E11	Não	Sim	Acredita que o viés de disponibilidade pode ocorrer, mas que as decisões tomadas pela universidade são influenciadas por experiências passadas e precauções tomadas após incidentes críticos.	Completa
E12	Não	Sim	Relata que uma falha (furto de para-raios) causou um foco constante em proteger o patrimônio, o que reflete o viés de disponibilidade ao redobrar a atenção a eventos semelhantes.	Parcial
E13	Não	Sim	Acredita que o viés de disponibilidade não é tão prevalente em seu setor, mas observa que decisões são influenciadas por eventos passados e necessidades impostas pela situação.	Vaga
E14	Sim	Sim	Observa que decisões podem ser tomadas com base em informações recentes, como uma série de incidentes ocorridos, mas acredita que o planejamento estratégico do setor reduz esse viés.	Parcial
E15	Não	Não	Relata uma situação em que a tomada de decisão foi influenciada por um evento recente de segurança, reforçando o viés de disponibilidade.	Completa
E16	Não	Sim	Acredita que o viés de disponibilidade pode ocorrer, mas observa que ele não é tão evidente em seu setor, pois a tomada de decisões se baseia em análises detalhadas de risco.	Parcial

E17	Não	Sim	Relata uma decisão influenciada por um evento recente, como a instalação de câmeras de segurança após um incidente, refletindo a influência do viés de disponibilidade.	Completa
E18	Sim	Sim	Observa que o viés de disponibilidade ocorre de forma inversa em seu setor, com decisões sendo baseadas no medo do que poderia ocorrer, evitando a ação por conta de situações passadas.	Parcial
E19	Não	Sim	Observa que decisões podem ser influenciadas por situações passadas, como obras não realizadas por questões políticas, levando a decisões que priorizam o presente em detrimento de riscos futuros.	Parcial
E20	Não	Sim	Reconhece que o viés pode ocorrer, mas acredita que decisões devem ser baseadas em uma avaliação racional das variáveis e não em fatos isolados.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Os dados revelam uma série de percepções e compreensões distintas sobre o viés de disponibilidade entre os entrevistados, refletindo tanto a familiaridade com o conceito quanto as possíveis influências desse viés nas decisões dentro de seus contextos. A análise dos dados sugere uma variação significativa no entendimento e na aplicação prática do conceito, com algumas percepções mais claras e outras mais imprecisas ou vagas.

Observa-se que, de modo geral, um número expressivo de entrevistados não possuía um conhecimento prévio do conceito de viés de disponibilidade (13 dos 20 entrevistados). Esses entrevistados frequentemente apresentaram respostas vagas, parciais ou sem a devida profundidade. No entanto, ao serem apresentados ao conceito, muitos foram capazes de relacioná-lo a situações do seu cotidiano profissional, embora com diferentes graus de clareza e conscientização sobre sua influência.

Entre os entrevistados que possuíam algum conhecimento prévio (7 entrevistados), a maior parte demonstrou uma compreensão razoável do

conceito, reconhecendo que o viés de disponibilidade pode impactar decisões, principalmente quando eventos passados influenciam de maneira emocional ou cognitiva as escolhas futuras. Esses entrevistados foram mais propensos a compreender a importância de planejar decisões de forma estratégica, evitando que o viés influenciasse desproporcionalmente a avaliação de novas situações.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados que demonstrou uma compreensão mais aprofundada sobre o viés de disponibilidade relatou que suas decisões são, de fato, influenciadas por eventos passados, como falhas em processos, ocorrências marcantes ou até mesmo situações de risco, como os impactos da pandemia. Esses exemplos refletem como o viés pode emergir de forma prática, moldando a percepção e a análise dos fatos com base em experiências recentes ou dramáticas.

Porém, é importante destacar que não houve uma unanimidade sobre a prevalência ou a intensidade do viés de disponibilidade no contexto das decisões. Alguns entrevistados acreditam que, embora o viés de disponibilidade possa ocorrer, a adoção de estratégias analíticas e a aplicação de planejamento preventivo contribuem para mitigar sua influência. Outros, por sua vez, enxergam o viés como algo mais presente e impactante, levando a decisões mais reativas do que proativas.

É interessante também notar que há uma percepção diversa sobre a relevância do viés em diferentes áreas e setores. Enquanto alguns destacaram que o viés de disponibilidade pode ser mais evidente em áreas mais suscetíveis a mudanças rápidas ou a eventos extraordinários, como segurança ou contratos, outros acreditam que o viés é mais atenuado em ambientes nos quais a análise detalhada e a prevenção estratégica prevalecem.

Em síntese, os achados indicam que, apesar do viés de disponibilidade ser reconhecido de maneira geral entre os entrevistados, a compreensão sobre sua ocorrência, suas implicações e as estratégias para mitigá-lo variam consideravelmente. Isso sugere que o viés de disponibilidade pode ser um fenômeno amplamente presente, mas ainda subestimado ou mal interpretado, com a necessidade de estratégias educativas e de conscientização para ajudar

os profissionais a reconhecerem e lidarem com suas influências na tomada de decisões.

#### 5.3.4 Viés de Gratuidade

O viés de gratuidade é um fenômeno cognitivo no qual as decisões são influenciadas pela percepção de que algo é gratuito, ou seja, sem custos diretos ou explícitos. Esse viés pode ocorrer quando os indivíduos atribuem maior valor a algo simplesmente por não ter que pagar por ele, levando a decisões que desconsideram os custos ocultos ou indiretos associados à escolha. Em contextos organizacionais e no setor público, o viés de gratuidade pode resultar em escolhas ineficazes ou subótimas, uma vez que as pessoas tendem a priorizar opções gratuitas, mesmo que essas possam envolver custos ocultos, como tempo, recursos ou impactos negativos a longo prazo.

Quadro 28 - Conceito e cenário hipotético para viés de gratuidade

<b>Conceito apresentado</b>
Esse viés ocorre quando as pessoas supervalorizam algo apenas porque é gratuito, mesmo que alternativas pagas ofereçam mais benefícios ou qualidade. A gratuidade pode influenciar decisões, mesmo que a escolha "grátis" não seja a mais vantajosa.
<b>Cenário hipotético apresentado</b>
Imagine que um órgão público decide adotar um software gratuito para a gestão de dados, mesmo sabendo que softwares pagos, com suporte técnico e melhores funcionalidades, poderiam otimizar o trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Na análise do viés de gratuidade, busca-se entender como esse fenômeno influencia as tomadas de decisão dos servidores públicos, com especial atenção para como ele pode impactar a escolha de alternativas que, à primeira vista, parecem vantajosas devido à ausência de custos aparentes. Essa seção discute os achados da pesquisa relacionados ao viés de gratuidade, explorando a percepção dos entrevistados sobre esse tipo de viés, a compreensão de seu conceito e como ele pode ser identificado nas práticas de decisão dentro de suas

respectivas áreas de atuação. Além disso, são analisadas as implicações desse viés para o processo decisório, considerando suas possíveis consequências para a eficiência e a efetividade das políticas públicas e da gestão governamental. Segue conforme quadro:

Quadro 29 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de gratuidade

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Não soube responder	Não soube responder	Reconhece que o viés de gratuidade ocorre, mas depende do contexto e do produto; pode ser vantajoso ou prejudicial dependendo da situação. Relaciona o viés de gratuidade a situações em que a versão básica de um produto gratuito atende às necessidades sem prejudicar a eficiência.	Parcial
E2	Não	Sim	Não acredita que o viés de gratuidade ocorra. Não foi fornecido exemplo.	Nula
E3	Não	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade ocorre frequentemente e pode levar a escolhas de produtos ineficazes. Relaciona o viés de gratuidade ao uso de programas gratuitos, como o LibreOffice, que prejudicam o trabalho diário, como no caso de um aplicativo que desconfigurou um edital, causando problemas na formatação de documentos.	Completa
E4	Não	Sim	Observa que o viés ocorre com frequência, especialmente em licitações, onde o menor preço é priorizado, podendo afetar a qualidade. Relaciona o viés de gratuidade à escolha do menor preço, como no caso de itens de consumo, que leva à compra de produtos de qualidade inferior, como papel higiênico e café.	Completa
E5	Não	Sim	Não percebe o viés de gratuidade no setor onde atua, mas reconhece que em setores que lidam com questões financeiras, isso pode ser mais comum. Relaciona a qualidade do café e papel higiênico fornecidos pela instituição como exemplos de	Parcial

			viés de gratuidade e disponibilidade, mas não liga diretamente ao viés de gratuidade.	
E6	Sim	Sim	Reconhece o viés, mas acredita que, em situações com custos mais baixos, a gratuidade pode ser uma solução emergencial. Relaciona o uso do LibreOffice como uma solução emergencial, mas com limitações para o trabalho constante, levando a dificuldades na execução de tarefas.	Parcial
E7	Não	Não	Observa que, na sua experiência anterior em uma empresa pública, o viés de gratuidade se manifestava em escolhas de produtos baratos, mas de baixa qualidade. Relaciona o viés de gratuidade ao uso de canetas baratas em licitações, onde a qualidade foi comprometida em favor do preço.	Parcial
E8	Não	Sim	Considera que o viés pode ocorrer em situações de escolha entre produtos mais baratos e mais caros. Relaciona o viés de gratuidade à adoção do Linux em vez do Windows, apesar das limitações, em busca de uma solução mais barata.	Completa
E9	Não	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade ocorre principalmente em decisões financeiras e de compras, onde o menor custo é priorizado, prejudicando a qualidade. Relaciona o viés de gratuidade à utilização de software gratuito, como o LibreOffice, em vez de uma versão paga mais eficiente, prejudicando o desempenho do trabalho.	Completa
E10	Não	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade é perceptível nas escolhas de software mais barato, mas muitas vezes é uma solução emergencial. Relaciona o uso do LibreOffice e softwares gratuitos como soluções necessárias, mas com a consciência de que as versões pagas poderiam ser mais adequadas e eficientes.	Completa
E11	Sim	Sim	Observa que a gratuidade pode ser vantajosa, mas depende da	Completa

			qualidade e do contexto. Relaciona o exemplo de uma universidade que inicialmente optou por um sistema gratuito, mas depois contratou consultoria para implementar um sistema pago mais eficaz.	
E12	Não	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade está presente nas decisões de compra, onde a qualidade é sacrificada em favor do preço. Relaciona o viés de gratuidade à falência de uma empresa pública que utilizou o viés de gratuidade para escolher opções de baixo custo, levando a falhas nos contratos e nos serviços.	Completa
E13	Sim	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade pode ser uma opção em situações de necessidade, mesmo que não sejam as melhores opções. Relaciona o uso de sistemas como o LibreOffice a essa situação, embora não sejam as melhores opções, devido à falta de recursos para a aquisição de softwares pagos.	Parcial
E14	Sim	Sim	Entende que a ocorrência se dá mais pelo produto em conta do que gratuito, reforçou ocorrências nas contratações de software.	Parcial
E15	Não	Não	Contextualiza com o uso de um programa gratuito para suporte remoto ao usuário, entendendo que opções pagas disponíveis são melhores e poderiam otimizar o trabalho.	Completa
E16	Não	Sim	Critica as opções gratuitas utilizadas para edição de documentos, porém não conceituou com o viés e não elaborou exemplificação	Vaga
E17	Não	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade é comum em algumas instituições, levando à escolha de soluções baratas, mas ineficazes. Relaciona a escolha de software gratuito (LibreOffice) por questões de custo, embora com a percepção de que seria melhor investir em software pago para melhorar o desempenho.	Completa
E18	Sim	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade pode ocorrer quando o menor preço é escolhido,	Completa

			mesmo que não seja a melhor solução em termos de qualidade. Relaciona a escolha de produtos de baixo custo, como café de baixa qualidade, em instituições públicas, onde o viés de gratuidade acaba afetando a escolha.	
E19	Não	Sim	Reconhece que a gratuidade pode ser uma opção viável, mas muitas vezes leva a escolhas ineficazes em termos de qualidade e desempenho. Relaciona o uso de sistemas gratuitos, como o LibreOffice, e a falta de recursos adequados de TI para gerenciar esses sistemas.	Completa
E20	Sim	Sim	Reconhece que o viés de gratuidade é mais presente no setor público devido à limitação de recursos e à pressão por escolhas de baixo custo. Relaciona o uso de software gratuito em uma instituição pública devido à falta de recursos, onde escolhas mais baratas são feitas em detrimento da qualidade.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados sobre o viés de gratuidade no contexto do setor público, é possível observar diferentes níveis de compreensão e percepção acerca do conceito, bem como a forma como os participantes percebem suas influências nas decisões do setor. A análise de conteúdo revelou uma variedade de respostas, que foram classificadas em quatro categorias distintas: classificação completa, parcial, nula e vaga, evidenciando a diversidade de entendimento e a relevância do tema para os entrevistados.

A maioria dos entrevistados demonstrou uma compreensão significativa sobre o viés de gratuidade, com 12 participantes (60%) apresentando uma classificação completa. Estes entrevistados reconheceram a presença desse viés nas decisões do setor público, associando-o a situações em que escolhas baseadas em produtos ou serviços gratuitos podem ser prejudiciais, principalmente quando a gratuidade resulta em escolhas de qualidade inferior. Muitos apontaram exemplos claros, como o uso de softwares gratuitos, como o LibreOffice, em vez

de versões pagas que poderiam oferecer maior eficiência e funcionalidade. Para esses entrevistados, o viés de gratuidade é muitas vezes percebido como uma solução emergencial, mas cujas consequências podem ser desastrosas para o desempenho e a qualidade das tarefas, especialmente quando há um impacto negativo na produtividade e na eficiência.

Por outro lado, 7 entrevistados (35%) apresentaram uma classificação parcial, o que indica uma compreensão mais limitada sobre o conceito do viés de gratuidade. Embora reconheçam que esse viés pode ocorrer, os exemplos fornecidos são menos claros e suas reflexões sobre as possíveis implicações para o setor público são mais vagas. Estes participantes, embora consigam identificar o viés em algumas situações cotidianas, como a escolha de produtos mais baratos ou a adoção de softwares gratuitos, não conseguem estabelecer uma conexão direta entre esses fenômenos e a qualidade das decisões tomadas no setor público. Além disso, alguns participantes nesta categoria tendem a relativizar a importância do viés de gratuidade, considerando-o um fator menor ou secundário em relação a outros aspectos das decisões organizacionais.

A categoria de classificação nula foi atribuída a um único entrevistado, que não conseguiu perceber nem compreender o conceito de viés de gratuidade no setor público. Esse resultado sugere que, para alguns, o viés de gratuidade pode ser um conceito abstrato ou até desconhecido, dificultando a aplicação e a identificação de sua relevância em decisões no setor público. A falta de exemplos e a ausência de uma conexão clara com a realidade institucional mostram que a conscientização sobre esse viés ainda pode ser um desafio a ser superado em alguns segmentos do setor público.

Ademais, um entrevistado apresentou uma classificação vaga, o que indica uma compreensão superficial sobre o viés de gratuidade. Embora tenha mencionado o uso de programas gratuitos, a falta de exemplos práticos e a falta de clareza no entendimento do viés dificultam a análise de sua posição quanto ao impacto desse viés nas decisões do setor público. Esse resultado destaca a necessidade de uma maior educação e conscientização sobre vieses cognitivos como o viés de gratuidade, para que os servidores públicos possam melhor identificar e gerenciar tais influências em suas escolhas.

Em termos gerais, as respostas revelam que a maioria dos entrevistados reconhece o viés de gratuidade como um fenômeno presente nas decisões do setor público, especialmente nas áreas de compras e contratações. A pressão por reduzir custos e a falta de recursos financeiros frequentemente resultam em escolhas que priorizam o baixo custo em detrimento da qualidade, o que pode levar a decisões que comprometem a eficácia e a eficiência organizacional. A utilização de software gratuito, embora seja uma opção válida em determinados contextos, foi frequentemente associada a problemas de desempenho e eficiência, com muitos entrevistados observando que, em longo prazo, a escolha por soluções gratuitas pode prejudicar o trabalho.

É importante destacar que, mesmo entre os entrevistados que reconhecem o viés de gratuidade, há uma diferença na forma como o viés é contextualizado e avaliado. Para alguns, como evidenciado nas respostas de E6 e E20, o viés de gratuidade é considerado uma solução emergencial ou uma necessidade frente à limitação de recursos, e sua aplicação pode ser justificada em situações em que não há outra opção viável. No entanto, a maioria dos entrevistados enfatiza que, quando possível, a escolha por opções pagas ou mais eficientes é preferível, pois as soluções gratuitas, embora inicialmente vantajosas do ponto de vista financeiro, frequentemente acarretam custos adicionais em termos de tempo e qualidade.

Em suma, os dados revelam uma crescente conscientização sobre o impacto do viés de gratuidade nas decisões do setor público, mas também apontam para a necessidade de uma maior educação e treinamento sobre esse viés, especialmente para aqueles que ainda não compreendem completamente suas implicações. A análise sugere que, para os entrevistados, enquanto o viés de gratuidade pode ser uma estratégia válida (na verdade, uma heurística) em situações emergenciais ou de recursos limitados, sua presença nas decisões do setor público deve ser cuidadosamente gerida para evitar prejuízos à qualidade dos serviços prestados e à eficiência organizacional.

### 5.3.5 Viés de Custos Afundados

A análise dos dados sobre o viés de custos afundados visa investigar como esse fenômeno cognitivo pode impactar as decisões no setor público, especialmente em relação à continuidade de projetos, investimentos ou escolhas que envolvem recursos já gastos, irreversíveis e não recuperáveis. O viés de custos afundados ocorre quando uma decisão é influenciada por investimentos passados, levando os indivíduos a continuarem em um projeto ou investimento, mesmo quando ele não é mais viável ou eficiente, apenas porque já houve um custo anterior.

Quadro 30 - Conceito e cenário hipotético para viés de custos afundados

<b>Conceito apresentado</b>
Esse viés refere-se à tendência de continuar investindo em uma decisão ou projeto em que já houve grandes investimentos, mesmo quando o resultado futuro não justifica mais esse esforço, pela aversão à perda. Isso pode levar a uma má alocação de recursos e prejuízos.
<b>Cenário hipotético apresentado</b>
Imagine que um governo investiu anos em um projeto de infraestrutura que está claramente atrasado e custando mais do que o esperado, mas continuam financiando o projeto para não "perder" o que já foi investido.

Fonte: Elaboração própria

No setor público, onde as escolhas frequentemente afetam a gestão de recursos públicos e os interesses da sociedade, esse viés pode resultar em decisões que não são as mais racionais ou vantajosas. Ao analisar as respostas dos entrevistados, buscamos entender como o viés de custos afundados se manifesta nas práticas e decisões cotidianas dos servidores públicos. As reflexões dos entrevistados revelam como a continuidade de projetos, a manutenção de programas ou a insistência em escolhas passadas são influenciadas pelo investimento prévio, muitas vezes ignorando a análise objetiva de novas alternativas. A seguir, é apresentada uma síntese dos dados obtidos, com o intuito de explorar como esse viés pode afetar as decisões e as implicações para a gestão pública.

Quadro 31 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés de custos afundados

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Não	Sim	Acredita que o viés ocorre devido à responsabilização do gestor público, mencionando o exemplo do Cais das Artes e o LabFindes (sic), onde o projeto foi redirecionado para evitar danos maiores.	Completa
E2	Não	Sim	Não acredita que o viés ocorra no setor público onde atua.	Nula
E3	Não	Sim	Reconhece o viés, citando um exemplo de um sistema contratado com muitos problemas. A sugestão foi continuar com a empresa atual devido à familiaridade, apesar dos problemas.	Completa
E4	Não	Sim	Acredita que pode ocorrer, mas não tem um exemplo específico. Cita contratos com qualidade abaixo do esperado, prorrogados para evitar novos processos licitatórios.	Parcial
E5	Não	Sim	Não enxerga o viés em seu setor, pois decisões desse tipo estão fora de sua alçada.	Nula
E6	Não	Sim	Identifica o viés em relação a um prédio abandonado na instituição, onde a manutenção continua, pois é mais barato do que demolir. Menciona também o projeto de moradia estudantil, que ficou estagnado.	Parcial
E7	Não	Sim	Reconhece o viés, mas não fornece exemplo específico. Menciona a questão da economicidade no serviço público, evitando novos custos para a sociedade.	Parcial
E8	Não	Sim	Relata um exemplo de aquisição de equipamentos com demora no processo licitatório, aonde os equipamentos chegaram desatualizados. Identifica o viés em setores de infraestrutura, como as obras de prédios na universidade.	Completa
E9	Não	Sim	Acredita que o viés ocorreu na instituição onde trabalhou, com persistência em um projeto de empresa que estava com problemas financeiros, em vez de interromper o projeto.	Completa

E10	Sim	Sim	Identifica o viés em obras paradas na universidade por muitos anos. Acredita que o gestor público, ao desistir de projetos, perde a continuidade e a capacidade de gerenciar suas funções.	Completa
E11	Não	Sim	Relata um exemplo de obra parada em 20 anos atrás na instituição, reconhecendo que o viés pode ter ocorrido em função da pressão política sobre o reitor.	Completa
E12	Não	Não soube responder	Acredita que o viés pode ocorrer, citando o caso de uma obra de escola mal planejada, que precisará ser refeita devido ao custo adicional.	Completa
E13	Não	Sim	Não vê exemplos de viés no setor onde trabalha, nem possíveis contextualizações com o setor.	Nula
E14	Não	Sim	Identifica o viés em seu setor, citando a necessidade de rescisão de um contrato, entendendo ser possível a influência desse viés a razão.	Parcial
E15	Não	Não	Expressou entender não ocorrer e não saber se poderia ocorrer.	Nula
E16	Não	Não	Demonstrou compreender o conceito ao narrar uma situação pessoal, fora do setor de trabalho. Sugeriu entender que pode ter ocorrido ou ocorrer no trabalho, mas negou lembrar.	Vaga
E17	Não	Sim	Acredita que o viés pode ocorrer, mas não tem exemplos específicos. Relata que a gestão pública poderia se beneficiar de mudanças mais eficazes, como no exemplo do transporte de alunos.	Parcial
E18	Não	Sim	Não tem exemplo claro, mas sugere que decisões tradicionais de investimento podem continuar sem avaliar o retorno.	Vaga
E19	Sim	Sim	Expressou nunca ter associado com o setor público, acrescentou ter esclarecido quanto à possível ocorrência, de forma branda.	Vaga
E20	Sim	Sim	Identifica o viés em projetos não concluídos na gestão pública, conhecidos como "elefantes brancos". Relata o caso de um sistema de gestão de contratos que nunca foi implementado na universidade.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise dos resultados relacionados ao viés de custos afundados revela uma dinâmica semelhante à observada no viés de disponibilidade, com uma grande

parte dos entrevistados inicialmente desconhecendo o conceito, mas demonstrando compreensão após a explicação do termo. A pesquisa destaca que a maioria dos participantes (17 de 20) não tinha familiaridade com o viés de custos afundados antes da explicação, indicando novamente uma lacuna de conhecimento sobre os vieses cognitivos no contexto da gestão pública.

Ao serem apresentados com o conceito, todos os entrevistados expressaram entendimento sobre o viés de custos afundados, evidenciando uma capacidade de absorver a teoria quando devidamente explicada. Esse padrão de percepção sugere que a falta de familiaridade prévia com o conceito não é um obstáculo significativo para a compreensão dos servidores públicos, mas sim uma questão de sensibilização e educação sobre o tema. Isso implica que a formação e a capacitação sobre vieses cognitivos podem ser ferramentas eficazes para aumentar a percepção crítica e reflexiva sobre os processos de tomada de decisão no setor público.

Em relação às falas dos entrevistados sobre a possível influência do viés de custos afundados, as respostas foram mais variadas. Alguns dos participantes conseguiram identificar exemplos concretos de como o viés se manifesta em suas áreas de atuação, enquanto outros se mostraram mais hesitantes ou incertos sobre sua ocorrência no setor público. Entre os entrevistados que forneceram exemplos específicos, foi possível observar que o viés de custos afundados influenciava decisões de continuidade de projetos e investimentos, mesmo quando tais projetos apresentavam falhas ou não estavam gerando os resultados esperados. Por exemplo, o caso de um sistema contratado com muitos problemas, mas mantido devido à familiaridade, foi citado por um dos entrevistados como um reflexo desse viés. Da mesma forma, outros participantes mencionaram situações de contratos prorrogados ou de projetos que continuaram apesar de estarem aquém das expectativas, tudo isso para evitar a perda de investimentos já realizados.

Alguns entrevistados, no entanto, não apresentaram exemplos específicos de viés de custos afundados, mas demonstraram uma compreensão do conceito, associando-o a decisões que poderiam ser tomadas com base em justificativas econômicas, como a continuidade de investimentos em projetos já iniciados para

evitar perdas. Embora esses participantes não tenham fornecido exemplos práticos, suas falas indicam uma percepção de que o viés de custos afundados pode, de fato, estar presente nas decisões do setor público, influenciando a manutenção de projetos e iniciativas que, de outra forma, poderiam ser abandonados ou reformulados.

As classificações de "completa", "parcial" e "nula" também refletem diferentes níveis de entendimento sobre o viés de custos afundados. As respostas classificadas como "completas" são aquelas que não apenas compreendem o conceito, mas também conseguem relacioná-lo com situações específicas e reais dentro de sua experiência no setor público. Entre essas, o exemplo de projetos abandonados ou "elefantes brancos" é frequentemente mencionado, o que reforça a ideia de que o viés de custos afundados se manifesta quando gestores continuam a investir em projetos falidos para justificar o investimento anterior, ao invés de interromper as ações e assumir as perdas.

As respostas classificadas como "parciais" refletem uma compreensão do conceito, mas com pouca ou nenhuma contextualização prática. Esses entrevistados reconhecem a possibilidade do viés de custos afundados em suas áreas de atuação, mas não fornecem exemplos claros de como ele se manifesta. Finalmente, as respostas classificadas como "nulas" revelam um entendimento superficial ou até mesmo um desconhecimento do conceito, com alguns participantes não sendo capazes de relacioná-lo com suas experiências no setor público, apesar de entenderem a definição teórica.

Este padrão de respostas reforça a necessidade de uma maior conscientização sobre os vieses cognitivos no contexto da gestão pública. A falta de percepção inicial sobre o viés de custos afundados aponta para uma lacuna de conhecimento que pode prejudicar a capacidade dos gestores de tomar decisões baseadas em uma avaliação crítica e realista dos custos e benefícios de continuar projetos. Em contrapartida, as falas que reconhecem a influência desse viés mostram que, quando os servidores públicos são sensibilizados para sua presença, são capazes de identificar padrões de decisões que poderiam ser influenciados por esse viés, como a persistência em investimentos falidos ou a manutenção de projetos sem retorno significativo.

Portanto, a pesquisa sugere que a formação sobre vieses cognitivos no setor público é crucial para que os gestores públicos possam tomar decisões mais racionais e eficazes. A conscientização sobre o viés de custos afundados pode ajudar a evitar a continuidade de projetos que não são mais viáveis, promovendo uma gestão mais eficiente e responsável dos recursos públicos.

### 5.3.6 Viés do Excesso de Confiança

A análise do viés do excesso de confiança busca compreender como a autoconfiança exagerada pode influenciar a tomada de decisões no contexto da gestão pública. Esse viés cognitivo ocorre quando os indivíduos têm uma percepção excessivamente positiva de suas próprias habilidades, conhecimentos ou previsões, levando-os a subestimar riscos e a superestimar a precisão de suas escolhas. No setor público, esse fenômeno pode ser particularmente problemático, pois decisões baseadas em julgamentos superestimados podem resultar em falhas na implementação de políticas, desperdício de recursos e falhas na execução de projetos.

Quadro 32 - Conceito e cenário hipotético para viés de excesso de confiança

<b>Conceito apresentado</b>
O viés do excesso de confiança refere-se à tendência de superestimar as próprias habilidades, conhecimentos ou previsões, levando a pessoa a acreditar que pode controlar ou prever resultados com mais precisão do que realmente é possível. Essa confiança exagerada pode fazer com que o indivíduo tome decisões arriscadas, ignore sinais de alerta ou subestime os riscos envolvidos.
<b>Cenário hipotético apresentado</b>
No contexto do setor público, esse viés pode resultar em uma gestão ineficaz, com a alocação inadequada de recursos ou execução inadequada de procedimentos, já que o tomador de decisão acredita que seu julgamento está sempre correto, mesmo diante de dados ou circunstâncias que sugerem o contrário.

Fonte: Elaboração própria

A seguir, serão apresentados os dados coletados sobre como esse viés é expresso entre os servidores públicos, explorando a percepção inicial dos entrevistados sobre o conceito, sua compreensão após explicação e as contribuições de suas falas, com foco na influência desse viés em suas decisões cotidianas.

Quadro 33 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés do excesso de confiança

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Não	Sim	Percebe que o viés pode ocorrer dependendo do perfil do gestor, mas não cita um exemplo específico.	Vaga
E2	Não	Sim	Não tem conhecimento sobre a ocorrência do viés em seu setor e não fornece exemplo.	Nula
E3	Não	Sim	Relata que o viés já ocorreu nas gestões superiores, quando decisões erradas foram tomadas devido à confiança excessiva, ignorando sugestões da equipe (exemplo de gestão superior que ignorou sugestões e tomou decisão errada).	Completa
E4	Não	Sim	Observa que, no serviço público, gestores tomam decisões com excesso de confiança sem considerar se estão corretas legalmente ou eticamente, mas não fornece exemplo específico.	Parcial
E5	Não	Sim	Acredita que a prudência é mais presente no setor, o que dificulta a ocorrência do viés, sem apresentar um exemplo.	Vaga
E6	Não	Sim	Menciona uma chefia com ego inflado, que influencia decisões equivocadas com confiança excessiva (exemplo de chefia com ego que induziu outros ao erro).	Completa
E7	Não	Sim	Não acredita que o viés ocorra em seu setor, mas reconhece a falta de confiança no passado, sem fornecer exemplo específico.	Parcial
E8	Não	Sim	Cita o inverso, que antes havia uma falta de confiança na realização de procedimentos.	Nula
E9	Não	Sim	Explica que um gestor com excesso de confiança pode tomar decisões sem considerar riscos e custos, sem fornecer exemplo específico.	Parcial
E10	Sim	Sim	Acredita que o viés ocorre em setores onde a confiança excessiva pode levar	Parcial

			a decisões erradas, ignorando sugestões da equipe, mas não apresentou exemplo específico.	
E11	Não	Sim	Decorre sobre o assunto de maneira sucinta sem aprofundamento.	Vaga
E12	Não	Não soube responder	Acredita na ocorrência, mas declara não ter experiência individual quanto a isso.	Vaga
E13	Não	Sim	Acredita na ocorrência e contextualiza citando um exemplo de ocorrência, com resolução através do diálogo.	Completa
E14	Não	Sim	Enfatiza a possibilidade fácil de ocorrência desse viés e faz um exemplo breve e superficial.	Parcial
E15	Não	Não	Informou não conseguir opinar a respeito.	Nula
E16	Não	Não	Identifica a ocorrência e narra um caso claro da ocorrência do viés do excesso de confiança, com possíveis prejuízos ao coletivo e instituição.	Completa
E17	Não	Sim	Pensa já ter ocorrido, sem conseguir citar exemplo e insere como solução é a descentralização da tomada de decisão.	Vaga
E18	Não	Sim	Acredita que já ocorreu, cita e narra exemplos dentro do conceito, da realização de atividades por indivíduos por entenderem/acharem que sabem fazer.	Completa
E19	Sim	Sim	Declara que na instituição possui menos ocorrências, mas que o cenário é propício, por conta da formação e do conhecimento dos indivíduos, a uma elevação de ego e conseqüentemente a possibilidade do viés.	Parcial
E20	Sim	Sim	Menciona que gestores que ignoram as limitações de sua equipe e tomam decisões baseadas em sua confiança excessiva podem gerar erros, como em processos de licitação (exemplo de gestor que ignorou evidências e tomou decisões equivocadas em licitação).	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

Com a análise dos dados, é possível evidenciar que a percepção inicial sobre o conceito é limitada entre os entrevistados, mas que a maioria compreende a temática após explicação. Apenas 3 (três) dos participantes apresentaram conhecimento prévio, indicando que o viés é pouco reconhecido em ambientes organizacionais, embora seja um fenômeno presente em diversas situações de tomada de decisão. Isso sugere a necessidade de maior conscientização e capacitação sobre o tema.

Como compreensão do conceito foi demonstrada por 80% dos entrevistados, o que evidencia que o viés, apesar de inicialmente desconhecido, é acessível ao entendimento quando adequadamente contextualizado. No entanto, a profundidade das respostas variou entre os participantes, sendo possível classificá-las em níveis distintos de percepção. Entre os casos concretos mencionados, destacaram-se exemplos de gestores que, confiantes em seu próprio julgamento, ignoraram evidências ou sugestões da equipe, resultando em decisões equivocadas. Casos específicos incluíram prejuízos em processos de licitação e impactos éticos, administrativos e operacionais em organizações públicas. Além disso, foi apontado que gestores com perfis de ego inflado ou que baseiam suas decisões apenas em conhecimentos teóricos podem desmotivar equipes e comprometer a eficácia do trabalho. Um aspecto interessante foi a observação de que ambientes compostos por profissionais altamente qualificados podem ser mais suscetíveis ao viés devido à elevação de egos, como mencionado por um entrevistado.

Alguns participantes também destacaram soluções para mitigar o viés, como a descentralização das tomadas de decisão e o incentivo ao diálogo entre diferentes níveis hierárquicos. Essa percepção aponta para a necessidade de fomentar uma cultura organizacional que valorize consultas e colaborações, reduzindo a probabilidade de decisões baseadas apenas na autoconfiança dos gestores.

O viés do excesso de confiança foi reconhecido como um fenômeno de impacto significativo no contexto organizacional, especialmente no setor público, onde decisões éticas e legais têm grandes repercussões. Embora o conceito seja pouco percebido inicialmente, sua compreensão cresce com a explicação e contextualização. No entanto, o estudo também demonstrou que a conscientização sobre esse viés ainda é insuficiente, com apenas 30% dos participantes fornecendo análises completas.

Portanto, faz-se necessário implementar estratégias que promovam a educação sobre o tema, o fortalecimento do diálogo organizacional e a adoção de práticas que incentivem a consulta a diferentes perspectivas. Tais iniciativas podem

contribuir para a redução dos impactos negativos do excesso de confiança e para a construção de processos decisórios mais equilibrados e eficazes.

### 5.3.7 Viés de Posse

Em correspondência ao referencial teórico, o viés do efeito de posse é um fenômeno estudado na economia comportamental caracterizado pela tendência dos indivíduos de atribuírem um valor maior a objetos, recursos ou decisões simplesmente por já os possuírem ou terem envolvimento direto com eles. Esse viés pode influenciar negativamente o processo decisório, especialmente em contextos institucionais e organizacionais, ao criar resistência a mudanças, inovações ou novas abordagens. No setor público, o efeito de posse pode manifestar-se em diversas situações, como a manutenção de políticas, programas ou práticas obsoletas devido à valorização emocional ou cognitiva associada a elas.

A análise dos dados coletados sobre o efeito de posse entre os entrevistados visa compreender como esse viés é percebido, identificado e contextualizado no ambiente organizacional, conforme metodologia utilizada até o presente momento da pesquisa. Para isso, foram avaliados aspectos como a familiaridade prévia dos participantes com o conceito, a capacidade de reconhecer situações em que o efeito de posse ocorre, e exemplos concretos relatados que ilustram sua presença em situações reais de trabalho.

Quadro 34 - Conceito e cenário hipotético para viés de efeito de posse

<b>Conceito apresentado</b>
O efeito de posse é um viés cognitivo em que as pessoas atribuem um valor maior a algo simplesmente por possuírem esse objeto ou recurso, ou entenderem que possuem. Esse viés leva os indivíduos a superestimarem o valor de itens em sua posse, o que pode resultar em uma aversão irracional à

perda. Por exemplo, uma pessoa pode se recusar a liberar uma sala ou equipamento que utiliza regularmente, acreditando que o uso desses recursos é mais valioso para ela do que para outras pessoas, mesmo que o recurso esteja disponível para todos ou possa ser mais bem aproveitado por outros.

#### **Cenário hipotético apresentado**

Em um órgão público, servidores que utilizam frequentemente uma sala de reuniões resistem à proposta de redistribuição do espaço, acreditando que a sala tem mais valor para eles por já ser seu uso habitual. Mesmo com outras salas disponíveis e igualmente adequadas, a resistência é motivada pelo apego emocional ao espaço, caracterizando o efeito de posse, onde o valor atribuído a algo aumenta simplesmente por já ser de sua posse ou uso (ou entendimento de posse).

Fonte: Elaboração própria

Com base nessa análise, foi possível explorar a profundidade das percepções individuais e coletivas, bem como as possíveis lacunas de conscientização e os fatores que contribuem para a ocorrência do efeito de posse no ambiente institucional. A seguir, os dados encontrados e analisados em quadro exposto:

**Quadro 35 – Percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés do efeito de posse**

Entrevistado	Percepção prévia	Compreensão do conceito	Compreensões de possível influência e contextualização	Classificação
E1	Sim	Sim	Atribui o viés ao caráter e à personalidade das pessoas, considerando que é algo intrínseco e inevitável. Não citou exemplo específico.	Parcial
E2	Sim	Sim	Reconhece que o viés pode ocorrer, mas não lembra de nenhum caso específico.	Vaga
E3	Não	Sim	Identifica o viés em um servidor antigo que recusou usar um novo sistema para manter controle exclusivo sobre suas planilhas, dificultando a adoção de mudanças no setor.	Completa
E4	Sim	Sim	Percebe o viés na centralização de informações por um servidor, que dificulta o trabalho coletivo quando está ausente, pois centraliza dados em seu computador.	Completa

E5	Não	Sim	Relata o viés em professores que valorizam excessivamente seus projetos, criando uma "batalha de egos" ao enaltecer sua relevância, mesmo que o impacto seja questionável.	Completa
E6	Não	Sim	Dá exemplo de uma sala mantida intocada em nome de uma professora aposentada, gerando resistência a mudanças no uso do espaço por outros docentes e reforçando o senso de posse em equipamentos e espaços institucionais.	Completa
E7	Não	Sim	Aponta professores que tratam servidores administrativos como "secretários pessoais", reforçando uma hierarquia fictícia no setor público.	Completa
E8	Não	Sim	Acredita que o viés pode ocorrer, mas não recorda casos específicos.	Vaga
E9	Não	Sim	Nota o viés na transferência de responsabilidade em projetos, onde novos gestores assumem apenas partes que consideram suas, ignorando ou desvalorizando o trabalho anterior.	Completa
E10	Não	Sim	Observa o viés em servidores que resistem a compartilhar acesso e chaves no setor público, impedindo que outras pessoas usem determinados espaços ou equipamentos.	Completa
E11	Sim	Sim	Reconhece que o viés ocorre, mas não detalha situações específicas.	Vaga
E12	Não	Sim	Exemplifica o viés em professores que consideram laboratórios e equipamentos como propriedades pessoais, restringindo o uso por outros servidores.	Completa
E13	Não	Sim	Relata o viés em servidores que se recusam a aprender novas tarefas, alegando que sua atribuição é fixa, o que dificulta o fluxo de trabalho quando estão ausentes.	Completa
E14	Sim	Sim	Cita uma situação em que o atendimento foi prejudicado porque um servidor considerava o espaço de trabalho como sua propriedade exclusiva, impedindo	Completa

			outros de mexerem em seus pertences.	
E15	Não	Sim	Identifica o viés em professores que tomam posse de equipamentos e laboratórios públicos como se fossem seus, dificultando o uso coletivo.	Completa
E16	Não	Sim	Aponta resistência de servidores ao compartilhamento de salas e espaços institucionais durante eventos, evidenciando o viés do efeito de posse.	Completa
E17	Não	Sim	Reconhece que o viés ocorre devido às características humanas, mas acredita que sua influência é reduzida pela impessoalidade do setor público.	Parcial
E18	Sim	Sim	Relata o viés em servidores que se apropriam de espaços, apesar de identificar ser conveniente para ele.	Completa
E19	Sim	Sim	Menciona resistência de servidores em compartilhar salas administrativas e espaços institucionais, reforçando a apropriação de espaços como forma de manter conforto e privacidade.	Completa
E20	Não	Sim	Observa o viés na centralização de processos e espaços físicos por servidores, dificultando o acesso coletivo e reforçando micropoderes no ambiente público.	Completa

Fonte: Elaboração própria com base na coleta de dados

A análise do quadro anterior, que apresenta a percepção e compreensão dos entrevistados sobre o viés do efeito de posse no setor público, destaca a ampla capacidade dos participantes em compreender e contextualizar esse viés, fornecendo exemplos concretos que evidenciam sua influência nas dinâmicas institucionais.

Diferentemente de outros vieses que podem ser reconhecidos de maneira mais abstrata ou generalista, o efeito de posse foi frequentemente identificado em situações específicas, nas quais os entrevistados relacionaram comportamentos e práticas que revelam apego excessivo a espaços, recursos e processos institucionais. Essa capacidade de contextualização demonstra uma vivência

significativa com o tema, permitindo inferências mais detalhadas sobre como o viés se manifesta e afeta o cotidiano das organizações públicas.

Um exemplo recorrente citado pelos entrevistados diz respeito à apropriação de espaços e equipamentos públicos, como laboratórios e salas, tratados como propriedades pessoais por professores ou servidores administrativos. Casos em que determinados espaços são mantidos intocados em nome de pessoas que não os utilizam mais, ou em que o uso coletivo é restringido em função de preferências individuais (E6, E12, E15), ilustram claramente o impacto do efeito de posse. Esses comportamentos não apenas geram resistências à adaptação e à inovação, mas também comprometem a eficiência e a equidade no uso dos recursos públicos.

Além disso, foi mencionado que o efeito de posse pode levar à centralização de informações e recursos, como observado nos relatos de servidores que resistem a compartilhar acessos ou chaves, dificultando o trabalho coletivo (E4, E10). Essa atitude reflete um apego exacerbado ao controle sobre determinados aspectos institucionais, evidenciando como o viés reforça dinâmicas de poder e exclusividade.

Outro ponto interessante levantado pelos entrevistados envolve a dinâmica de apropriação emocional de projetos e atividades. Professores e gestores que valorizam excessivamente suas iniciativas, resistindo a mudanças ou à colaboração, revelam como o efeito de posse pode gerar disputas internas e prejudicar a integração das equipes (E5, E9, E19). Esse comportamento não apenas reforça rivalidades no ambiente de trabalho, mas também dificulta a construção de uma cultura organizacional voltada ao bem coletivo.

O caráter prático das respostas dos entrevistados também chama a atenção pela profundidade com que reconhecem os efeitos desse viés em suas vivências. Muitos conseguiram identificar situações reais em que o efeito de posse limitou a eficiência organizacional, destacando-se os relatos sobre resistência à utilização compartilhada de recursos e espaços durante eventos ou atividades institucionais (E16, E20). Esses exemplos não apenas revelam o impacto

imediatamente do viés, mas também apontam para a necessidade de estratégias que promovam uma cultura de compartilhamento e colaboração.

Por fim, é importante ressaltar que, apesar da compreensão abrangente e da rica exemplificação fornecida, alguns entrevistados ainda apresentaram percepções vagas ou parciais sobre o efeito de posse, limitando-se a reconhecer sua ocorrência sem aprofundar exemplos ou reflexões (E1, E2, E8, E11). No entanto, a maioria dos relatos aponta para uma experiência significativa e direta com o viés, permitindo uma análise mais detalhada de suas implicações práticas.

Em conclusão, o viés do efeito de posse mostrou-se amplamente reconhecido pelos entrevistados, com exemplos que refletem vivências concretas e frequentes no setor público. Essa capacidade de identificar e ilustrar situações específicas reforça a importância de abordar o viés de maneira sistemática, por meio de ações que fomentem uma cultura organizacional mais colaborativa e menos centrada no controle individual de recursos e informações.

#### 5.4 FORMAS DE LIDAR COM A INFLUÊNCIA DOS VIESES COGNITIVOS PERCEBIDAS PELOS ENTREVISTADOS

Como pode ser visto até o momento na pesquisa, a tomada de decisões no setor público é um processo complexo, repleto de desafios, onde diversos fatores influenciam o comportamento e as escolhas dos gestores públicos. Foi possível identificar que os entrevistados reconhecem e entendem de certa forma como esses vieses afetam ou podem afetar, mesmo que não sejam familiarizados com os nomes e conceitos, em que ainda assim, utilizam-se de ferramentas tanto para a melhoria das práticas administrativas quanto para a promoção de decisões mais equitativas e racionais.

Neste contexto, esta seção se propõe a explorar as formas de lidar com a influência dos vieses cognitivos percebidas pelos servidores públicos entrevistados. A análise dessas percepções pode fornecer uma visão aprofundada sobre como os indivíduos identificam, enfrentam ou até ignoram esses vieses em seu cotidiano profissional. A relevância deste tema se dá pela

possibilidade de identificar estratégias eficazes e em adição à outras possíveis, promover a redução dos efeitos negativos dos vieses nas decisões.

A justificativa para a escolha desse tema está no objetivo de moldar um guia que permita a percepção e compreensão da influência de vieses cognitivos e assim sendo, torna-se interessante compreender os mecanismos de enfrentamento dos vieses cognitivos para capacitar servidores públicos a adotarem práticas mais equilibradas e menos suscetíveis a distorções cognitivas.

Esperam-se respostas que revelem as diversas estratégias adotadas pelos servidores para lidar com esses vieses, que podem variar desde o reconhecimento consciente de suas limitações até o uso de métodos estruturados de decisão, como a análise de múltiplas alternativas e o uso de ferramentas analíticas. Além disso, é possível que os entrevistados tragam à tona experiências práticas e reflexões sobre treinamentos ou intervenções que possam ter contribuído para reduzir a influência dos vieses em suas decisões.

As possíveis contribuições dessa análise incluem o desenvolvimento de recomendações para políticas de treinamento e desenvolvimento dentro do setor público, visando à redução de distorções cognitivas nas tomadas de decisão. Além disso, a compreensão das abordagens já adotadas pelos servidores pode subsidiar futuras iniciativas e intervenções, promovendo ambientes organizacionais mais eficientes e justos.

Para tanto foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados a cada final das seções referentes aos tipos de vieses “Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?”.

A abordagem adotada para a análise das respostas dos entrevistados mediante a pergunta consistiu na identificação de palavras-chave presentes nas falas que permitissem apontar possíveis mecanismos utilizados para a redução dos vieses cognitivos. Através dessa abordagem, buscou-se destacar as estratégias e métodos mencionados pelos participantes, a fim de compreender como eles percebem a influência dos vieses em seu processo decisório e as ações adotadas para mitigar ou evitar esses efeitos. A escolha das palavras-chave foi

fundamental para categorizar as respostas, permitindo uma análise mais detalhada das percepções e práticas dos entrevistados em relação à redução dos vieses cognitivos em seu cotidiano profissional. Esse método facilitou a identificação de padrões comuns e a comparação entre as diferentes abordagens sugeridas pelos participantes.

A análise de ferramentas e métodos para reduzir o viés de ancoragem é fundamental para aprimorar a tomada de decisões nas organizações, especialmente no setor público, onde as escolhas podem afetar diretamente a sociedade, segue conforme quadro a seguir e inferências realizadas:

Quadro 36 – Estratégias percebidas para redução do viés de ancoragem

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de ancoragem	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Trabalhar dentro da realidade, utilizar outras metodologias de incentivo	Metodologias de incentivos
E2	Cortar gastos de forma eficiente, licitar somente o necessário	Termo de referência eficiente, cortar gastos, prudência
E3	Ouvir a pessoa, buscar conhecer antes de tomar decisões	Ouvir, conhecer a pessoa, não se deixar influenciar
E4	Fornecer novas informações, explicar com base na legislação	Informações, legislação
E5	Ter uma mente aberta, evitar pré-conceitos e vieses prévios	Mente aberta, ausência de preconceitos
E6	O viés de ancoragem pode ser benéfico ao selecionar a equipe com base no currículo	Seleção de equipe, currículo
E7	Utilizar treinamentos para evitar viés de ancoragem	Treinamento
E8	Realizar reuniões, aprimorar procedimentos de trabalho	Reuniões, aprimoramento de procedimentos
E9	Treinamento, esclarecimento de processos	Treinamento, esclarecimentos de processos
E10	Empatia e visão aberta ao lidar com mudanças	Empatia, visão aberta
E11	Buscar evidências concretas, investigar antes de tomar decisões	Evidências concretas, investigar, não tomar decisões baseadas em preconceitos
E12	Viés de ancoragem pode ser benéfico quando se busca controle sobre determinado comportamento	Controle
E13	Intervenções da gestão, reuniões e diálogos para reduzir a influência	Reuniões, diálogos, intervenções da gestão
E14	Pesquisar o histórico do servidor, conhecer como funciona o setor	Pesquisa, histórico
E15	Questionar mais, evitar suposições precipitadas	Perguntar, questionar, evitar suposições
E16	Fornecer maior detalhamento para a tomada de decisão	Detalhamento, fontes de informação

E17	Planejamento para diminuir a influência do viés	Planejamento
E18	Maior padronização das decisões, transparência, 'manualização'	Padronização, transparência, 'manualização'
E19	Cuidado na decisão final, avaliação do impacto político do viés	Cuidado, tecnicidade
E20	Atenção para evitar a decisão baseada em um viés superficial	Atenção, cuidado, avaliação crítica

Fonte: Elaboração própria

Uma das abordagens mais evidentes entre as estratégias apontadas pelos entrevistados é o uso de treinamentos. Diversas respostas indicaram que a capacitação contínua é essencial para aumentar a conscientização sobre o viés de ancoragem e, assim, evitar que decisões sejam tomadas com base em informações parciais ou superficiais. A implementação de treinamentos regulares, que abordem tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, pode ajudar os servidores a se sensibilizarem para as armadilhas cognitivas e aprimorarem sua capacidade de avaliar as situações de forma mais crítica e imparcial.

Além disso, a empatia e a visão aberta foram destacadas como elementos importantes na redução do viés de ancoragem. Quando se lida com pessoas e situações complexas, a capacidade de compreender diferentes perspectivas é fundamental para evitar que uma decisão seja tomada com base em preconceitos ou suposições precipitadas. O viés de ancoragem, muitas vezes, se alimenta da falta de consideração por outras possibilidades, tornando essencial a criação de um ambiente que favoreça a escuta ativa e o diálogo.

Outro fator relevante é a padronização dos processos e a maior transparência nas decisões. Estratégias como a criação de manuais, a definição de regras claras e a implementação de processos uniformizados podem minimizar a influência de fatores subjetivos nas escolhas. A transparência também desempenha um papel importante, pois ao tornar os critérios de decisão visíveis para todos, evita-se que decisões sejam tomadas com base em informações privadas ou influências externas. Isso assegura que as decisões sejam mais fundamentadas e consistentes, além de aumentar a confiança entre os envolvidos.

O planejamento adequado e o detalhamento das informações são outras estratégias apontadas como eficazes. Quando as decisões são precedidas por um planejamento cuidadoso e por uma análise detalhada das informações disponíveis, a probabilidade de ser influenciado por um viés inicial diminui consideravelmente. A coleta de dados relevantes e a consideração de diferentes variáveis permitem que a decisão final seja mais robusta e menos propensa a ser afetada por ancoragens inadequadas.

A pesquisa do histórico e a contextualização das situações também foram destacadas. Compreender o contexto e o histórico das pessoas ou das situações em questão ajuda a evitar que decisões sejam tomadas com base em impressões ou julgamentos errôneos. Questionar mais e aprofundar a análise antes de tomar uma decisão são práticas que podem contribuir para reduzir a influência do viés de ancoragem.

Por fim, uma estratégia que se revelou essencial para mitigar o viés de ancoragem é a intervenção da gestão, por meio de diálogos e reuniões. A gestão desempenha um papel importante na criação de uma cultura organizacional que valorize a imparcialidade e o critério nas decisões. Ao promover discussões abertas e intervenções que esclareçam o impacto de um viés de ancoragem, a liderança pode garantir que as decisões sejam tomadas de forma mais coletiva e racional, em vez de se basearem em interesses individuais ou percepções equivocadas.

Em síntese, as estratégias para reduzir o viés de ancoragem são diversas, mas todas elas apontam para a necessidade de um ambiente organizacional que favoreça a conscientização, o planejamento e a transparência. A educação contínua, a empatia, a padronização dos processos, o questionamento constante e a intervenção da gestão são elementos essenciais para criar uma cultura organizacional mais justa e eficiente, onde as decisões são tomadas com base em uma análise mais ampla e imparcial, resultando em benefícios para todos os envolvidos.

A análise em sequência, refere-se aos métodos e estratégias para reduzir o viés do *status quo* é de grande relevância, pois esse viés pode dificultar a adoção de

mudanças importantes e necessárias nas organizações, especialmente no setor público. Segue primeiro conforme o quadro:

Quadro 37 - Estratégias percebidas para redução do viés de *status quo*

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de <i>status quo</i>	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Planejamento cuidadoso para minimizar o impacto da mudança	Planejamento, preparo da equipe, transição adequada
E2	Implantação gradual, apenas quando necessário	Implantado, gradual, estritamente necessário
E3	Não houve contribuição.	Não houve contribuição
E4	Tentar criar um ambiente confortável para a mudança	Ajuste de ambiente
E5	Abertura da mente dos envolvidos, convencimento, diálogo	Abrir a mente, conversar, convencer, diálogo maior
E6	Avaliação e experimentação do propósito da inovação antes de implementar	Experimentação, avaliação, propósito de inovação
E7	Manter o que já funciona enquanto se avaliam mudanças	Avaliação
E8	Padronização de processos com treinamento	Padronização de processos, treinamento
E9	Cultura de melhoria contínua e envolvimento coletivo	Constante melhoria, inovação, envolvimento, transformação
E10	Mostrar que a nova forma é mais eficiente que a antiga	Exposição de benefício
E11	Inovação para sair da zona de conforto	Inovação
E12	Capacitação e conhecimento para evitar estagnação	Capacitação, conhecimento
E13	Sensibilidade da chefia para as realidades do setor	Sensibilidade, gestão de pessoal, compreensão de realidade
E14	Necessidade de treinamento e adaptação de cada setor	Treinamento, adaptação
E15	Nova mentalidade de gestores, menos conservadora	Nova mentalidade, gestão de pessoal
E16	Estímulo ao aprendizado e à atualização constante	Estímulo, conhecimento, atualização constante
E17	Informação e conscientização sobre a melhoria do trabalho	Conscientização, informação
E18	Cultura de inovação, capacitação e aperfeiçoamento	Cultura de inovação, capacitação, aperfeiçoamento
E19	Deficiência de pessoal dificulta a inovação no setor público	Não houve contribuição
E20	Resistência humana à mudança, solução extrema seria trocar as pessoas	Troca de pessoal

Fonte: Elaboração própria

Uma das estratégias mais citadas para reduzir o viés do *status quo* é o planejamento cuidadoso, envolvendo capacitação e treinamento. A percepção de que mudanças devem ser implementadas de maneira gradual e com o devido

preparo da equipe é recorrente. Vários entrevistados destacaram a importância de uma transição adequada, que permita a adaptação das pessoas ao novo cenário sem criar resistências desnecessárias. O planejamento cuidadoso, portanto, é uma ferramenta essencial para preparar os envolvidos e garantir que as mudanças sejam assimiladas de forma mais tranquila.

Além disso, a avaliação e a experimentação antes de implementar novas práticas ou tecnologias também foram mencionadas como formas eficazes de reduzir a resistência à mudança. Alguns entrevistados sugeriram que, antes de tomar decisões definitivas, é importante testar as inovações e avaliar seu impacto, considerando as possíveis dificuldades e os benefícios. Essa abordagem ajuda a evitar decisões impulsivas e a garantir que as mudanças sejam realmente vantajosas.

A abertura ao diálogo e o convencimento também se destacam como estratégias importantes para superar a resistência ao *status quo*. Criar um ambiente confortável, onde as pessoas se sintam ouvidas e compreendam as razões para as mudanças, pode ajudar a reduzir o medo do desconhecido. Ao conversar de forma transparente e envolver os indivíduos no processo de mudança, é possível aumentar a aceitação e reduzir a resistência, incentivando todos a se adaptarem ao novo cenário.

Por outro lado, alguns entrevistados mencionaram a necessidade de manter o que já funciona enquanto se avaliam mudanças, de forma a não causar rupturas abruptas. Isso implica em uma abordagem mais cautelosa, em que a inovação é introduzida de forma gradual, sem desconsiderar a experiência anterior e os processos que já funcionam bem. A ideia de manter um equilíbrio entre o novo e o antigo é uma estratégia que visa garantir a continuidade da operação enquanto se avaliam as mudanças.

Outras abordagens indicaram que a mudança pode ser mais facilmente aceita quando se mostra que a nova forma é mais eficiente do que a antiga. Demonstrar claramente os benefícios e as melhorias trazidas pelas inovações pode ajudar a convencer os envolvidos de que a mudança é necessária e vantajosa. Para isso,

é fundamental utilizar informações e dados concretos que evidenciem as vantagens da nova abordagem.

A capacitação contínua também surge como uma estratégia importante para reduzir a resistência à mudança. Ao estimular o aprendizado e a atualização constante, as organizações podem garantir que seus membros estejam preparados para as mudanças e possam evoluir com as novas demandas. Investir em treinamentos que aprimorem o conhecimento e a especialização dos indivíduos é fundamental para evitar a estagnação e o medo do desconhecido.

Por fim, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na redução do viés do *status quo*. Uma cultura de inovação, melhoria contínua e envolvimento coletivo, como destacaram vários entrevistados, é fundamental para criar um ambiente que favoreça a adaptação e o aprendizado constante. Quando as mudanças são vistas como parte de uma evolução natural e constante, a resistência tende a ser menor.

Em resumo, as estratégias para reduzir o viés do *status quo* incluem uma combinação de planejamento cuidadoso, avaliação das mudanças, diálogo aberto, capacitação constante e uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação. Essas abordagens ajudam a minimizar a resistência à mudança, permitindo que as organizações se tornem mais flexíveis e abertas às novas oportunidades e desafios. A implementação gradual de inovações, a demonstração de seus benefícios e o envolvimento das pessoas no processo de mudança são passos essenciais para garantir que as organizações não permaneçam presas a um passado que já não atende mais às suas necessidades.

Prosseguindo, uma das abordagens mais comuns citadas pelos entrevistados na redução da influência do viés de disponibilidade é a análise com dados concretos e específicos. Muitos destacaram a importância de evitar tomar decisões baseadas apenas em informações facilmente acessíveis ou memoráveis, e, em vez disso, utilizar dados concretos que proporcionem uma visão mais realista e abrangente. A análise crítica e a racionalidade também surgem como estratégias importantes para evitar que decisões sejam tomadas

com base no frescor de informações recentes e não necessariamente representativas de toda a realidade. Esses dados encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 38 - Estratégias percebidas para redução do viés de disponibilidade

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de disponibilidade	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Analisar com mais dados concretos	Dados concretos, análise crítica
E2	Enfrentar a questão pelos gestores	Não contribuiu
E3	Tratar o servidor igualmente a todos	Gestão de pessoas, tratamento igualitário
E4	Uso de um checklist	Checklist, organização
E5	Abertura mental e diálogo contínuo	Mente aberta, conversar, diálogo, gestão de pessoas
E6	Focar nos impactos materiais	Atenção aos danos
E7	A questão é intrínseca à individualidade	Não contribuiu
E8	Análise crítica e racionalidade	Análise crítica, racionalidade
E9	Avaliar riscos com base na probabilidade real	Avaliação de risco, estudo de probabilidades
E10	Uso de histórico e planejamento	Histórico, planejamento
E11	Manter-se atualizado e usar normas recentes	Atualização constante, normas, legislação
E12	Ter regulamentações e decisões baseadas em previsões	Regulamentação, legislação, estudos de probabilidades
E13	Realizar um estudo de mercado	Estudo de mercado, orçamentos
E14	Cultivar uma cultura que normalize os erros	Cultura, normalizar erros, evitar punição, abordagem equilibrada
E15	Implementar segurança para evitar erros	Segurança, prevenção, infraestrutura, gestão de riscos
E16	O viés pode ser bom ao evitar repetição da ocorrência (trauma)	Atenção à reincidência
E17	Gestão do conhecimento de antigos gestores	Gestão do conhecimento, histórico, experiência, replanejamento
E18	Considerar eventos isolados	Evento isolado, planejamento, mitigação de risco
E19	Análise preditiva e manutenção regular	Manutenção preditiva, redução de riscos, previsão, infraestrutura
E20	Falta de ferramentas e planejamento adequado	Ferramentas, planejamento, decisões democráticas, mitigação de impactos

Fonte: Elaboração própria

Conforme quadro visto acima, outro ponto relevante é o uso de ferramentas como checklists, que ajudam a organizar as informações de forma sistemática, garantindo que todos os aspectos relevantes sejam considerados antes de tomar

uma decisão. O checklist, por exemplo, assegura que os dados mais importantes sejam verificados e que a decisão não seja influenciada apenas por aspectos superficiais ou emocionais, comuns no viés de disponibilidade.

A atualização constante das informações também foi mencionada como uma forma eficaz de reduzir o viés de disponibilidade. Ao manter-se atualizado com normas recentes, decisões baseadas em previsões e informações precisas, as organizações podem garantir que suas decisões sejam fundamentadas em dados atualizados, e não apenas em eventos recentes ou informações mais facilmente acessíveis.

A análise de risco com base em probabilidades reais, em vez de confiar apenas nas informações mais disponíveis ou recentes, também foi apontada como uma forma de reduzir esse viés. Ao avaliar riscos de forma sistemática, com base em dados quantitativos e probabilísticos, as decisões tendem a ser mais fundamentadas e menos sujeitas a julgamentos impulsivos.

Outra estratégia interessante observada foi a de cultivar uma cultura organizacional que normalize os erros, em vez de punir falhas de forma excessiva. Isso ajuda a reduzir a tendência de tomar decisões baseadas em eventos recentes ou que causaram impacto, tornando os envolvidos mais propensos a considerar a totalidade do contexto ao tomar decisões. Uma cultura de aprendizado contínuo, que normaliza o erro como parte do processo, pode levar a um julgamento mais equilibrado e menos influenciado pelo viés de disponibilidade.

Além disso, a gestão do conhecimento e o uso de históricos e dados estatísticos também se mostraram essenciais. A experiência passada, registrada e acessível, é uma fonte importante de informação que pode ajudar a evitar decisões precipitadas baseadas em dados ou memórias recentes. Planejamento adequado, com o uso de ferramentas como a análise preditiva e a manutenção regular de processos e infraestruturas, contribui para um melhor controle e gestão de riscos.

Por fim, o uso de uma abordagem de gestão de riscos, que leva em consideração a probabilidade real de eventos e os impactos materiais, bem como o foco na

saúde e no bem-estar das pessoas, pode ajudar a mitigar o viés de disponibilidade, fornecendo uma perspectiva mais completa e menos influenciada por eventos pontuais ou emocionalmente carregados.

Em resumo, as estratégias para reduzir o viés de disponibilidade envolvem o uso de dados concretos, análise crítica, atualização constante de informações, ferramentas de organização como checklists e uma cultura organizacional que favoreça a reflexão profunda e o aprendizado contínuo. Essas abordagens ajudam a garantir que as decisões sejam baseadas em uma análise mais equilibrada e completa, minimizando os riscos de julgamentos errôneos ou precipitados, comuns quando se depende apenas de informações facilmente acessíveis ou recentes.

Seguindo para a percepção de viés de gratuidade e o que os entrevistados relataram, em que análise crítica das alternativas gratuitas é fundamental para garantir que a escolha seja realmente vantajosa a longo prazo. Os dados compilados encontram-se no quadro abaixo:

Quadro 39 - Estratégias percebidas para redução do viés de gratuidade

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de gratuidade	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Análise crítica do custo-benefício, verificando a real necessidade do serviço gratuito.	Análise crítica, custo-benefício, necessidade, avaliação.
E2	Comparar alternativas pagas com gratuitas, avaliando o custo total e a eficiência.	Comparação, alternativas, custo total, eficiência.
E3	Testar os serviços gratuitos antes de adotar permanentemente, avaliando suas limitações.	Teste, avaliação
E4	Focar na qualidade e eficiência do serviço, não apenas no custo inicial.	Foco em qualidade e eficiência
E5	Realizar uma análise detalhada dos riscos e benefícios antes de escolher a gratuidade.	Análise de riscos e benefícios
E6	Consultar especialistas para obter uma visão externa sobre o impacto do uso de soluções gratuitas.	Consultoria a especialistas, mapa de impacto e soluções
E7	Verificar se as soluções gratuitas atendem a todas as demandas operacionais antes de adotá-las.	Análise de qualidade
E8	Avaliar os custos indiretos associados ao uso de soluções gratuitas, como a falta de suporte.	Avaliação de custos
E9	Implementar um processo de validação contínua para garantir que a escolha gratuita seja viável a longo prazo.	Validação contínua, viabilidade

E10	Estabelecer critérios claros de desempenho para avaliar as alternativas gratuitas.	Critérios, desempenho
E11	Fazer uma análise do histórico de eficácia de soluções gratuitas utilizadas anteriormente.	Análise histórica, eficácia, soluções anteriores
E12	Considerar o impacto a longo prazo das escolhas gratuitas, levando em conta manutenção e atualizações.	Mapa de impacto e soluções
E13	Consultar feedbacks de usuários sobre a experiência com ferramentas gratuitas antes de decidir.	Feedbacks, experiência do usuário
E14	Adotar uma abordagem mais cautelosa ao escolher soluções gratuitas, avaliando todos os custos ocultos.	Abordagem cautelosa, custos ocultos, avaliação
E15	Buscar balanceamento entre custo e qualidade, priorizando o que realmente agrega valor.	Balanceamento, custo, qualidade, valor agregado
E16	Promover treinamentos internos para maximizar o uso eficaz de soluções gratuitas.	Treinamento, uso eficaz, soluções gratuitas
E17	Realizar comparações periódicas para garantir que soluções gratuitas ainda sejam a melhor opção.	Comparações periódicas, avaliação contínua
E18	Garantir que os gestores considerem tanto o custo de implementação quanto os custos operacionais ao escolher soluções gratuitas.	Gestão, centro de custos
E19	Avaliar as necessidades de suporte e treinamento das opções gratuitas antes de tomar uma decisão.	Suporte, treinamento, avaliação
E20	Investir em tecnologias que complementem as soluções gratuitas para evitar limitações.	Investimento em inovação

Fonte: Elaboração própria

Uma das abordagens mais citadas pelos entrevistados foi a análise crítica do custo-benefício, que inclui a avaliação da real necessidade do serviço gratuito e de seus benefícios em relação ao custo total, incluindo custos indiretos e a eficiência do serviço. Vários entrevistados destacaram a importância de comparar as alternativas gratuitas com as pagas, considerando os custos totais e a eficiência de cada uma. Isso permite identificar se a solução gratuita realmente atende às necessidades ou se, no final, o custo oculto das limitações pode tornar a opção paga mais vantajosa.

Outra estratégia importante é a realização de testes antes da adoção definitiva das soluções gratuitas. Essa abordagem permite avaliar suas limitações e riscos, garantindo que a escolha seja mais informada e baseada em uma análise realista da capacidade da solução. Além disso, muitos destacaram a importância de focar na qualidade e eficiência do serviço, em vez de simplesmente considerar

o custo inicial. Isso envolve verificar se as soluções gratuitas atendem todas as demandas operacionais e se não há custos ocultos, como a falta de suporte técnico.

A consulta a especialistas também foi mencionada como uma estratégia para reduzir o viés de gratuidade, pois permite obter uma visão externa sobre o impacto do uso de soluções gratuitas. O *feedback* de usuários, que pode fornecer retornos válidos sobre a experiência com essas soluções, também foi citado como essencial para uma escolha mais informada.

Outro ponto importante foi a avaliação dos custos indiretos, como a necessidade de treinamento adicional ou de suporte técnico, que muitas vezes não são considerados no momento da escolha de uma solução gratuita. A análise do impacto a longo prazo também foi uma estratégia mencionada, já que muitas soluções gratuitas podem exigir manutenção constante ou não serem atualizadas, o que pode gerar custos adicionais no futuro.

Implementar um processo de validação contínua foi outra estratégia proposta para garantir que a escolha de soluções gratuitas seja viável a longo prazo. Esse processo envolve comparar periodicamente as soluções gratuitas com outras opções, para garantir que elas ainda sejam as melhores alternativas, considerando o custo de implementação, os custos operacionais e a viabilidade a longo prazo.

Em suma, a redução do viés de gratuidade envolve uma avaliação cuidadosa das soluções gratuitas, considerando não apenas o custo inicial, mas também os custos ocultos, a qualidade, o suporte necessário e o impacto a longo prazo. As estratégias apontadas pelos entrevistados incluem análises críticas do custo-benefício, comparações entre alternativas, testes antes da adoção, consulta a especialistas, e a implementação de validações contínuas para garantir a escolha mais vantajosa. Essas abordagens ajudam a evitar decisões baseadas unicamente na atração do "grátis", levando em conta uma visão mais ampla e realista das necessidades organizacionais e dos custos associados às soluções.

Em sequência, abordaremos a percepção de método e palavras-chaves para o viés cognitivo de custos afundados, iniciando com o quadro a seguir:

Quadro 40 - Estratégias percebidas para redução do viés de custos afundados

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de custos afundados	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Evitar é sempre um bom planejamento, o bom planejamento ele evita problemas na execução.	Planejamento, boa execução, prevenção
E2	Percepção do gestor de que não vale a pena continuar investindo, e possível intervenção do pró-reitor.	Percepção do gestor, intervenção, avaliação
E3	Atenção à demanda da equipe e procurar uma alternativa fora da zona de conforto.	Avaliação de alternativas, gestão de pessoas
E4	Planejamento antecipado para evitar prorrogações de contratos em situações críticas.	Planejamento, mapa de riscos
E5	Buscar informações sobre o projeto, avaliar os benefícios futuros, e analisar a viabilidade.	Informação, análise de custo-benefício, avaliação e viabilidade
E6	O contexto de restrições orçamentárias pode impactar, mas é preciso um planejamento adequado.	Controle orçamento, planejamento
E7	Um bom planejamento certo para evitar problemas durante a execução do projeto.	Planejamento, execução, prevenção de problemas
E8	A avaliação de custos e benefícios deve ser feita sem considerar o dinheiro já gasto, mas sim o impacto futuro.	Avaliação, custos, benefícios, impacto futuro
E9	Planejamento, comparando o custo da inovação com a manutenção e avaliando os benefícios de ambos.	Planejamento, comparação de custos, inovação, manutenção
E10	A reavaliação constante da viabilidade do projeto ao longo do seu andamento.	Reavaliação, análise de viabilidade
E11	Planejamento baseado em informações suficientes para tomar decisões mais assertivas.	Planejamento, informações
E12	Mais tempo investido no planejamento e menos tempo na execução, para uma abordagem mais eficiente.	Planejamento, execução eficiente
E13	A avaliação técnica é essencial para garantir que o projeto não seja mantido sem viabilidade.	Avaliação técnica, análise de viabilidade
E14	Análise detalhada e comparação com outras situações para fundamentar a decisão.	Análise, comparação, estudo
E15	Deixar a pessoa aprender com a experiência, seja ela positiva ou negativa.	Experiência, aprendizado
E16	Gestão do conhecimento para tornar as decisões mais informadas e facilitar a operação.	Gestão do conhecimento, decisões informadas
E17	Não ser apegado ao projeto ou ao dinheiro investido, mantendo uma visão objetiva sobre o futuro.	Desapego, visão objetiva

E18	Decisões baseadas em dados concretos, não em emoções ou intuições pessoais.	Dados, decisão racional
E19	Planejamento detalhado e tomada de decisões coletivas para garantir a viabilidade do projeto.	Planejamento, decisões coletivas, análise de viabilidade
E20	Planejamento constante, com decisão não monocrática, incluindo a equipe técnica na análise de viabilidade.	Planejamento, equipe técnica, decisões compartilhadas, análise de viabilidade

Fonte: Elaboração própria

A maioria das estratégias mencionadas pelos entrevistados envolve um planejamento cuidadoso e antecipado. A execução de um bom planejamento foi citada como essencial para evitar problemas durante a execução do projeto e prevenir a prorrogação de contratos em situações críticas. Além disso, muitos entrevistados enfatizaram a importância de um planejamento bem estruturado que permita avaliar a viabilidade de um projeto de forma objetiva, sem se deixar influenciar pelo dinheiro já investido. Esse tipo de planejamento envolve não só a análise técnica do projeto, mas também a consideração das restrições orçamentárias e das possíveis alternativas, além de avaliar os benefícios futuros e o impacto de continuar ou interromper o investimento.

Outro ponto importante mencionado foi a necessidade de reavaliação constante da viabilidade do projeto. O acompanhamento contínuo permite uma análise imparcial da situação, sem se deixar influenciar pelas perdas passadas. Muitos entrevistados sugeriram a implementação de processos de avaliação técnica e comparações com outras situações similares para fundamentar as decisões, evitando que o apego emocional ao projeto ou aos recursos gastos interfira na escolha racional de interromper ou não um projeto.

Além disso, a ideia de "desapego" foi uma estratégia citada. Isso remete exatamente ao conceito de custos afundados e sua redução de influência de forma direta, em que a capacidade de tomar decisões objetivas, sem ser influenciado pelos investimentos passados, é a chave para evitar o viés de custos afundados. Isso implica uma visão focada no futuro, baseada em dados concretos e avaliações de viabilidade, em vez de se basear nas emoções ou intuições pessoais, também citado por outros entrevistados. A tomada de decisões coletivas, envolvendo a equipe técnica, também foi destacada como

uma forma de garantir que as decisões sejam baseadas em uma análise abrangente, e não em um viés individual ou emocional.

Outras abordagens sugeridas incluem a análise detalhada dos custos e benefícios de continuar o projeto, considerando os impactos futuros, e a consulta a informações suficientes para garantir que as decisões sejam bem fundamentadas. Além disso, o incentivo ao aprendizado com a experiência, seja ela positiva ou negativa, foi mencionado como uma forma de evitar o apego excessivo a projetos já em andamento, permitindo uma análise mais objetiva das opções.

Em conclusão a esta análise referente aos custos afundados, para reduzir o referido viés, as estratégias mais eficazes envolvem novamente um planejamento cuidadoso, uma avaliação constante da viabilidade do projeto, a análise objetiva de dados e a tomada de decisões coletivas, com foco no futuro e na viabilidade dos projetos. Essas práticas garantem que os gestores não se apeguem aos custos já incorridos, mas sim se concentrem no que é melhor para o futuro da organização e dos projetos.

No penúltimo viés analisado, o viés de excesso de confiança, a expectativa gira em torno maior à gestão de pessoas, visto que é o viés que também ocorre de indivíduo para indivíduo. Os dados da análise encontram-se a seguir:

Quadro 41 - Estratégias percebidas para redução do viés de excesso de confiança

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de excesso de confiança	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução
E1	Desenvolvimento de carreira e análise do perfil de servidor em cargos de liderança.	Desenvolvimento, carreira, perfil de liderança
E2	Compartilhamento de decisões e controle maior do setor.	Compartilhamento de decisões
E3	Ouvir as demandas da equipe, estar aberto a sugestões e construir o caminho juntos.	Ouvir demandas e sugestões, construção coletiva, perfil de liderança
E4	Explicar o correto e o errado dentro das possibilidades, com base em regras e legislação.	Regulamentação, legislação
E5	Amedrontar as pessoas, buscando conhecimento sobre as consequências dos atos administrativos.	Aplicação ou temor de punição

E6	Avaliar com a equipe e tentar evitar inovações ou decisões monocráticas sem considerar a experiência da equipe.	Avaliação conjunta, gestão de pessoal
E7	Dialogar com a equipe, fazer um planejamento coletivo e escutar as proposições.	Diálogo, planejamento coletivo, escuta ativa, perfil de liderança
E8	Mudar a mentalidade ou a posição da pessoa, retirando o poder caso ela cometa erros.	Aplicação ou temor de punição
E9	Boa gestão de equipe, obter feedback e revisar decisões a cada demanda.	Revisão de procedimentos, feedback, gestão de pessoal
E10	Capacitação de gestores para identificar o viés e tomar decisões mais fundamentadas.	Capacitação, gestores, fundamentação lógicas
E11	Debate ponderado com opiniões multiáreas para uma execução bem feita do produto final.	Debate e opiniões
E12	Difícil de combater, mas tentar conter a decisão através de conselhos.	Diálogo
E13	Possibilidade de regulamentação e pré-requisitos para tomar certas decisões.	Regulamentação
E14	<i>Brainstorming</i> e gestão não impositiva para ouvir diferentes opiniões.	<i>Brainstorming</i> , decisão coletiva, debate e opiniões
E15	Difícil de lidar, mas mostrar os danos que podem ser causados pela decisão.	Aplicação ou temor de punição
E16	Decisão coletiva, com diversas pessoas responsáveis e ideias diferentes.	Decisão coletiva, debates e opiniões
E17	Reduzir decisões baseadas no <i>feeling</i> do gestor, utilizando normativas e materiais criados em equipe.	Regulamentação
E18	Utilizar sistemas de gestão mais eficientes e baseados em dados.	Sistemas de gestão
E19	Manter um certo nível de confiança nas decisões, hierarquizando e priorizando as ações.	Sistema de gestão
E20	Utilizar dados e sistemas eficientes para mitigar o risco de decisões baseadas apenas em confiança.	Uso de dados, informações

Fonte: Elaboração própria

É possível inferir destaque que para reduzir o viés de excesso de confiança trata-se do desenvolvimento da carreira e a análise do perfil de servidores em cargos de liderança. Muitos entrevistados ressaltaram a importância de capacitar os gestores ou os servidores em geral para que possam identificar o viés e tomar decisões mais bem fundamentadas. O treinamento contínuo e a análise do perfil do líder foram destacados para evitar que a confiança excessiva leve a decisões precipitadas ou mal embasadas.

Além disso, o compartilhamento de decisões e o controle mais democrático das ações foram apontados como formas de combater o viés. Ao envolver a equipe nas decisões, o gestor tem acesso a diversas perspectivas, o que reduz o risco de tomar decisões baseadas apenas na própria confiança. A escuta ativa das demandas da equipe, juntamente com a construção coletiva de soluções, também foi citada como uma maneira de garantir que as decisões sejam mais equilibradas e menos suscetíveis a erros decorrentes de uma visão excessivamente otimista.

Outra estratégia importante foi a implementação de uma gestão de equipe eficiente, com a obtenção de *feedback* contínuo. Revisar as decisões com base nas demandas e *feedbacks* da equipe ajuda a identificar potenciais falhas na avaliação da situação. Da mesma forma, o debate ponderado com opiniões de diferentes áreas e a promoção de um *brainstorming* também foram destacados como formas de ampliar a diversidade de pensamentos e garantir que as decisões não sejam tomadas de maneira unilateral, com base apenas na confiança do gestor.

A adoção de uma abordagem não impositiva, que incentive a participação e o diálogo, foi presente nas sugestões. Ao invés de adotar decisões monocráticas, a utilização de métodos como o *brainstorming* e a gestão colaborativa são formas eficazes de reduzir o viés do excesso de confiança. Também foi mencionado que regulamentações e pré-requisitos claros para a tomada de decisões podem ajudar a reduzir a possibilidade de decisões impulsivas ou baseadas em um julgamento excessivamente confiável.

Adicionalmente, a utilização de dados e sistemas de gestão mais eficientes foi uma estratégia comum entre os entrevistados. Ao basear as decisões em dados concretos e processos bem estruturados, a confiança excessiva é mitigada, pois as decisões se tornam mais objetivas e fundamentadas. Sistemas de gestão baseados em dados, juntamente com normativas e materiais criados em equipe, são formas de reduzir as decisões baseadas apenas no feeling ou na confiança do gestor.

A revisão constante das decisões, com foco nos impactos a longo prazo e nos danos potenciais causados por uma decisão precipitada, também foi destacada como uma forma de manter a confiança em níveis controlados. Isso envolve não apenas a tomada de decisões coletivas, mas também a conscientização sobre os riscos e as consequências de decisões mal fundamentadas.

Para reduzir o viés de excesso de confiança, as estratégias mais eficazes envolvem capacitação dos gestores, promoção de decisões coletivas, análise crítica e uso de dados. Assim conclui-se que, a escuta ativa, o compartilhamento de responsabilidades e o uso de processos colaborativos são fundamentais para garantir que as decisões sejam mais equilibradas e bem fundamentadas, minimizando o risco de confiar excessivamente nas próprias habilidades ou intuições.

Quadro 42 - Estratégias percebidas para redução do viés de efeito de posse

Entrevistado	Percepção de método para reduzir o viés de efeito de posse	Palavras-chaves referentes estratégias utilizadas para possível redução do viés
E1	Desenvolvimento de carreira, boa seleção de gestores e, se necessário, terapia.	Desenvolvimento de carreira, seleção de gestores, terapia.
E2	O gestor deve monitorar e evitar a manifestação do viés.	Monitoramento, gestão de pessoas
E3	Conversas e explicações, com o servidor aberto à mudança, para reduzir o viés.	Diálogo
E4	Muitas conversas esclarecendo que todos os bens são da instituição e não pertencem a indivíduos.	Diálogo
E5	Dialogar mais, estabelecer processos objetivos de avaliação e criar um espaço imparcial para avaliação de projetos.	Diálogo, avaliação objetiva, imparcialidade
E6	Promover a conscientização sobre bens e recursos institucionais e realizar ações de treinamento e seminários sobre gestão pública e colaboração.	Conscientização, treinamento, gestão pública
E7	Treinamento administrativo para docentes, para que entendam suas funções além das aulas.	Treinamento, entendimento de competências
E8	Promover a conscientização sobre bens públicos e sua função coletiva, não individual.	Conscientização
E9	Criar uma cultura de coletividade e pertencimento ao grupo, onde os projetos são vistos como esforços conjuntos.	Cultura de coletividade, sensação de pertencimento, esforço conjunto

E10	Incentivar a liderança a mostrar que o espaço não pertence a um indivíduo, mas sim à coletividade.	Liderança, coletividade, espaço compartilhado
E11	Promover o entendimento de que recursos são públicos e não pertencem ao indivíduo.	Recursos públicos, conscientização, impessoalidade
E12	Atitudes individuais de conscientização, incentivando o respeito pelas normas e regras da instituição.	Conscientização, regulamentação
E13	Uso de normas e diretrizes institucionais para reforçar a compreensão de posse e propriedade.	Regulamentação, diretrizes institucionais, propriedade coletiva
E14	Dialogar sobre como o comportamento de posse prejudica o coletivo e promover a capacitação para compartilhamento de responsabilidades.	Diálogo, capacitação, compartilhamento de responsabilidades
E15	Colocar a prioridade nas necessidades coletivas, com atendimento baseado na urgência e não em preferências pessoais.	Cultura de coletividade, imparcialidade
E16	Explicar que os bens e espaços são públicos e devem ser acessíveis a todos.	Diálogo
E17	Atribuir responsabilidade ao cargo, não ao servidor individual, para eliminar a ideia de posse pessoal.	Responsabilidade institucional, impessoalidade
E18	Diálogo educativo sobre a importância de evitar atitudes de posse.	Diálogo
E19	Impessoalidade e imparcialidade nas decisões, com foco no bem público.	Impessoalidade, imparcialidade
E20	Criar uma cultura organizacional e regras claras para garantir que a organização, e não o indivíduo, seja o centro.	Cultura organizacional, regulamentação, foco na organização

Fonte: Elaboração própria

O viés do efeito de posse ocorre quando indivíduos atribuem um valor excessivo a algo simplesmente porque o possuem, o que pode prejudicar decisões e comportamentos dentro de uma organização. Para mitigar esse viés, os entrevistados sugeriram uma combinação de conscientização, treinamento e mudanças culturais que visam reforçar a ideia de que bens e recursos pertencem à instituição e devem ser utilizados em benefício coletivo.

O diálogo constante mencionado incide em tratar sobre a natureza dos recursos, promovendo a conscientização de que bens e espaços são públicos e devem ser tratados de forma impessoal. Esse tipo de diálogo, especialmente sobre como o comportamento de posse prejudica a coletividade, foi considerado fundamental para reduzir esse viés. Além disso, a capacitação contínua foi sugerida como forma de mudar a mentalidade, com treinamento administrativo

para gestores e servidores, a fim de reforçar o entendimento de suas funções e responsabilidades.

Outra estratégia importante mencionada foi a criação de uma cultura de coletividade e pertencimento ao grupo, onde os projetos são vistos como esforços conjuntos, não atribuídos a indivíduos específicos. Isso pode ser feito por meio da promoção de valores coletivos, como a ideia de que os recursos e os espaços pertencem à organização, não ao servidor individual.

Além disso, a gestão e liderança têm um papel crucial nesse processo. A liderança deve incentivar uma visão de coletividade, deixando claro que os espaços e recursos não pertencem a indivíduos, mas à organização como um todo. Também foi enfatizado que as atitudes de impessoalidade e imparcialidade nas decisões devem ser reforçadas, com o foco no bem público e na organização, em vez de preferências pessoais.

O uso de normas e diretrizes institucionais também foi recomendado para garantir que todos os envolvidos compreendam a função coletiva dos recursos. A imposição de regras claras que evidenciem a natureza pública dos bens e espaços pode ajudar a reforçar a impessoalidade e a evitar a ideia de posse pessoal.

O monitoramento constante por parte dos gestores também foi apontado como uma estratégia útil para evitar que o viés de posse se manifeste. Com o apoio da gestão, é possível acompanhar as ações dos servidores e garantir que o foco permaneça nas necessidades coletivas, não em interesses individuais.

Em resumo, as estratégias para mitigar o viés de efeito de posse incluem a conscientização sobre os recursos públicos, o treinamento adequado, a criação de uma cultura organizacional voltada para a coletividade, a impessoalidade nas decisões e a implementação de normas claras. Ao promover essas ações, a organização pode reduzir a tendência dos indivíduos de tratar bens e recursos como propriedade pessoal, assegurando que as decisões e ações sejam sempre orientadas para o bem coletivo e institucional.

A partir das discussões e achados recentes, é possível traçar um panorama das abordagens mais eficazes para lidar com esses vieses. A educação e conscientização emergem como componentes essenciais no processo de mitigação dos vieses. A capacitação contínua de gestores e servidores, aliada ao incentivo à reflexão sobre os próprios processos decisórios, são estratégias destacadas. Isso sugere treinamentos focados em identificar vieses, análises de situações passadas e promoção de uma cultura de questionamento, onde os indivíduos são encorajados a revisar e validar suas escolhas. Nesse contexto, o desenvolvimento de uma mentalidade crítica e informada é central para que os servidores se tornem mais conscientes de como seus julgamentos podem ser influenciados por fatores não racionais, como o viés de disponibilidade ou o viés de excesso de confiança.

Além disso, planejamento e tomada de decisão coletiva têm um papel preponderante na redução dos vieses. A prática de envolver múltiplos pontos de vista na avaliação de alternativas garante que diferentes perspectivas sejam consideradas, reduzindo a probabilidade de que decisões sejam tomadas com base em percepções individuais enviesadas. Decisões coletivas, em que se busca consenso ou ao menos escuta ativa das diversas partes envolvidas, são fundamentais para equilibrar os efeitos de vieses como o viés de posse ou o viés do excesso de confiança. O planejamento detalhado e fundamentado em dados concretos, ao invés de suposições pessoais ou pressões externas, também é um meio eficaz para lidar com vieses como o efeito de posse e os custos afundados, onde se tem a tendência de continuar investindo em projetos sem viabilidade em função de recursos já comprometidos.

Outro aspecto importante é a gestão eficaz de equipes e a promoção de uma liderança responsável, que não apenas incentive, mas também oriente a equipe no reconhecimento e redução dos vieses. A capacitação de gestores para lidar com essas questões e a promoção de um ambiente organizacional que valorize a imparcialidade e o trabalho colaborativo são estratégias decisivas. A liderança deve ser capaz de perceber os vieses em suas equipes e implementar práticas que favoreçam decisões mais racionais, como o uso de ferramentas de gestão baseadas em dados. A aplicação de *feedbacks* contínuos e monitoramento constante permite ajustes rápidos em decisões que possam ter sido distorcidas

por vieses cognitivos, garantindo que o processo de decisão seja dinâmico e ajustado conforme novas informações ou contextos surjam.

O uso de dados e tecnologias também é um ponto chave nas abordagens mais modernas para combater os vieses e percebidas por certos entrevistados. Sistemas de gestão e análise de risco, quando corretamente aplicados, ajudam a transformar a maneira como as decisões são tomadas. Eles fornecem uma base sólida para decisões informadas e objetivas, minimizando a influência de impressões subjetivas e impulsivas. A implementação de normas e diretrizes claras também reforça a necessidade de decisões fundamentadas em evidências, reduzindo o risco de decisões apressadas ou enviesadas por emoções ou intuições pessoais.

Por fim, a promoção de uma cultura organizacional voltada para a coletividade, onde os interesses individuais não se sobrepõem ao bem coletivo, também se mostra eficaz na redução de vieses como o efeito de posse. A conscientização de que os bens e recursos são da organização e não de indivíduos específicos é uma estratégia importante para minimizar os impactos do viés de posse. A liderança deve ser exemplo ao promover a visão de que os espaços e recursos devem ser utilizados em benefício do coletivo, e não em interesses pessoais. O incentivo à responsabilidade institucional e à impessoalidade nas decisões contribui para um ambiente mais equitativo e eficiente, onde os vieses cognitivos são menos propensos a se manifestar.

Conclui-se que, gestão eficaz dos vieses cognitivos no setor público requer um compromisso contínuo com o aprendizado organizacional, a transparência nos processos decisórios e a adoção de práticas fundamentadas em evidências. A combinação de treinamento contínuo, colaboração interdepartamental e o uso de tecnologias de apoio à decisão são elementos chave para criar um ambiente em que as decisões sejam menos suscetíveis à influência de vieses. Além disso, cultivar uma cultura organizacional que valorize a imparcialidade, o pensamento crítico e o bem coletivo é essencial para garantir que as escolhas feitas, sejam em nível individual ou coletivo, estejam alinhadas com os melhores interesses da sociedade. Dessa forma, ao integrar essas estratégias de forma consistente,

é possível não apenas mitigar os vieses cognitivos, mas também promover um ambiente decisório mais ético, eficiente e orientado para o bem público.

## 5.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento, observou-se que os entrevistados não demonstravam conhecimento prévio acerca dos vieses cognitivos, seja em relação aos conceitos específicos, seja quanto à compreensão geral do tema. Essa lacuna inicial revelou uma ausência de familiaridade teórica que, contudo, não comprometeu a capacidade dos entrevistados de compreender o fenômeno após uma breve introdução aos conceitos. Ao serem apresentados às definições e às implicações práticas dos vieses, muitos demonstraram rápida assimilação, sendo capazes de contextualizar as ideias em seu ambiente de trabalho e de exemplificar situações reais em que esses vieses se manifestaram. Esse resultado evidencia não apenas a relevância do tema para os processos decisórios no setor público, mas também o potencial de iniciativas educativas para conscientizar os gestores e fortalecer suas habilidades críticas, facilitando a identificação e mitigação de comportamentos enviesados no desempenho de suas funções.

Apesar de alguns entrevistados demonstrarem uma compreensão vaga ou parcial acerca dos vieses cognitivos, especialmente em virtude de não possuírem conhecimento prévio sobre o tema, essa situação pode ser considerada uma evolução significativa. O fato de muitos terem conseguido assimilar os conceitos apresentados e contextualizá-los em situações práticas indica que, mesmo sem uma base teórica consolidada, há espaço para o aprendizado e para a reflexão crítica sobre a influência desses fatores nos processos decisórios. Essa evolução demonstra a importância de iniciativas que promovam a disseminação de conhecimento sobre vieses cognitivos, possibilitando que gestores e servidores públicos identifiquem suas manifestações e adotem estratégias para mitigá-los, fortalecendo a qualidade e a imparcialidade das decisões tomadas em suas funções.

Ao realizar as análises como um todo, foi possível identificar que, apesar de os servidores entrevistados atuarem em diferentes áreas e possuírem contextos sociais distintos, existem semelhanças marcantes nas influências relatadas, evidenciando a universalidade dos vieses cognitivos nos processos decisórios. Não se observou qualquer precedente para a completa ausência de influência de vieses, reforçando que esses fenômenos estão intrinsecamente ligados à natureza humana. Contudo, o que se torna imprescindível é que as decisões sejam fundamentadas em critérios adequados, racionais e devidamente estruturados. Essa abordagem pode minimizar os impactos negativos dos vieses, promovendo escolhas mais conscientes, imparciais e alinhadas com os objetivos institucionais e coletivos. A partir disso, emerge a necessidade de capacitações, estratégias e ferramentas que apoiem os servidores na identificação e mitigação dessas influências, fortalecendo a governança pública e a confiança nos processos administrativos.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a influência de vieses cognitivos é uma constante nos processos decisórios do setor público, comprometendo a racionalidade e a eficiência das escolhas realizadas. Dentre os vieses com relatos proeminentes pelos entrevistados, destacaram-se o viés de *status quo*, o viés da gratuidade, o excesso de confiança e o efeito de posse.

Isso pode ser explicado dado a natureza intrinsecamente burocrática e orientada por estabilidade favorece a ocorrência desses vieses, influenciando significativamente a tomada de decisões. O viés de *status quo*, por exemplo, reflete a tendência de manter situações existentes em detrimento de inovações, uma postura frequentemente associada ao receio de riscos e à busca por evitar críticas ou questionamentos, que são comuns em organizações públicas sujeitas a escrutínio social e institucional. Essa preferência pela estagnação, ainda que aparentemente mais segura, pode comprometer a eficiência e a modernização dos serviços públicos.

Por outro lado, o viés da gratuidade se manifesta de maneira marcante no contexto público devido à constante pressão por economicidade e redução de custos. A busca por soluções mais econômicas, muitas vezes em detrimento da qualidade ou da efetividade, torna-se uma prática recorrente. Decisões

orientadas apenas pelo custo inicial, sem uma análise aprofundada dos benefícios a longo prazo, podem levar a escolhas que não atendem plenamente às necessidades da população e que perpetuam a percepção de ineficiência dos serviços públicos.

Já o excesso de confiança está intimamente relacionado à centralização das decisões em lideranças que, por vezes, superestimam suas capacidades ou conhecimentos, ignorando contribuições de outros atores ou dados objetivos. No setor público, onde as consequências das decisões podem ser amplas e complexas, esse viés pode gerar resistência a mudanças, dificuldade em admitir erros e a adoção de práticas inadequadas que comprometam a gestão pública.

O efeito de posse, por sua vez, é reforçado pela associação simbólica de servidores com projetos, espaços ou recursos sob sua gestão. Em muitos casos, há uma tendência de supervalorizar aquilo que já é de responsabilidade do gestor ou equipe, dificultando o compartilhamento, a realocação ou mesmo a substituição por alternativas mais eficazes. Essa postura pode impactar diretamente a eficiência e a capacidade de adaptação da máquina pública.

A relevância desses vieses está diretamente ligada à peculiaridade do setor público, que, além de operar sob regras e estruturas rígidas, enfrenta desafios únicos como a pressão por transparência, a necessidade de conciliar interesses coletivos e a gestão de recursos limitados. Entender a predominância desses vieses nesse contexto não só explica os desafios enfrentados, mas também ressalta a importância de estratégias específicas para mitigá-los, promovendo decisões mais racionais, justas e orientadas ao interesse público.

A pesquisa se demonstrou ainda mais relevante à medida que os entrevistados, ocupantes de cargos de direção ou funções gratificadas, não apenas conseguiram compreender os conceitos apresentados sobre vieses cognitivos, mas também foram capazes de exemplificar situações reais em que esses vieses se manifestam e propor meios de reduzir sua influência. Esse resultado evidencia um potencial significativo para o desenvolvimento de estratégias práticas e ajustadas às realidades do setor público, dado que os próprios

gestores identificam tanto os problemas quanto os caminhos para mitigá-los. O quadro a seguir evidencia tais contribuições:

Quadro 43 – As principais descobertas feitas com o estudo

<b>Descobertas do Estudo</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Níveis de Compreensão sobre Vieses Cognitivos</b>	<b>Variabilidade nos níveis de compreensão entre os servidores públicos</b>
Compreensão Nula	Entrevistados sem familiaridade com o conceito, respostas vagas ou desconexas
Compreensão Vaga	Compreensão superficial, noções gerais sem aprofundamento ou aplicação prática
Compreensão Parcial	Captaram alguns aspectos do conceito, mas de forma limitada
Compreensão Completa	Compreensão clara e profunda, com exemplos práticos
<b>A Influência dos Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão</b>	<b>Impacto direto na tomada de decisão, variando conforme o nível de compreensão</b>
Impacto nos Servidores com Compreensão Limitada	Mais suscetíveis a decisões influenciadas por preconceitos ou atalhos mentais
Impacto nos Servidores com Compreensão Completa	Maior habilidade em reconhecer influências e adotar estratégias para mitigar efeitos
<b>Necessidade de Capacitação sobre Vieses Cognitivos</b>	<b>Clara necessidade de capacitação contínua no setor público</b>
Eficácia do Treinamento	Servidores treinados demonstraram maior capacidade de refletir sobre decisões
<b>Impacto da Experiência e Cargo na Compreensão</b>	<b>Nível hierárquico e experiência afetam diretamente a compreensão dos vieses</b>
Servidores com Menos Experiência	Apresentam compreensão limitada ou ausente dos vieses cognitivos, indicando necessidade de conscientização.
Servidores em Cargos Elevados	Demonstram maior compreensão dos vieses devido à exposição a decisões mais complexas.
<b>Implicações para a Melhoria da Tomada de Decisão no Setor Público</b>	<b>Compreensão dos vieses cognitivos pode melhorar a qualidade das decisões no setor público.</b>
Tomada de Decisão Mais Consciente	Servidores que reconhecem vieses tendem a questionar suas escolhas, promovendo decisões mais racionais e transparentes.
Necessidade de Programas Educacionais	Programas de capacitação focados em vieses cognitivos podem levar a uma gestão pública mais eficiente.

Fonte: Elaboração própria

A capacidade de contextualizar os vieses no cotidiano administrativo, aliada à identificação de ações corretivas, reforça o papel essencial desses servidores como agentes de transformação. Essa compreensão e proatividade demonstram que, mesmo em um ambiente frequentemente associado à rigidez e à resistência a mudanças, há espaço para reflexões críticas e melhorias nos processos decisórios. Além disso, a disposição dos entrevistados em reconhecer a existência de influências cognitivas e refletir sobre suas consequências sublinha

a importância de investir na capacitação contínua desses profissionais, incluindo treinamentos focados na identificação e superação de vieses.

Esse cenário destaca não apenas a relevância da pesquisa, mas também a oportunidade de criar intervenções específicas para o setor público, considerando que os gestores entrevistados já demonstram uma abertura para o tema. Essa disposição é uma base valiosa para promover mudanças mais amplas, capazes de elevar a qualidade das decisões tomadas, maximizar o uso de recursos e, acima de tudo, atender melhor às demandas da sociedade.

## 5.6 PROPOSTAS SOBRE COMO LIDAR COM A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS PARA MELHORIAS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS NO SETOR PÚBLICO

Para lidar com a influência de vieses cognitivos e promover melhorias nos processos decisórios no setor público, é fundamental adotar uma abordagem estruturada que envolva capacitação, processos baseados em evidências e mudanças culturais. Em primeiro lugar, a capacitação e a educação continuada são ferramentas essenciais para conscientizar os servidores públicos sobre a existência e os impactos dos vieses cognitivos. A promoção de treinamentos regulares, com conteúdos específicos voltados para gestores e lideranças, pode ajudar a reconhecer os vieses e desenvolver estratégias práticas para mitigá-los. Essa formação deve abordar tanto os conceitos teóricos quanto a aplicação prática no cotidiano das organizações públicas.

Além disso, a implementação de processos decisórios baseados em evidências é importante para reduzir a dependência de intuições e percepções pessoais. A adoção de ferramentas analíticas e a definição de mecanismos de validação, como etapas formais de revisão por diferentes áreas e profissionais, garantem maior equilíbrio e fundamentação nas escolhas realizadas. Esses processos podem ser enriquecidos pela colaboração intersetorial e pela tomada de decisão coletiva, que ampliam a diversidade de perspectivas e reduzem a influência de vieses individuais. Instituir comitês avaliadores e fóruns de debate

interdisciplinares são exemplos práticos de ações que fortalecem a coletividade na administração pública.

Outro ponto importante é a estruturação de critérios objetivos para decisões, estabelecendo diretrizes claras e indicadores mensuráveis que orientem escolhas racionais. Manter registros históricos das decisões tomadas, incluindo suas motivações e resultados, também serve como uma importante ferramenta de referência para decisões futuras. Paralelamente, é necessário fomentar uma cultura organizacional de conscientização, onde valores como ética, transparência e imparcialidade sejam constantemente reforçados. Nesse ambiente, a autocrítica e a reflexão tornam-se práticas incentivadas, promovendo o aprendizado organizacional e reduzindo os efeitos negativos dos vieses cognitivos.

O monitoramento contínuo e a avaliação sistemática dos processos decisórios são igualmente indispensáveis. Auditorias periódicas, *feedback* sistemático e a coleta de percepções de diferentes atores envolvidos são ações que permitem identificar padrões de vieses e desenvolver estratégias corretivas. Além disso, a utilização de simulações e cenários de treinamento pode ajudar os servidores a compreenderem na prática os impactos dos vieses e a experimentarem alternativas em um ambiente controlado, antes de implementá-las em situações reais.

A transparência também é um aspecto fundamental para enfrentar os vieses cognitivos. A documentação e a divulgação das justificativas para decisões tomadas, aliadas a um diálogo aberto entre os servidores e os órgãos de controle, fortalecem a prestação de contas e a confiança nas instituições públicas. Nesse sentido, a criação de normativas específicas e a inclusão da análise de vieses nos planejamentos estratégicos institucionais asseguram que essas preocupações estejam integradas às diretrizes e ações das organizações.

Destaca-se que, apesar de não citados pelos entrevistados e conforme referencial teórico, para lidar com a influência de vieses cognitivos e melhorar os processos decisórios no setor público, algumas abordagens podem ser adotadas. A modelagem de processos e operações, ao seguir leis e normas,

ajuda a estruturar as decisões de forma clara e objetiva, criando um caminho padronizado que reduz a subjetividade. Isso facilita a análise dos fluxos e a verificação da conformidade com critérios estabelecidos, minimizando a interferência de vieses pessoais.

Além disso, o uso de métodos multicritério, como o AHP (Processo de Análise Hierárquica), permite uma avaliação estruturada de diferentes alternativas, considerando múltiplos critérios ao mesmo tempo. Isso oferece uma análise mais equilibrada, ajudando a reduzir vieses como o de confirmação e ancoragem, proporcionando decisões mais fundamentadas e transparentes.

O gerenciamento de riscos é outro método importante, pois permite a identificação e avaliação das possíveis falhas nas decisões antes de sua implementação. Ao integrar essa abordagem, é possível antecipar consequências negativas causadas por vieses cognitivos e adotar medidas para mitigá-los, como a análise de riscos qualitativos e o planejamento de respostas adequadas.

E em um contexto cada vez mais contundente, a inteligência artificial pode ser uma ferramenta aliada na tomada de decisões. Com base em dados objetivos e algoritmos, a IA oferece análises imparciais e ajuda a identificar padrões de vieses, sugerindo ajustes para aprimorar a precisão e a eficiência das decisões, tornando-as mais informadas e baseadas em evidências. Esses métodos, quando aplicados de maneira integrada, podem reduzir a influência de vieses e melhorar a qualidade das decisões no setor público.

No longo prazo, medidas mais estruturais, como a criação de uma cultura de inovação, aprendizagem e adaptação, e a capacitação contínua de gestores e servidores, têm um impacto duradouro. A mudança de mentalidade e a promoção da inovação constante ajudam a combater o viés de familiaridade e o viés de *status quo*, incentivando uma abordagem mais flexível e aberta a novas ideias. Essas ações, embora de difícil e custoso desenvolvimento inicial, têm o potencial de transformar a cultura organizacional a longo prazo, criando um ambiente no qual os processos decisórios são continuamente aprimorados com base em aprendizados e reflexões.

Por fim, a definição clara de papéis e responsabilidades em cada etapa do processo decisório é essencial para evitar decisões unilaterais e promover maior imparcialidade. Mecanismos de controle externo, incluindo a participação de órgãos de fiscalização e da sociedade civil, também podem atuar como barreiras para reduzir os impactos negativos dos vieses. Assim, ao adotar essas práticas, o setor público poderá aprimorar a qualidade das decisões tomadas, garantindo maior eficiência, igualdade e alinhamento às necessidades da sociedade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta pesquisa reside em ressaltar a relevância da compreensão dos vieses cognitivos nas tomadas de decisões no setor público, um aspecto importante para garantir a imparcialidade e a eficácia das políticas públicas. A pesquisa evidenciou como vieses como o de *status quo*, excesso de confiança e efeito de posse podem levar a decisões equivocadas que podem comprometer a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população. Além disso, os vieses identificados podem afetar diretamente a gestão de pessoas e a inovação, particularmente em um contexto de resistência a mudanças e processos burocráticos. A pesquisa propôs estratégias para mitigar esses vieses, como a adoção de uma cultura de avaliação crítica, capacitação contínua e o uso de processos de decisão coletivos, que podem tornar o processo decisório mais transparente, fundamentado em dados e alinhado com o bem comum.

Além das sugestões práticas, a pesquisa abre caminhos para futuras investigações que possam ampliar a compreensão sobre a influência dos vieses cognitivos em diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação no setor público. Uma ampliação da amostra de servidores públicos, incluindo aqueles em diferentes cargos, poderia fornecer uma visão mais abrangente de como esses vieses afetam as decisões em toda a administração pública. Também é relevante a possibilidade de um estudo longitudinal para que se possa avaliar o impacto das ações de capacitação e conscientização sobre os vieses cognitivos ao longo do tempo. Como trabalho futuro, torna-se interesse a necessidade de investigar mais profundamente como os vieses influenciam decisões em momentos críticos, como crises ou mudanças rápidas no cenário político e econômico, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de metodologias específicas para minimizar essas influências em situações de urgência.

As reflexões finais sobre esta pesquisa é entender que possa ter contribuído para o entendimento da presença e impacto dos vieses cognitivos nos processos decisórios do setor público, principalmente em termos de estratégias práticas para a aplicação dessas teorias no cotidiano da administração pública.

## REFERÊNCIAS

ABDELLAOUI, M.; BLEICHRODT, H.; L'HARIDON, O. A tractable method to measure utility and loss aversion under prospect theory. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 36, n. 3, p. 245–266, 7 jun. 2008.

ALMEIDA, D. Falácias e Teoria da Argumentação. **PÓLEMOS – Revista de Estudantes de Filosofia da Universidade de Brasília**, v. 2, n. 3, p. 116–132, 3 set. 2013.

ALMEIDA, M. A. *et al.* Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas Brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 907–924, out. 2010.

ANBIMA. Ética, regulamentação e análise do perfil do investidor. Em: **CPA-10: Trilha de estudos**. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2023.

ANDRÉ, A.; CARVALHO, V. **Finanças Comportamentais: efeito dos vieses cognitivos do consumidor nas compras da Black Friday**. XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. **Anais...**São Paulo: Universidade de São Paulo, jul. 2020. Disponível em: <<https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2702.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2024

APARECIDA, R.; FERNANDES, F.; HORIZONTE, B. **Análise do impacto do raciocínio reflexivo estruturado, adicionado ou não de diretrizes complementares, na acurácia diagnóstica de estudantes de medicina e de médicos-residentes em pediatria**. Tese—Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 10 dez. 2019.

ARAUJO, F. **A influência de vieses cognitivos e viés motivacional na tomada de decisão sobre orçamento público: evidência experimental em um instituto federal de educação**. Dissertação—Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 22 fev. 2024.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 1 nov. 2017.

ARKES, H. R.; BLUMER, C. The psychology of sunk cost. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 35, n. 1, p. 124–140, 1 fev. 1985.

ÁVILA, F.; BIANCHI, A. MARIA. **Guia de economia comportamental e experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2019.

BALDAM, R. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação**. Tese—Rio de Janeiro: Universidade federal do Rio de Janeiro, 2008.

BALLARD, A. Framing bias in the interpretation of quality improvement data: evidence from an experiment. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 8, n. 5, p. 307–314, 1 jun. 2019.

BARBEDO, C.; REZENDE, G. **Impacto de vieses comportamentais na construção de carteiras**. São Paulo: [s.n.].

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2015.

BARROSO, A. C.; MELO, D. **Como amenizar vieses comportamentais para decisões de investimentos mais eficientes**. XLIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, 17 out. 2023.

BERNASCONI, M.; CHOIRAT, C.; SERI, R. The Analytic Hierarchy Process and the Theory of Measurement. **Management Science**, v. 56, n. 4, p. 699–711, abr. 2010.

BISWAS, S. *et al.* Reducing errors in various radiological diagnostic modalities: an update. **Chinese Journal of Academic Radiology**, v. 5, n. 3, p. 181–188, 23 set. 2022.

BOOIJ, A. S.; VAN PRAAG, B. M. S.; VAN DE KUILEN, G. A parametric analysis of prospect theory's functionals for the general population. **Theory and Decision**, v. 68, n. 1–2, p. 115–148, 28 fev. 2010.

BORSATO, J. **Finanças comportamentais: um estudo descritivo dos vieses ancoragem e falácia da conjunção**. Dissertação—Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 14 dez. 2009.

BRAGA, R. **Um ensaio sobre o efeito disposição na realização de ganhos e perdas em investimentos**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <[www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org)>.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, jan. 2006.

BREM, A.; RIVIECCIO, G. Artificial Intelligence and cognitive biases: a viewpoint. **Journal of Innovation Economics & Management**, v. N° 44, n. 2, p. 223–231, 17 maio 2024.

BRIOZO, R. A.; MUSETTI, M. A. Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 4, p. 805–819, 29 set. 2015.

BUGALHO, F. M.; SCHNORREBERGER, D. Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na administração pública: insights da literatura internacional. 2020.

BURLÁ, L. A. DE A.; GONÇALVES, E. D. L. Gestão de risco e os impactos da instrução normativa CVM nº 550: análise empírica. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 53, p. 1–21, ago. 2010.

CÂMARA, R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, p. 179–191, 2013.

CAMERER, C. F.; LOEWENSTEIN, G. Chapter One - Behavioral Economics: Past, Present, Future. Em: CAMERER, C.; LOEWENSTEIN, G.; RABIN, M. (Eds.). **Advances in Behavioral Economics**. New York: Princeton University Press, 2004. p. 3–52.

CAMPOS, R. DE C. L. *et al.* Teoria do prospecto e finanças comportamentais: **Gestão.org**, v. 22, n. 1, 23 abr. 2024.

CARREIRA, R. J.; FERREIRA, J. V.; RAMOS, A. L. The consumer's role in the transition to the circular economy: a state of the art based on a SLR with bibliometric analysis. **Sustainability**, v. 15, n. 20, p. 15040, 19 out. 2023.

CARVALHO, A. C. P. DE L. F. DE. Inteligência Artificial: riscos, benefícios e uso responsável. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 101, p. 21–36, abr. 2021.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015.

CHANEL, O.; CHICHILNISKY, G. The influence of fear in decisions: experimental evidence. **SSRN Electronic Journal**, v. 39, n. 3, 2009.

CHEEMA, A.; SOMAN, D. Malleable mental accounting: the effect of flexibility on the justification of attractive spending and consumption decisions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 16, n. 1, p. 33–44, 25 jan. 2006.

CHOGUILL, C. L. The research design matrix: a tool for development planning research studies. **Habitat International**, v. 29, n. 4, p. 615–626, 2005.

CIARELLI, G.; ÁVILA, M. A influência da mídia e da heurística da disponibilidade na percepção da realidade: um estudo experimental. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 541–562, jun. 2009.

CLAUDIO, A. Decodificando vieses sociais: a intermediação decisiva da inteligência artificial e sua própria tendência aos vieses. 29 jan. 2024.

COELHO FERREIRA, Í. *et al.* Heurísticas e vieses comportamentais dos agentes autônomos de investimentos. **Brazilian Review of Finance (Online)**, v. 22, p. 61–80, maio 2024.

CORBIN, J.; MCELROY, T.; BLACK, C. Memory reflected in our decisions: higher working memory capacity predicts greater bias in risky choice. **Judgment and Decision Making**, v. 5, n. 2, p. 110–115, abr. 2010.

CORVIN, J. A. *et al.* Analytic hierarchy process: An innovative technique for culturally tailoring evidence-based interventions to reduce health disparities. **Health Expectations**, v. 24, n. S1, p. 70–81, 7 maio 2021.

COUGHLAN, J. J.; MULLINS, C. F.; KIERNAN, T. J. Diagnosing, fast and slow. **Postgraduate Medical Journal**, v. 97, n. 1144, p. 103–109, 1 fev. 2021.

DIAS, F.; BISPO, O. **A influência do perfil comportamental na tomada de decisões em finanças pessoais e investimentos**. XLVI Encontro da ANPAD. **Anais...Online: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 21 set. 2022. Disponível em: <[http://anpad.com.br/pt\\_br/event/details/120/1873](http://anpad.com.br/pt_br/event/details/120/1873)>

ELSTON, T.; BEVAN, G. New development: Scarcity, policy gambles, and ‘one-shot bias’—training civil servants to speak truth to power. **Public Money and Management**, p. 615–618, 2020.

FALLEIRO, M. P. **Teoria do prospecto e as diferenças de comportamento perante o risco entre gênero, escolaridade e idade**. Dissertação—Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 19 mar. 2014.

FERNANDES, D. T. M. *et al.* Os impactos da resolução n. 2.682 e dos programas de reestruturação do Sistema Financeiro Nacional no nível de provisionamento da carteira de crédito do setor bancário. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 44–55, ago. 2008.

FERREIRA, E.; ALVES, T. Polarização política como resultado dos vieses de confirmação e status quo: uma análise com base na economia comportamental. **ANPEC Sul 2022**, 15 set. 2022.

FERREIRA, J. **Determinantes dos vieses de aversão à ambiguidade e disponibilidade no comportamento dos auditores governamentais**. Dissertação—Salvador: Universidade Federal da Bahia, 12 maio 2023.

FLICK, U. **Managing Quality in Qualitative Research**. 1 Oliver’s Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd, 2018.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1–30, jun. 2002.

GABRIELLI, C.; MOURA, F.; SILVA, D. A. **Tecnólogo em processos gerenciais a influência de heurísticas e vieses na tomada de decisão do consumidor**. Trabalho de Conclusão de Curso—Caraguatatuba: Instituto Federal de São Paulo, 2021.

GASPARETTO, H. **Os vieses cognitivos e sua influência nos processos de jogadores habituais: o problema da imparcialidade no processo civil constitucionalizado**. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania. **Anais...**2021.

GIBBS, G. **Analyzing Qualitative Data**. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London England EC1Y 1SP United Kingdom : SAGE Publications, Ltd, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GLÓRIA, D.; MATOS, S. Apontamentos sobre a racionalidade limitada das decisões do consumidor com base na economia comportamental e neurociência aplicada ao Direito. **Revista dos Tribunais Online**, v. 143, p. 189–212, 2022.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, abr. 1995.

GOMES, G. **Economia comportamental e políticas públicas: experiências internacionais selecionadas**. Trabalho de conclusão de graduação—Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, out. 2020.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149–161, 2002.

GONG, Y. *et al.* Examining impulsivity and risky decision making among school youth in balloon analogue risk task. **Translational Pediatrics**, v. 11, n. 1, p. 127–137, 1 jan. 2022.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar: Duas formas de pensar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263, mar. 1979a.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263, mar. 1979b.

KAUARK, F.; MANHÃES, F.; MEDEIROS, C. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. 1. ed. [s./.] Via Litterarum, 2010.

KISNER, M.; VIGODA-GADOT, E. The provenance of public management and its future: is public management here to stay? **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 6–7, p. 532–546, 2017.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in software engineering**. [s.l.: s.n.].

KOGA, N. M. *et al.* **Políticas públicas e usos de evidências no Brasil: conceitos, métodos, contextos e práticas**. [s.l.] Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2022.

KON, A. **O planejamento no Brasil II**. 2. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2010.

LEAL, D.; CAMPOS, G. F. **A influência do tamanho do investimento realizado na intensidade do efeito custo afundado: quando mais é mais**. XXII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...**Foz do Iguaçu: 2015.

LICHAND, G.; SERDEIRA, P.; RIZARDI, B. **Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2022.

LORDELO, J. P. Vieses implícitos e técnicas de automação decisória: riscos e benefícios. **Revista ANNEP de Direito Processual**, v. 1, n. 2, p. 136–154, 26 dez. 2020.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–164, mar. 2011.

LUCENA, E. R.; SILVA, C.; AZEVEDO, Y. The influence of cognitive ability on cognitive biases generated by the representativeness heuristic. **Review of Business Management**, p. 180–205, jan. 2021.

MARCELO, P. *et al.* **Educação financeira para além do conhecimento: estratégias de intervenção no comportamento de poupança**. [s.l.: s.n.].

Disponível em:

<<http://pensologoinvesto.cvm.gov.br/http://www.investidor.gov.br>>.

MARINHO, A. P. DA S.; JORGE, M. A. O planejamento local é mais eficiente? Uma análise de 14 municípios sergipanos de pequeno porte. **Nova Economia**, v. 25, n. 1, p. 123–142, abr. 2015.

MASSA, R. M. *et al.* Opportunity or illusion? Risk perception in opportunity evaluation. **Brazilian Business Review**, 28 ago. 2023.

MELLO E SOUZA, N. O planejamento econômico no Brasil: considerações críticas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 6, p. 1671–1720, dez. 2012.

MOSELEY, A.; THOMANN, E. A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. **Policy & Politics**, v. 49, n. 1, p. 49–67, 1 jan. 2021.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, ago. 2011.

NAGTEGAAL, R. *et al.* Designing to debias: measuring and reducing public managers' anchoring bias. **Public Administration Review**, v. 80, n. 4, p. 565–576, 1 jul. 2020.

NAKAHARA, D. **Finanças comportamentais: um estudo sobre vieses cognitivos**. Trabalho de conclusão de curso —Guaratinguetá: Universidade Estadual Paulista (Unesp), 11 mar. 2022.

OH, Y.; SHIN, H.; PARK, J. Exploring managerial attitudes toward various participation mechanisms in response to citizen satisfaction signals on public service quality. **Administration & Society**, v. 54, n. 5, p. 878–902, 28 maio 2022.

OLIVEIRA, M. N. DE *et al.* Modelagem de processos na administração pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e17811729786, 20 maio 2022.

OLIVEIRA, M. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, M. **Tecnologia em processos gerenciais as influências comportamentais e psicológicas na tomada de decisão**. Trabalho de Conclusão de Curso—Caraguatatuba: Instituto Federal de São Paulo, 11 nov. 2020.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. DE. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, p. 161–187, 6 jun. 2018.

PAIXÃO, A. Economia Comportamental x Economia Tradicional: análise bibliométrica. **O Eco da Graduação**, v. 2, 15 ago. 2017.

PIMENTEL, L. **Programa de preparação para aposentadoria da universidade federal do espírito santo entre 2017 e 2021: uma análise da percepção dos servidores participantes**. Dissertação—Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 3 maio 2023.

PONGBOONCHAI-EMPL, T. *et al.* Integration of Industry 4.0 technologies into Lean Six Sigma DMAIC: a systematic review. **Production Planning & Control**, v. 35, n. 12, p. 1403–1428, 9 set. 2024.

PONTES, D. S. **O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE.** Dissertação—Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 24 ago. 2009.

POSTOLACHE, V. Optimization of business processes in banks through flexible workflow. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, v. 227, p. 012102, ago. 2017.

QUEIROZ, Í. C. DE O. *et al.* Teoria do Prospecto: um estudo da influência dos vieses cognitivos no julgamento dos profissionais atuantes na área contábil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 14, n. 3, 22 set. 2023.

RECIO-SAUCEDO, A. *et al.* What works for peer review and decision-making in research funding: a realist synthesis. **Research Integrity and Peer Review**, v. 7, n. 1, p. 2, 4 dez. 2022.

RENAN, A.; GOMES, A.; SANTOS, D. **O viés de ancoragem pode ser previsto e mitigado? A aplicação do cognitive reflection test e do treinamento como técnica de desviesamento.** XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. **Anais...Online: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2022.

RIBEIRO SIMAN, R. *et al.* Governance tools: Improving the circular economy through the promotion of the economic sustainability of waste picker organizations. **Waste Management**, v. 105, p. 148–169, 15 mar. 2020.

ROBERTS, P. S.; WERNSTEDT, K. Decision biases and heuristics among emergency managers: just like the public they manage for? **The American Review of Public Administration**, v. 49, n. 3, p. 292–308, 18 abr. 2019.

SALVADOR, R. *et al.* Life cycle assessment of electricity from biogas: a systematic literature review. **Environmental Progress & Sustainable Energy**, v. 38, n. 4, 26 jul. 2019.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de Estudos**, n. 19, p. 01–19, dez. 1998.

SAURIN, V. *et al.* Estudo comparativo do viés do status quo e perfil de risco em tomadas de decisões por estudantes de cursos de pós-graduação. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 95–126, out. 2015.

SCOTT, R. J.; MERTON, E. R. K. (Non) rationality and choice architecture: a behavioural approach to public administrative discretion in New Zealand. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 31, n. 5, p. 1257–1278, 31 out. 2023.

- SEHN, L. C. **O efeito da aprendizagem sobre a ocorrência de vieses cognitivos na tomada de decisão sob incerteza**. Dissertação—Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 10 dez. 2019.
- SHAMPANIER, K.; MAZAR, N.; ARIELY, D. Zero as a special price: the true value of free products. **Marketing Science**, v. 26, n. 6, p. 742–757, nov. 2007.
- SILVA, A. P.; SOUZA, A. 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, 10 dez. 2019.
- SILVA, D. *et al.* Características de pesquisas qualitativas: estudo em teses de um programa de pós-graduação em educação. **Educação em Revista**, v. 38, p. 3, 2022.
- SILVA, C. E. S. DA *et al.* Aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas de autopeças. **Production**, v. 20, n. 2, p. 200–213, 30 abr. 2010.
- SILVA, J. B. DA; LAUTERT, S. L. Heurísticas nas tomadas de decisões de estudantes do ensino médio diante de situações financeiras. **Revista Brasileira de Educação**, v. 27, 2022.
- SILVA, M.; PIENIZ, L. **Teoria da Utilidade Esperada e Teoria do Prospecto: uma análise empírica a partir do perfil do investidor de estudantes universitários**. XXIII Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Anais...**Cruz Alta: Universidade de Cruz Alta, 24 out. 2018.
- SILVA, P. **Vieses do decisor que podem influenciar sua tomada de decisão**. Dissertação—Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 18 nov. 2007.
- SILVA, V. M.; LUCENA, W. G. L. Finanças comportamentais: análise dos fatores do efeito manada em empresas listadas na [B]<sup>3</sup>. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1–20, 1 abr. 2019.
- SOUZA, R. **As influências dos vieses comportamentais no processo decisório de alunos de Administração da UFRJ ao investir**. Trabalho de conclusão de graduação—Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 21 dez. 2019.
- STOTT, H. P. Cumulative prospect theory's functional menagerie. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 32, n. 2, p. 101–130, mar. 2006.
- TABAK, B. M.; AMARAL, P. H. Vieses cognitivos e desenho de políticas públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 472–491, 26 set. 2018.
- THALER, R. Toward a positive theory of consumer choice. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 1, p. 39–60, mar. 1980.

THALER, R. H. Behavioral Economics: Past, Present and Future. **SSRN Electronic Journal**, 8 jun. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. SILVA. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 27 set. 1974.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, v. 211, n. 4481, p. 453–458, 30 jan. 1981.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 5, n. 4, p. 297–323, out. 1992.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 243–243, jun. 2004.

VAN DEN BEKEROM, P.; VAN DER VOET, J.; CHRISTENSEN, J. Are citizens more negative about failing service delivery by public than private organizations? Evidence from a large-scale survey experiment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 31, n. 1, p. 128–149, 4 fev. 2021.

VASCONCELOS, M.; CARDONHA, C.; GONÇALVES, B. **Modeling epistemological principles for bias mitigation in AI systems**. Proceedings of the 2018 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society. **Anais...**New York, NY, USA: ACM, 27 dez. 2018.

VASSALI, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BORGES, N. **Os vieses da cognição humana no estudo do foresight: uma revisão sistemática da literatura**. Seminários em Administração (SemeAd). **Anais...**São Paulo: Universidade de São Paulo, 9 nov. 2022.

VIEIRA, J.; BARRETO, R. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2019.

VOLEJNÍKOVÁ, J.; KUBA, O. An economic analysis of public choice: theoretical methodological interconnections. **Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration**, v. 28, n. 3, 3 nov. 2020.

WATARI, T. *et al.* Cognitive bias and diagnostic errors among physicians in japan: a self-reflection survey. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 8, p. 4645, 12 abr. 2022.

WEISSMÜLLER, K. S.; BOUWMAN, R.; VOGEL, R. Satisficing or maximizing in public–private partnerships? A laboratory experiment on strategic bargaining. **Public Management Review**, v. 25, n. 7, p. 1282–1308, 3 jul. 2023.

WOOD, J. Efeito de grupo. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 2, p. 5–19, 31 dez. 1985.

YIN, R. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2016.

**ANEXOS****ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

Vitória/ES, 11 de setembro de 2024.

**DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE**

Declaro ter conhecimento do projeto intitulado “A Influência de Vieses Cognitivos nas Tomadas de Decisões no Setor Público”, de responsabilidade do pesquisador Guilherme Freitas Campos (RG: 3.012.726-SSP-ES) e sob orientação do Professor Doutor Marison Luiz Soares (RG: 555.086-SSP-SC) do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública (PPGGP) desta instituição, que tem como finalidade investigar a predominância de influência de vieses cognitivos na tomada de decisões dos servidores públicos e analisar como tais influências pode impactar a gestão pública, afetando áreas com maiores poderes em tomadas de decisões como alocação de recursos, execução orçamentária, logística, documental e administração de contratos administrativos, de que o mesmo tem como instituição participante a Universidade Federal do Espírito Santo e de que o referido processo deverá ser apreciado também pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP. O projeto será realizado com os servidores Técnicos-Administrativos da instituição e os custos serão arcados pelos próprios pesquisadores.

Declaro conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados.

**EUSTAQUIO VINICIUS  
RIBEIRO DE  
CASTRO:48106534634**

Assinado de forma digital por  
EUSTAQUIO VINICIUS RIBEIRO DE  
CASTRO:48106534634  
Dados: 2024.09.13 14:46:34 -03'00'

---

**Prof. Dr. Eustáquio Vinicius Ribeiro de Castro**  
Siape 1172693  
REITOR

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

O Produto Técnico/Tecnológico se encontra na página seguinte.

**GUILHERME FREITAS CAMPOS  
PROF. DR. MARISON LUIZ SOARES**

**MATERIAL DIDÁTICO: CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DE VIESES  
COGNITIVOS EM TOMADA DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO**

VITÓRIA – ES  
2025

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

C198 m Campos, Guilherme, 1990-  
Material didático: conscientização sobre a influência de vieses cognitivos em tomada de decisões no setor público / Guilherme Campos. - 2025.  
20 p. : il.

Orientador: Marison Luiz Soares.  
Produto Técnico-Tecnológico (Desenvolvimento de Material didático e instrucional) (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Material didático. 2. Conscientização. 3. Processo decisório. 4. Estudos cognitivos. 5. Serviço Público. I. Soares, Marison Luiz. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA




PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
<b>Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico</b>	
Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público	
<b>Autores do PTT</b>	
1. Guilherme Freitas Campos (Egresso)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0009-0002-6854-4824">https://orcid.org/0009-0002-6854-4824</a>
2. Prof. Dr. Marison Luiz Soares (Orientador)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0003-3269-9365">https://orcid.org/0000-0003-3269-9365</a>
<b>Instituição estudada:</b>	
Universidade Federal do Espírito Santo	
<b>Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico</b>	
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/Progep/UFES)	
<b>Setor/Função do recebimento</b>	
Diretor de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/Progep/UFES)	
<b>Dados do egresso</b>	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga ( x ) UFES ( ) Conveniada ( ) Demanda Social	
Universidade Federal do Espírito Santo	
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: CGOF/IFG	
<b>Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico</b>	
A Influência de Vieses Cognitivos nas Tomadas de Decisões no Setor Público	
<b>Links do repositório da dissertação</b>	
E-mail: <a href="mailto:guilherme.campos@ufes.br">guilherme.campos@ufes.br</a>	
Matrícula do egresso no PPGGP: 2022231016	Data da titulação: 31/01/2025
<b>Palavras-chave:</b> Teoria do Prospecto; Economia Comportamental; Vieses cognitivos; Tomada de decisão; Setor público.	


Vitória, 24 de fevereiro de 2025.

À Diretora de Desenvolvimento de Pessoas  
Daniele Jannoti Soares Villena  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Assunto: Entrega de produto técnico  
Sra. Diretora,

Eu, Guilherme Freitas Campos, tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado – **Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público** - resultante da pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação do Prof Dr. Marison Luiz Soares.

Atenciosamente,

 Documento assinado digitalmente  
**GUILHERME FREITAS CAMPOS**  
Data: 25/02/2025 07:43:21-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

 Documento assinado digitalmente  
**MARISON LUIZ SOARES**  
Data: 25/02/2025 07:33:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Guilherme Freitas Campos**

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública- PPGGP- UFES  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

**Marison Luiz Soares**

Prof. Dr. do Programa de Pós-graduação em  
Gestão Pública (PPGGP/Ufes) - Orientador



Guilherme Freitas Campos &lt;guilherme.campos@ufes.br&gt;

**Re: Entrega de produto técnico/tecnológico**

1 mensagem

Guilherme Campos &lt;guilherme.campos@ufes.br&gt;

25 de fevereiro de 2025 às 05:57

Para: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas &lt;ddp.progep@ufes.br&gt;

Teve sim. Segue em anexo o PTT e o atestado de recebimento. Peço apenas por gentileza utilizar a assinatura SouGov, pois a assinatura do Lepisma acrescenta uma página.

Atenciosamente,

---

Guilherme Freitas Campos  
Mestrado em Gestão Pública  
Universidade Federal do Espírito Santo

Em seg., 24 de fev. de 2025 às 15:00, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas <ddp.progep@ufes.br> escreveu:

Oi Guilherme, boa tarde!

A sua pesquisa teve como foco Desenvolvimento de Pessoas na Ufes? Se sim, pode ser sim me enviar por aqui e te retorno o termo.

Atenciosamente,

**Daniele Jannotti Soares Villena**

Diretora de Desenvolvimento de Pessoas

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**Universidade Federal do Espírito Santo | 70 ANOS**

Em seg., 24 de fev. de 2025 às 14:09, Guilherme Campos <guilherme.campos@ufes.br> escreveu:

À Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, bom dia


Eu sou aluno do Mestrado em Gestão Pública da UFES, até pouco tempo atrás servidor da DCOS/PROAD (passei em concurso e mudei para Goiás). Eu estou nos trâmites do pós defesa e estou precisando entregar meu produto técnico/tecnológico, que se trata de um material didático sobre a conscientização da influência de vieses cognitivos. Posso entregar por aqui e assinarem o termo de recebimento?

Atenciosamente,

---

Guilherme Freitas Campos  
Mestrado em Gestão Pública  
Universidade Federal do Espírito Santo

**2 anexos**

 **Material Didático - Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público.pdf**  
941K

 **Atestado de Recebimento PTT - Influência de Vieses Cognitivos.pdf**  
274K

## 1. INTRODUÇÃO

O produto técnico/tecnológico (PPT) apresentado neste material é resultado da dissertação desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Ele foi concebido com o objetivo de abordar as lacunas existentes relacionadas à influência de vieses cognitivos em tomadas de decisão no setor público, um tema que tem ganhado relevância em razão de seu impacto nas práticas administrativas e nos resultados organizacionais.

O estudo teve como foco a análise dos processos decisórios de servidores públicos em cenários que envolvem tomada de decisões, considerando como os vieses cognitivos podem interferir na racionalidade esperada e contribuir para decisões distorcidas.

Como exemplo prático, foi realizado um levantamento que investigou a percepção e compreensão de vieses cognitivos em processos de tomada de decisão por servidores públicos ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas, analisando também a forma de lidar desses profissionais sobre o tema e as implicações de seus vieses em diferentes contextos decisórios.

O estudo destacou como vieses cognitivos, como ancoragem, excesso de confiança, *status quo*, entre outros, podem afetar tanto a formulação quanto a implementação de políticas públicas e decisões administrativas. Este material didático apresenta contribuições práticas e sugestões para o aprimoramento dos processos decisórios no setor público, com o objetivo de mitigar os efeitos adversos desses vieses e promover decisões mais racionais e eficazes.

## 2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Material didático como ferramenta pedagógica: Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público, com foco na mitigação dos vieses cognitivos. Este documento consiste em um instrumento de análise e intervenção voltado para a melhoria da eficiência e racionalidade nas tomadas de decisões administrativas.

## 3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Alcançou-se que, no contexto do setor público, processos decisórios estão sujeitos a influências significativas de vieses cognitivos, que podem impactar tanto a formulação quanto a implementação de políticas e programas institucionais. Um aspecto identificado foi que o assunto ainda não é conhecido por boa parte dos servidores ocupantes ou substitutos de cargo de chefia, o que indica a necessidade de aprendizado organizacional e o aprimoramento contínuo das iniciativas implementadas.

Essa lacuna destaca a importância de compreender como vieses podem influenciar tanto os gestores quanto os participantes de programas e políticas. Assim, este material didático busca contribuir com estratégias para mitigar essas influências e promover processos decisórios mais eficazes e alinhados aos objetivos institucionais.

#### **4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO**

O produto técnico foi desenvolvido com o intuito de fornecer um anteprojeto que, ao ser implantado, poderá propiciar melhorias nos processos decisórios dos gestores públicos, ampliando a conscientização e a capacitação sobre a influência dos vieses cognitivos. O objetivo é estimular os servidores, não somente os ocupantes de cargos de chefia, a adotar práticas mais racionais e fundamentadas, reduzindo os impactos negativos associados a decisões enviesadas, como alocação inadequada de recursos, resistência a mudanças e falhas na implementação de políticas públicas.

#### **5. METODOLOGIA UTILIZADA**

A pesquisa foi realizada com o intuito de analisar a influência de vieses cognitivos nos processos decisórios de servidores públicos com a finalidade de propor estratégias para mitigar esses vieses e aprimorar as decisões no setor público. Inicialmente, através de entrevistas semiestruturadas com servidores ocupantes ou substitutos de cargos de chefia (entendendo que detêm maior poder de tomada de decisões), houve uma análise de informações dos perfis socioeconômicos, incluindo tempo de serviço na instituição, tipo de setor e atividades executadas, buscando compreender os contextos organizacionais que podem favorecer ou limitar a racionalidade nas decisões.

Posteriormente foi investigado suas percepções sobre o tema e como reconhecem (ou não) os vieses em suas práticas cotidianas. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética, garantindo o sigilo dos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados coletados foram tratados qualitativamente, utilizando-se a análise de conteúdo como método para identificar padrões e dados relevantes.

#### **6. CONTRIBUIÇÕES GERAIS**

O anteprojeto elaborado está alinhado às diretrizes estratégicas para a gestão pública, considerando os princípios de racionalidade e eficiência previstos em planos institucionais de desenvolvimento e gestão. Ainda que não se refira a um programa específico, o produto técnico visa contribuir para a melhoria dos processos decisórios, atendendo às metas de desenvolvimento institucional voltadas à promoção de uma administração pública mais efetiva.

Ao abordar a influência de vieses cognitivos, o anteprojeto dialoga com as demandas contemporâneas de aperfeiçoamento da governança pública, alinhando-se às orientações normativas e estratégicas do período recente. Dessa forma, o material didático reforça a importância de políticas voltadas à capacitação e sensibilização de gestores, assim como demais servidores, contribuindo para a melhoria das práticas administrativas e a promoção da qualidade das decisões no setor público.

#### **7. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS**

O produto técnico foi elaborado seguindo uma abordagem convencional em termos de metodologia. O campo pesquisado adotou padrões já consolidados em estudos qualitativos, incluindo a realização de entrevistas semiestruturadas com servidores

públicos em cargos ou substitutos de chefia e revisão sistemática dentro do tema. Essa abordagem permitiu a coleta de dados consistentes e detalhados, fundamentais para identificar e analisar a influência de vieses cognitivos nos processos decisórios no setor público.

## **8. ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA**

Este produto técnico insere-se no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada em uma instituição federal, com foco nos processos decisórios de servidores públicos. O PTT aqui apresentado encontra aderência com a Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, Inovação e Operações no Setor Público, pois se configura como uma proposta gerencial voltada para a operacionalização de estratégias de mitigação de vieses cognitivos em processos decisórios. Essa intervenção busca aprimorar a gestão pública, especificamente na área de gestão de pessoas, contribuindo para decisões mais racionais e eficazes.

Dessa forma, o produto técnico se configura como uma ação de apoio dentro das instituições federais, alinhada aos objetivos de aprimorar a governança e a eficácia dos programas e políticas públicas, dentro das áreas finalísticas de educação, com foco em ética, transparência e eficácia.

## **9. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Com ampla aplicabilidade, este produto técnico pode ser implementado imediatamente não apenas pela instituição estudada, mas também por qualquer outra instituição pública interessada em aprimorar seus processos decisórios, evidenciando, assim, seu impacto potencial significativo, especialmente em contextos que envolvem gestores ocupantes de cargos de liderança. O PTT propõe estratégias para reduzir a influência de vieses cognitivos, o que pode ser implementado em diversos órgãos públicos para promover decisões mais racionais e eficientes.

## **10. IMPACTOS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)**

A pesquisa e o produto técnico proposto têm o potencial de gerar impactos significativos em diferentes dimensões. No âmbito social, a aplicação das estratégias sugeridas pode promover um aprimoramento nas práticas de gestão pública, levando a decisões mais justas e equilibradas, o que contribui para o fortalecimento da confiança da população nas instituições públicas. A conscientização sobre os vieses cognitivos pode ajudar a reduzir a discriminação e favorecer a inclusão, promovendo uma gestão mais equitativa e acessível.

No aspecto econômico, os impactos potenciais são claros, uma vez que a melhoria nos processos decisórios pode resultar em maior eficiência na alocação de recursos públicos. Ao evitar decisões enviesadas e/ou subestimadas, a gestão pública pode otimizar o uso dos recursos disponíveis, resultando em uma gestão fiscal mais responsável e na implementação de políticas mais eficazes, com um retorno positivo para a sociedade em termos de redução de custos e aumento da produtividade.

Finalmente, no campo cultural, a pesquisa pode incentivar uma mudança de paradigma nas práticas decisórias no setor público, promovendo uma cultura de maior

transparência e responsabilidade. Ao capacitar os servidores para reconhecer e lidar com os vieses cognitivos, a administração pública se torna mais proativa e reflexiva, estimulando um ambiente de constante aprendizado e adaptação, o que pode resultar em uma cultura institucional mais inclusiva e resiliente.

Esses impactos podem ser observados tanto de forma imediata, com melhorias diretas nas práticas de gestão, quanto a longo prazo, com o estabelecimento de uma cultura organizacional mais sólida e fundamentada em decisões racionais e éticas.

## **11. REPLICABILIDADE**

A metodologia adotada nesta pesquisa permite uma replicação com um grau de facilidade moderado. Embora a abordagem seja flexível o suficiente para ser aplicada em outras instituições públicas, ela requer um esforço considerável de mudança organizacional. A implementação das estratégias propostas exigirá a adaptação de processos internos e a conscientização dos gestores sobre a importância de mitigar os vieses cognitivos nas decisões. Portanto, a replicabilidade é viável, mas demanda tempo e empenho das organizações para realizar as mudanças necessárias e integrar as novas práticas à cultura institucional.

## **12. ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

Embora tenha sido desenvolvido para uma instituição federal de ensino, o PTT possui uma abrangência inicialmente local, mas com grande potencial de aplicação em nível nacional. A metodologia e as estratégias propostas podem ser adaptadas para diferentes contextos organizacionais, levando em consideração as características específicas de cada instituição pública. Dessa forma, a aplicabilidade do PTT pode ser expandida para outras esferas do setor público, com as devidas modificações para se adequar à realidade de cada região ou organização.

## **13. COMPLEXIDADE**

Este PTT apresenta um grau de complexidade média, uma vez que, embora se baseie em conhecimentos amplamente reconhecidos e aplicados na área de gestão pública, ele exigiu a adaptação e integração de diversas abordagens. A combinação de estratégias previamente recomendadas com elementos originais da pesquisa demandou um processo de reflexão e ajustes cuidadosos para garantir a adequação e aplicabilidade no contexto da instituição estudada. Dessa forma, a implementação das propostas pode ser mais desafiadora, pois envolve um equilíbrio entre teorias consolidadas e inovações que necessitam ser ajustadas ao ambiente organizacional.

## **14. ASPECTOS INOVADORES**

Os aspectos inovadores deste PTT estão relacionados à aplicação da teoria dos vieses cognitivos no contexto da administração pública, um campo em que a pesquisa sobre a influência desses vieses em processos decisórios ainda é emergente. A proposta vai além da simples identificação desses vieses, ao sugerir abordagens práticas e direcionadas para mitigar seu impacto nas decisões no setor público. A combinação de conceitos existentes com a análise específica de suas repercussões na gestão pública contribui para a ampliação do entendimento sobre como esses

fatores podem ser minimizados, proporcionando, assim, uma base para o aprimoramento das práticas decisórias nas instituições públicas.

## **15. SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO**

O impacto desta pesquisa se estende principalmente ao setor da Administração Pública, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e à tomada de decisões no setor público. Como o estudo foi realizado em uma instituição pública, sua aplicação pode beneficiar diretamente servidores públicos, aprimorando os processos decisórios e a eficiência da gestão pública. A mitigação dos vieses cognitivos nas decisões pode melhorar a qualidade da gestão, refletindo na efetividade das políticas públicas e, conseqüentemente, impactando de forma indireta toda a sociedade, ao proporcionar serviços públicos mais eficientes e justos.

## **16. VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este PTT está alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes para o período de 2021-2030<sup>5</sup>, particularmente com os Objetivos Estratégicos de Gestão (OEG) e as metas de aprimoramento da gestão universitária. O PDI destaca a importância de fortalecer mecanismos de governança, bem como garantir uma gestão ética, democrática, transparente, participativa e efetiva. Nesse contexto, este estudo contribui para o fortalecimento das práticas de governança e gestão de pessoas, ao propor estratégias que reduzem a influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisão. Isso contribui para uma gestão mais transparente e eficiente, alinhada aos objetivos de assegurar uma gestão pública de excelência.

Ademais, o PTT se alinha com a meta de atingir a faixa intermediária nos índices de Gestão de Pessoas (iGovPess), além de apoiar a promoção de práticas inovadoras de gestão, como a adoção de abordagens que minimizam erros nos processos decisórios. Essas melhorias têm o potencial de impactar diretamente a qualidade da gestão e, conseqüentemente, o desenvolvimento da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, ao promover a inclusão de ações de melhoria contínua e inovação na gestão de pessoas, este trabalho também corrobora os princípios de sustentabilidade institucional e econômica da Ufes, promovendo o uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais da instituição, em consonância com o objetivo estratégico de garantir a sustentabilidade financeira e administrativa.

## **17. FOMENTO**

Este PTT foi desenvolvido com base nas informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes. Não houve a necessidade de recursos financeiros externos para seu fomento, pois todas as informações utilizadas foram derivadas diretamente das entrevistas, as quais foram realizadas de forma voluntária e consentida pelos servidores. Dessa forma, o produto técnico foi construído sem recorrer a fontes externas de financiamento.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030>

## **18. REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Este PTT propõe uma intervenção no contexto de uma Instituição Federal de Ensino, focada no aprimoramento de processos relacionados à gestão de pessoas e apoio aos servidores. Não há registro de propriedade intelectual associado a este produto técnico, pois ele é fruto da análise e das contribuições dos participantes das entrevistas realizadas, sem a criação de invenções ou modelos passíveis de patenteamento.

## **19. ESTÁGIO DA TECNOLOGIA**

O PTT encontra-se em estágio de anteprojeto, pronto para ser apresentado à instituição estudada. Como proposta, o trabalho foi finalizado, aguardando a possível implementação de suas recomendações na gestão da instituição.

## **20. TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO**

A transferência do conhecimento será efetivada com a entrega do produto técnico à instituição estudada, possibilitando que os resultados da pesquisa sejam utilizados para aprimorar as práticas de gestão, conforme as sugestões apresentadas no anteprojeto.

## **21. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO**

O material didático apresenta um conjunto de recomendações a serem consideradas para o aprimoramento dos processos analisados. Cabe ao gestor responsável avaliar a aplicabilidade dessas ações, levando em conta a viabilidade e as particularidades do contexto institucional. A implementação do produto ocorre com a entrega do PTT à instituição e a análise da viabilidade de sua aplicação dentro da realidade da organização.

## **22. DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: Divulgado / Institucionalizado**

O PTT, que apresenta as sugestões de aprimoramento e intervenção, é exposto a seguir.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



# 2025

## Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público



Guilherme Freitas Campos  
Discente de Mestrado em Gestão Pública  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador: Prof. Dr. Marison Luiz Soares

Imagem da capa e todas as imagens presentes neste material didático foram geradas pela IA Whisky do Google2025

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>3</b>
O que são Vieses Cognitivos? .....	3
Como esses vieses cognitivos afetam as nossas decisões? .....	4
É possível acontecer a influência de vieses cognitivos no nosso ambiente de trabalho, como no setor público? .....	5
<b>Relevância</b> .....	<b>6</b>
Por que é importante discutir vieses cognitivos no setor público?.....	6
Qual o impacto de decisões enviesadas na administração pública? .....	7
Qual o objetivo principal desta cartilha? .....	8
<b>Principais vieses cognitivos e seus impactos</b> .....	<b>9</b>
Quais são os vieses cognitivos mais comuns no setor público?.....	9
Como cada viés pode afetar processos decisórios administrativos?.....	10
Há casos reais ou exemplos ilustrativos desses vieses em ação? .....	11
<b>Como mitigar os vieses cognitivos?</b> .....	<b>13</b>
Quais são as principais estratégias para reduzir a influência de vieses? .....	13
Como treinamentos e capacitações podem ajudar servidores públicos? .....	14
Ferramentas e métodos baseados em dados podem minimizar vieses? .....	15
Como garantir diversidade e revisão crítica nas decisões institucionais? .....	16
Existem meios mais elaborados para ajudar nessa redução? .....	17
<b>Conclusão</b> .....	<b>19</b>
Quais os próximos passos para aplicar esse conhecimento no seu dia a dia de servidor público? .....	19
<b>Sugestões de leitura para aprofundamento do tema</b> .....	<b>20</b>

---

## Apresentação

---

### O que são Vieses Cognitivos?

Imagine que o cérebro é como um supercomputador, mas com um truque: ele adora economizar energia e, por isso, **usa "atalhos" para tomar decisões rápidas**. Esses atalhos são conhecidos como vieses cognitivos. São como lentes coloridas que distorcem a forma como vemos o mundo, fazendo com que tomemos decisões baseadas em emoções ou suposições, em vez de fatos e lógica.

Por exemplo, já reparou como é fácil se apegar a uma ideia só porque ela "faz sentido" para você? Isso é o **viés de confirmação**: nosso cérebro adora encontrar provas que confirmem o que já acreditamos, ignorando tudo o que possa dizer o contrário.

Outro exemplo é o **viés da ancoragem**. Sabe quando você vê algo por um preço alto e, depois, quando vê um preço mais baixo, acha que ele é uma superoferta? Mesmo que esse "preço baixo" ainda seja alto, seu cérebro fica preso à "âncora" do primeiro valor que viu.

Esses vieses são como **"truques mentais"** que o cérebro usa para facilitar as coisas, mas nem sempre eles nos levam à melhor decisão. No dia a dia, entender esses truques pode nos ajudar a tomar escolhas mais justas, equilibradas e racionais, especialmente quando estamos lidando com questões importantes, como nas decisões do setor público.



Como esses vieses cognitivos afetam as nossas decisões?

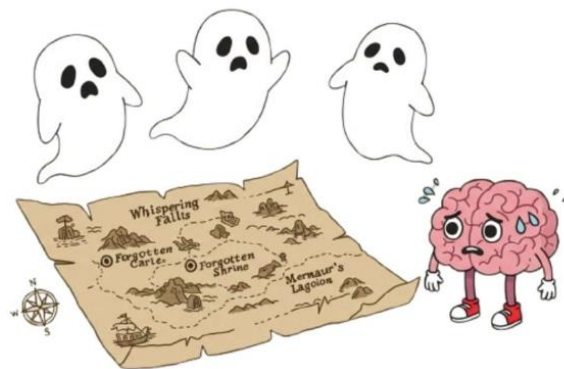
Pense nos vieses cognitivos como **"fantasmas" invisíveis que assombram as nossas escolhas**. Eles estão sempre presentes, influenciando o que decidimos de forma bem sutil, mas poderosa! Mesmo quando achamos que estamos tomando decisões super racionais, esses "fantasmas" estão lá, nos empurrando para direções que nem sempre são as melhores.

Por exemplo, o **viés de ancoragem** pode fazer você pagar mais por algo, só porque viu um preço muito alto primeiro. O cérebro se "ancora" naquele número, fazendo com que outros preços pareçam mais baratos, mesmo que ainda não sejam bons negócios.

O **viés de confirmação** é outro "fantasma" que adora nos dar uma falsa sensação de segurança. Ele nos faz procurar ou dar mais atenção às informações que já confirmam aquilo em que acreditamos, e ignorar aquelas que poderiam nos fazer mudar de ideia. Isso pode fazer com que tomemos decisões baseadas em crenças e não em fatos reais.

Além disso, o **viés de disponibilidade** faz com que a gente tome decisões baseadas no que é mais fácil de lembrar. Se você ouviu muito falar de um problema, seu cérebro pode achar que ele é mais comum ou mais urgente do que realmente é, levando a decisões precipitadas.

Esses vieses podem distorcer a forma como percebemos situações e influenciar nossas escolhas de maneira negativa, sem que sequer percebamos. Mas, ao entender como eles funcionam, **podemos aprender a afastá-los e tomar decisões mais claras, justas e baseadas em informações reais**. Como se pudéssemos "limpar os óculos" para ver o mundo de forma mais objetiva!



É possível acontecer a influência de vieses cognitivos no nosso ambiente de trabalho, como no setor público?

**Sim, e acontece mais do que imaginamos!** No nosso ambiente de trabalho, especialmente no setor público, os vieses cognitivos são como pequenas sombras que se projetam nas nossas decisões, influenciando até mesmo as escolhas mais importantes. Como a tomada de decisão no setor público envolve questões complexas, como gestão de recursos, políticas públicas e o bem-estar da sociedade, esses "fantasmas" podem ter impactos grandes e duradouros.

Por exemplo, o **viés de confirmação** pode aparecer quando um servidor público busca informações que reforcem a sua opinião sobre determinada política, ignorando dados ou perspectivas que poderiam melhorar a decisão. Isso pode prejudicar a qualidade das políticas públicas, pois a implementação de programas ou ações pode ser baseada apenas em ideias pré-existentes, sem a devida reflexão crítica.

Outro exemplo é o **viés de ancoragem**. Imagine um processo seletivo onde os primeiros candidatos são extremamente qualificados. A partir daí, o painel de avaliação pode acabar "ancorando" suas expectativas e julgando os próximos candidatos de maneira injusta, porque já estão comparando com a alta referência inicial.



Até mesmo o **viés de autoridade** pode influenciar quando uma decisão é tomada por alguém em um cargo de poder, mas, sem questionar ou considerar outras perspectivas, assume-se que a sua opinião é sempre a melhor.

Esses vieses **podem distorcer a imparcialidade e a transparência necessárias** para uma administração pública justa e eficiente. Reconhecê-los é um passo essencial para minimizar sua influência, garantindo que as decisões tomadas beneficiem verdadeiramente a sociedade, com base em dados concretos e raciocínio crítico.

---

## Relevância

---

Por que é importante discutir vieses cognitivos no setor público?

Discutir vieses cognitivos no setor público é fundamental porque essas influências invisíveis **podem afetar profundamente a qualidade das decisões que impactam a vida das pessoas**. No setor público, as decisões não afetam apenas indivíduos, mas toda uma comunidade, desde a distribuição de recursos até a criação de políticas públicas. Portanto, entender os vieses cognitivos ajuda a garantir que essas decisões sejam justas, transparentes e baseadas em dados e não em percepções distorcidas.

Imagine que uma política pública importante seja formulada com base em suposições enviesadas, ou que um servidor público tome decisões baseadas em atalhos mentais, como o viés de disponibilidade, que faz com que ele dê mais peso a informações facilmente acessíveis, mas não necessariamente representativas da realidade. Isso **pode resultar em escolhas ineficazes**, que não atendem às necessidades reais da população.

Além disso, discutir os vieses cognitivos é uma maneira de **promover a equidade e a transparência**. Quando as decisões são influenciadas por vieses, grupos minoritários ou menos favorecidos podem ser injustamente prejudicados. Ao sensibilizar os servidores públicos para esses vieses, é possível tomar decisões mais equilibradas e inclusivas, que realmente atendam a todos os cidadãos, sem discriminação ou favorecimento inconsciente.

Ao discutir e conscientizar sobre os vieses cognitivos, cria-se um **ambiente de governança mais eficiente e ético**, no qual as decisões são mais fundamentadas, objetivas e pensadas no melhor interesse da coletividade. Esse é um passo essencial para a construção de uma administração pública mais eficaz e justa, que seja capaz de servir a sociedade com qualidade e responsabilidade.



### Qual o impacto de decisões enviesadas na administração pública?

Decisões enviesadas na administração pública podem ter um impacto profundo e duradouro, prejudicando a eficiência, a justiça e a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Quando os vieses cognitivos influenciam a tomada de decisões, as escolhas feitas podem não refletir a realidade das necessidades da população, resultando em **políticas e ações públicas que não resolvem os problemas de maneira adequada.**

Por exemplo, o **viés de confirmação** pode levar os gestores a ignorar informações contrárias às suas crenças ou decisões pré-existentes. Isso pode resultar em programas públicos que são mantidos mesmo quando não estão funcionando como deveriam, simplesmente porque as evidências que questionam sua eficácia são desconsideradas.

Além disso, o **viés de autoridade** pode fazer com que decisões sejam tomadas com base em opiniões ou recomendações de líderes ou especialistas, sem a devida análise crítica. Isso pode fazer com que a política pública seja moldada apenas pela visão de poucos, deixando de lado alternativas mais inovadoras ou soluções que atendem melhor à diversidade da população.

Esses vieses podem afetar negativamente a transparência e a equidade nas decisões. Quando as escolhas são influenciadas por preconceitos inconscientes, certos grupos podem ser favorecidos ou marginalizados, prejudicando a justiça social e criando desigualdades no acesso aos serviços públicos ou recursos. Além disso, decisões enviesadas **podem comprometer a credibilidade da administração pública**, gerando desconfiança entre os cidadãos, que podem sentir que suas necessidades e direitos não estão sendo considerados de forma justa.

No longo prazo, as consequências dessas decisões enviesadas podem resultar em ineficiência, desperdício de recursos e um ciclo de políticas públicas mal direcionadas, que não atingem os objetivos desejados. **Isso pode gerar um ambiente de insatisfação, desmotivação e até resistência por parte da população** em relação às ações do governo.

Portanto, **é essencial que as decisões no setor público sejam feitas de maneira informada e imparcial**, com base em dados concretos e uma análise crítica, para garantir que os recursos sejam usados da melhor forma possível e que as políticas realmente atendam às necessidades de toda a sociedade.

Qual o objetivo principal desta cartilha?

O objetivo principal desta cartilha é **ajudar você a entender e identificar os "atalhos mentais" que usamos sem perceber**, chamados de vieses cognitivos, e como eles podem influenciar nossas decisões no setor público. Imagine que estamos jogando um grande jogo de equipe, onde o objetivo é tomar as melhores decisões para o bem de todos. Porém, nesse jogo, os vieses são como truques que nos fazem tomar atalhos que nem sempre são justos ou eficazes.

Aqui, queremos te mostrar como esses "truques mentais" podem afetar as escolhas que fazemos em nosso trabalho, muitas vezes de forma invisível. Ao identificar esses vieses, **podemos melhorar nossa tomada de decisão**, garantindo que as ações no setor público sejam baseadas em informações reais e análises justas, e não em suposições ou preconceitos.

Então, o objetivo desta cartilha é **te dar ferramentas e dicas práticas** para minimizar esses vieses e tomar decisões mais claras, equilibradas e com mais impacto positivo para todos. É como se fosse um manual de "jogo limpo", onde todo mundo tem a chance de ganhar e as decisões realmente fazem a diferença!



---

*Principais vieses cognitivos e seus impactos*

---

Quais são os vieses cognitivos mais comuns no setor público?

Imagine que você está jogando um jogo, e no caminho aparecem uns **“esquemas” que tentam te enganar**, fazendo com que você escolha a opção que não é tão boa quanto parece. No setor público, temos alguns desses "truques mentais", e aqui estão os mais comuns:

Viés	Descrição	Exemplo	Impacto no setor público
Disponibilidade	Decisões com base nas informações que vêm à mente primeiro	Ouvir sobre um problema específico recentemente	Decisões baseadas em uma imagem distorcida da realidade
Ancoragem	Primeiro preço visto influencia percepção de outras opções	Ver um preço muito alto primeiro	Decisões influenciadas por um dado inicial
Status quo	Preferir continuar fazendo as coisas do mesmo jeito	Resistir à ideia de mudanças	Inovação e melhorias ficam de lado
Gratuidade	Valorizar mais as coisas recebidas sem pagar	Algo de graça	Programas ou benefícios gratuitos aprovados sem análise adequada
Custos afundados	Dificuldade de desistir de algo em que já investimos	Investir tempo, dinheiro ou recursos	Recursos desperdiçados em projetos inviáveis
Efeito de posse	Apego a algo que já temos	Resistir a mudar ou melhorar	Resistência a mudanças em recursos ou processos existentes
Excesso de confiança	Acreditar demais nas próprias habilidades ou conhecimento	Decisões apressadas	Decisões arriscadas sem consultar outras opiniões
Confirmação	Procurar e acreditar apenas nas informações que confirmam o que já pensa	Buscar e valorizar informações que confirmam o que já se acredita, ignorando dados contrários	Políticas públicas mantidas mesmo quando evidências mostram que não estão funcionando
Afinidade	Favorecer pessoas ou ideias com as quais você tem mais afinidade	Favorecer pessoas que compartilham características ou interesses semelhantes aos seus	Decisões que beneficiam certos grupos ou indivíduos, afetando processos seletivos ou distribuição de recursos
Atribuição	Culpar os outros por falhas, mas acreditar que seus próprios erros são por circunstâncias externas	Atribuir o sucesso a fatores internos (como habilidade própria) e o fracasso a fatores externos (como sorte ou circunstâncias)	Ambiente onde a responsabilidade por falhas não é corretamente atribuída, dificultando a melhoria contínua

### Como cada viés pode afetar processos decisórios administrativos?

Explicando melhor o que foi abordado no ponto anterior, imagine que os vieses cognitivos são como óculos coloridos que você usa ao tomar decisões. Esses óculos **não deixam você ver as coisas com clareza total, e cada tipo de viés dá uma cor diferente à sua visão**. Vamos ver como isso pode afetar as decisões administrativas?

Viés	Forma de enxergar a realidade
Viés da disponibilidade	Colocando um par de óculos que te faz enxergar só as coisas mais recentes ou impactantes, você tende a tomar decisões baseadas no que aconteceu recentemente ou no que você lembra de forma mais vívida. Por exemplo, se você viu um grande erro em um projeto, pode achar que todos os projetos futuros têm a mesma chance de falhar, mesmo que isso não seja verdade
Viés da ancoragem	Agora, você coloca óculos que “ancoram” a primeira informação que chega até você. Se, por exemplo, alguém te diz que um projeto vai custar R\$10 mil, você vai ajustar todas as outras suas decisões com base nesse valor, mesmo que as circunstâncias mudem e o custo real seja bem maior
Viés do status quo	Esses óculos são como lentes que te fazem ver o que já existe como sendo o melhor, só porque é o que você conhece. Isso pode levar você a continuar com processos ineficazes, só porque “sempre foi assim”, sem pensar em novas e melhores soluções
Viés da gratuidade	Agora, você coloca óculos que fazem tudo o que é de graça parecer irresistível. No setor público, isso pode resultar em decisões que favorecem opções gratuitas, mesmo que, no fundo, essas opções não sejam as mais vantajosas ou sustentáveis
Viés dos custos afundados	Esses óculos distorcem a visão para que você veja mais valor no que já foi investido do que no que ainda pode ser alcançado. Ou seja, se um projeto já consumiu muitos recursos e tempo, você pode continuar apostando nele, mesmo quando está claro que não está funcionando, simplesmente para “não desperdiçar” o que já foi investido
Efeito de posse	Com esses óculos, tudo o que você já possui parece ter mais valor. No setor público, isso pode fazer você defender processos, projetos ou recursos antigos, mesmo que novas alternativas mais eficientes estejam disponíveis, porque você se apega ao que já tem
Excesso de confiança	Esses óculos fazem você se ver como mais capaz do que realmente é. Com essa visão distorcida, você pode tomar decisões apressadas, achando que sempre sabe o que é melhor, sem considerar outros dados ou consultoria
Viés de confirmação	Agora você está com óculos que só deixam você ver o que confirma suas crenças. Se você acredita que uma política pública vai funcionar, você vai procurar só informações que confirmem isso e ignorar qualquer evidência que sugira o contrário, o que pode perpetuar decisões equivocadas
Viés de afinidade	Esses óculos são como lentes cor-de-rosa que te fazem ver com mais simpatia e favorecimento pessoas que são mais parecidas com você. No setor público, isso pode significar tomar decisões que beneficiem grupos ou pessoas com as quais você tem afinidade, em vez de adotar uma postura imparcial
Viés de atribuição	Finalmente, você coloca óculos que fazem você ver o mundo de forma que seus sucessos são sempre resultado das suas qualidades, mas quando as coisas dão errado, a culpa é sempre dos outros ou das circunstâncias. Isso pode levar a uma falta de responsabilização no setor público, já que as falhas são atribuídas a fatores externos, não a falhas na própria decisão

Há casos reais ou exemplos ilustrativos desses vieses em ação?

**Vários casos reais** demonstram como os vieses cognitivos podem influenciar decisões no setor público, afetando a eficácia e a equidade das ações governamentais. Vamos ver alguns possíveis casos:

Em 2024, um candidato a vereador questionou o custo da construção de um hospital público utilizando como referência custos de empreendimentos anteriores<sup>1</sup>, o que indica a possível ocorrência **de viés de ancoragem**. Ele comparou o custo do hospital municipal com o de outras obras, ancorando sua análise no valor por metro quadrado. Isso pode distorcer a percepção dos custos, pois ele não leva em consideração diferentes especificidades de cada obra, como localização, materiais e necessidades específicas. Essa comparação sem considerar todos os fatores pode ter induzido a uma decisão equivocada sobre o custo real da construção.

Diversos municípios mantêm **sistemas de transporte público obsoletos**, apesar da existência de soluções mais modernas e eficientes.<sup>2</sup> Isso pode ser um exemplo do viés do status quo, onde a resistência à mudança prevalece, mesmo quando novas opções poderiam melhorar significativamente o serviço. Esse tipo de viés impede a inovação, levando à manutenção de sistemas ineficientes simplesmente porque “sempre foi assim”.



<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.vgnoticias.com.br/politica/candidato-mostra-custo-alto-do-hospital-de-sinop-e-compara-com-outras-obras/120289>

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.portaldotransito.com.br/noticias/mobilidade-e-tecnologia/mobilidade-urbana/modelo-de-financiamento-do-transporte-esta-obsoleteo-dizem-gestores/>

O caso das **obras da Copa do Mundo**<sup>3</sup> reflete o viés dos custos afundados, onde o governo continuou investindo em projetos já caros e problemáticos, simplesmente porque muito dinheiro já havia sido gasto. Esse comportamento pode ter sido impulsionado pela crença de que parar seria um "fracasso". Também é possível perceber o excesso de confiança, com a expectativa de que os problemas seriam resolvidos a tempo, sem considerar completamente os riscos de continuar as obras, mesmo com tantos atrasos e dificuldades.

Em um **caso de desabamento de uma casa** no Guará (DF) após a construção de uma bacia de contenção<sup>4</sup>, pode ser identificado a presença de alguns vieses cognitivos que influenciaram as decisões dos envolvidos. Primeiramente, pode ser observado o viés de confirmação: os engenheiros e responsáveis pela obra, ao receberem alertas sobre o risco de deslizamento, podem ter buscado informações que minimizassem os riscos, desconsiderando sinais de alerta. Além disso, há possivelmente o viés de ancoragem: ao se basearem em dados iniciais que indicavam estabilidade do solo, os profissionais podem ter se ancorado nessas informações, subestimando riscos subsequentes e não ajustando suas avaliações conforme novas evidências surgiam. Por fim, o viés de disponibilidade pode ter influenciado a percepção de risco: ao não ocorrerem incidentes anteriores significativos na área, os responsáveis pela obra podem ter minimizado a possibilidade de desastres, baseando-se na ausência de eventos passados para avaliar a segurança da construção. Esses vieses cognitivos podem ter contribuído para uma avaliação inadequada dos riscos, resultando em decisões que não consideraram plenamente as possíveis consequências, como o desabamento da residência.

Esses exemplos demonstram como os vieses cognitivos podem moldar as decisões no setor público e, muitas vezes, impactam a eficiência e a justiça das políticas públicas. Reconhecer e entender esses vieses é fundamental para promover uma gestão pública mais racional e eficaz.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/brasil/obras-copa-do-mundo-10-anos-depois/>

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/casa-desaba-no-guara-apos-secretaria-construir-bacia-de-contencao>

---

### *Como mitigar os vieses cognitivos?*

---

Quais são as principais estratégias para reduzir a influência de vieses?

Para reduzir a influência dos vieses cognitivos, **podemos adotar algumas estratégias simples**, como se estivéssemos usando "óculos especiais" para tomar decisões mais claras e justas! Vamos explorar essas estratégias:

- 1) **Questionar suas próprias decisões:** Como se fosse um jogo de "detetive", pergunte sempre: "O que estou considerando? Há algo que estou deixando de lado?" Isso ajuda a perceber quando estamos tomando decisões baseadas em suposições erradas ou influências inconscientes.
- 2) **Buscar informações variadas:** Imagine que você está buscando pistas em diferentes lugares. Se você só ouvir uma fonte de informação, vai ter uma visão limitada, como se estivesse olhando pelo lado errado dos óculos. Buscar opiniões e dados diferentes ajuda a ampliar o panorama.
- 3) **Consultar outras pessoas:** Às vezes, temos dificuldade em perceber nossos próprios vieses, então pedir ajuda a alguém de fora, como um "parceiro de jogo", pode ajudar a enxergar de outra forma. Diversidade de perspectivas reduz a chance de seguir uma linha de pensamento enviesada.
- 4) **Fazer pausas nas decisões:** Se você estiver diante de uma decisão importante, respire fundo e dê um passo atrás. Isso é como dar uma pausa no jogo para refletir melhor, evitando agir impulsivamente, o que pode ser influenciado pelos vieses.
- 5) **Usar dados e análises objetivas:** Em vez de confiar apenas na "intuição", como se fosse o instinto do herói da história, baseie suas decisões em dados concretos e análises objetivas. Isso ajuda a ancorar sua decisão em informações sólidas, e não em percepções distorcidas.
- 6) **Simular cenários:** Como se fosse um jogo de estratégia, pense em diferentes cenários e como suas escolhas podem afetá-los. Isso ajuda a minimizar decisões impulsivas e a enxergar possíveis resultados negativos que você não havia considerado.

Essas estratégias ajudam a ajustar seus "óculos", permitindo que você veja melhor a realidade e tome decisões mais equilibradas, evitando os efeitos dos vieses cognitivos.

## Como treinamentos e capacitações podem ajudar servidores públicos?

Treinamentos e capacitações podem ser como "superpoderes" para os servidores públicos, **ajudando-os a enxergar melhor o mundo das decisões e a tomar ações mais justas e equilibradas**, mesmo quando os vieses cognitivos tentam interferir.

- 1) **Aumentar a conscientização:** Imagina que cada servidor recebe um par de óculos especiais que ajudam a identificar quando os vieses estão começando a afetar suas decisões. Através de treinamentos, os servidores aprendem a reconhecer essas "lentes distorcidas" e a agir com mais clareza. Quanto mais conscientes estivermos dos vieses, mais fácil fica evitá-los!
- 2) **Melhorar o raciocínio crítico:** Quando os servidores participam de capacitações, eles desenvolvem habilidades de pensar de maneira mais crítica, como se fossem "detetives" investigando cada pista antes de chegar a uma conclusão. Isso os ajuda a questionar suposições, a avaliar diferentes pontos de vista e a tomar decisões mais fundamentadas.
- 3) **Promover a tomada de decisões baseadas em dados:** Com treinamentos, os servidores aprendem a usar dados e informações objetivas para tomar decisões, em vez de confiar apenas em intuições. Isso é como usar uma bússola para navegar, em vez de se perder em um mar de opiniões distorcidas.
- 4) **Fomentar a colaboração e a diversidade de ideias:** Nos treinamentos, os servidores têm a chance de interagir com outros profissionais, trocando experiências e perspectivas. Essa colaboração é como uma equipe de super-heróis, onde cada um tem uma habilidade diferente e juntos conseguem encontrar a melhor solução para os desafios enfrentados.
- 5) **Exercitar a empatia e a escuta ativa:** Capacitações também ajudam os servidores a entenderem melhor as necessidades e os pontos de vista das pessoas com quem interagem. Isso é como colocar-se no lugar dos outros e ver o mundo através dos "óculos" deles, o que ajuda a evitar decisões injustas ou enviesadas.
- 6) **Simulações e role-playing:** Algumas capacitações incluem atividades de simulação, onde os servidores podem praticar como lidar com diferentes cenários e aprender com os erros sem consequências reais. Isso ajuda a aprimorar suas habilidades de decisão de maneira divertida e segura, preparando-os para situações mais desafiadoras no futuro.

Com isso, os servidores públicos ficam mais preparados para enfrentar os desafios do dia a dia, tomando decisões mais racionais, justas e eficientes.

## Ferramentas e métodos baseados em dados podem minimizar vieses?

Sim, ferramentas e métodos baseados em dados **podem ser como um "mapa do tesouro" para tomar decisões mais claras e menos afetadas pelos vieses**. Vejamos:

- 1) **O poder da objetividade:** Imagina que, ao invés de tomar decisões apenas com base no que sentimos ou na primeira coisa que nos vem à mente, a gente tem um supercomputador que nos dá dados reais e objetivos para nos guiar! Usando essas ferramentas, como softwares de análise de dados, podemos ver as informações de maneira mais clara e sem distorções, ajudando a evitar o viés de disponibilidade (quando tomamos decisões com base nas informações que estão mais frescas na nossa memória).
- 2) **Tomando decisões mais embasadas:** Ferramentas como gráficos, tabelas e modelos preditivos são como um "óculos de aumento" que ampliam os detalhes e ajudam a enxergar além da superfície. Elas nos ajudam a focar em dados concretos, sem ser influenciados pelo viés de excesso de confiança (quando a gente acredita que sabe tudo sobre uma situação, sem olhar todos os detalhes).
- 3) **Avaliação de múltiplos cenários:** Quando usamos métodos baseados em dados, podemos simular diferentes cenários e prever como nossas decisões afetariam o futuro. Isso é como jogar um jogo de tabuleiro onde conseguimos ver todas as possíveis jogadas antes de tomar a nossa decisão. Isso ajuda a evitar o viés de ancoragem, quando nos fixamos muito em uma única solução ou ideia, sem explorar outras possibilidades.
- 4) **Redução da influência de emoções:** Dados são "frios" e objetivos, e por isso ajudam a afastar as emoções que podem nos influenciar, como no caso do viés de afinidade, quando preferimos decisões que favorecem pessoas ou grupos com os quais temos afinidade. Ao tomar decisões baseadas em dados, podemos focar no que é melhor para todos, sem ser influenciados por gostos pessoais.
- 5) **Maior transparência e fiscalização:** Quando usamos dados, é como se estivéssemos jogando uma partida de xadrez onde todas as jogadas ficam visíveis para todos. Isso traz maior transparência e torna mais fácil identificar quando uma decisão foi influenciada por um viés. Isso ajuda a combater o viés de confirmação, quando tendemos a buscar informações que reforçam o que já acreditamos, em vez de questionar as nossas suposições.

Portanto, ferramentas e métodos baseados em dados são como superpoderes que nos ajudam a tomar decisões mais precisas, justas e menos propensas aos vieses que podem distorcer o nosso julgamento.

## Como garantir diversidade e revisão crítica nas decisões institucionais?

Garantir diversidade e revisão crítica nas decisões institucionais é como montar uma equipe de super-heróis, onde **cada membro tem habilidades e perspectivas únicas que ajudam a combater os vieses cognitivos e tomar decisões mais equilibradas.**

- 1) **Formando uma equipe diversa:** Imagine que, em uma instituição, você tem uma equipe de super-heróis, e cada um tem um poder diferente: um tem uma visão estratégica, outro entende muito de dados, tem alguém criativo, e até mesmo um herói com uma visão mais humanitária. Ao reunir pessoas com experiências, formações e visões diferentes, você consegue olhar para os problemas de várias perspectivas. Isso ajuda a evitar o viés de afinidade, onde você poderia, sem querer, favorecer pessoas com quem tem mais em comum.
- 2) **Fomentando o debate e a troca de ideias:** Quando todo mundo traz suas ideias para a mesa, é como se fosse uma grande roda de brainstorming. Cada opinião é ouvida e debatida, o que cria um ambiente onde as decisões são mais bem fundamentadas. Isso é ótimo para combater o viés de confirmação, onde, muitas vezes, as pessoas tendem a procurar informações que apenas reforçam suas próprias crenças. Ao ouvir outras perspectivas, é possível revisar e desafiar suas próprias ideias.
- 3) **Criando um espaço para a crítica construtiva:** Imagine que, antes de tomar uma decisão importante, todos na equipe se reúnem para revisar o plano com uma lupa, analisando todos os pontos, tanto positivos quanto negativos. Ao fazer isso, você evita o viés de excesso de confiança, onde alguém pode estar tão seguro de sua ideia que não considera os possíveis erros ou limitações. A crítica construtiva permite que os pontos fracos sejam identificados e corrigidos antes que a decisão seja finalizada.
- 4) **Adotando processos de revisão e feedback:** Depois de tomar uma decisão, a revisão não deve parar por aí. É como um jogo de teste, onde você revisa as regras e os resultados para garantir que tudo foi feito de forma justa. Os processos de feedback contínuo ajudam a identificar quando algo deu errado ou foi influenciado por um viés. Essa revisão constante ajuda a manter a decisão sempre ajustada e livre de influências equivocadas.
- 5) **Treinando todos para identificar vieses:** Assim como heróis treinam seus superpoderes, os membros de uma equipe também devem ser treinados para reconhecer os vieses cognitivos. Quando todos sabem o que são os vieses e como eles afetam a tomada de decisões, fica mais fácil identificar quando algo não está indo por um caminho justo e revisar as escolhas feitas.

Ao garantir diversidade e revisão crítica, uma equipe estará pronta para questionar, revisar e ajustar suas decisões.

Existem meios mais elaborados para ajudar nessa redução?

Sim, existem meios mais elaborados, como ferramentas e sistemas, que **ajudam a garantir que as decisões sejam justas, balanceadas e livres de vieses**. Vejamos algumas opções:

- 1) **Modelagem de processos e operações:** Imagine que estamos criando um mapa gigante para orientar a equipe a tomar decisões com clareza e precisão, sem perder o rumo. A modelagem de processos é como desenhar uma rota detalhada de como as tarefas devem ser realizadas e as decisões tomadas. Assim, fica mais fácil evitar decisões apressadas ou enviesadas, pois o processo todo é bem organizado e qualquer falha pode ser facilmente identificada e corrigida.
- 2) **Leis, normas e regulamentos:** Ter um "livro de regras" que todos devem seguir é como um manual de boas práticas para garantir que as decisões sejam feitas dentro de padrões éticos e legais. É como em um jogo de tabuleiro, onde todos devem jogar de acordo com as regras para que o jogo seja justo e todos tenham as mesmas oportunidades. Isso ajuda a evitar que alguém tome decisões que favoreçam a si mesmo ou ao seu grupo, combatendo vieses como o viés de afinidade.
- 3) **Lean production:** Imagine que a produção de decisões na instituição é como uma linha de montagem, onde queremos evitar desperdícios e melhorar continuamente. Lean production é uma metodologia que busca otimizar processos, eliminar gargalos e reduzir erros. Com isso, as decisões se tornam mais eficientes e com menos chances de serem influenciadas por vieses como o viés do status quo, onde as coisas continuam do mesmo jeito só porque sempre foram feitas assim.
- 4) **Métodos multicritério, como o AHP (Análise Hierárquica de Processos):** Vamos pensar que temos que decidir entre várias opções para um grande projeto e cada uma tem diferentes características que precisamos avaliar. O AHP é como uma balança mágica, onde você coloca todas as opções e critérios em uma lista e a ferramenta ajuda a pesar cada um com base em sua importância. Isso ajuda a evitar o viés de ancoragem, onde a primeira informação recebida pode ser a que mais influencia sua decisão.
- 5) **Gerenciamento de Riscos:** O gerenciamento de riscos é como um superpoder que nos permite ver as possibilidades de "perigo" antes que elas aconteçam! Com ele, podemos antecipar problemas e tomar decisões mais seguras. Ao avaliar os riscos de cada escolha, podemos evitar o viés de excesso de confiança, onde se pensa que tudo vai dar certo, mesmo sem considerar os possíveis contratempos.

- 6) **Inteligência Artificial (IA):** A IA é como ter um supercomputador que ajuda a analisar grandes volumes de dados para nos dar as melhores respostas. Ela pode identificar padrões invisíveis aos olhos humanos e sugerir soluções mais objetivas. Assim, a IA nos ajuda a combater vieses como o viés de disponibilidade, onde tomamos decisões com base em informações mais acessíveis, e a nos apoiar na tomada de decisões que envolvem grandes quantidades de dados.

Essas ferramentas são grandes acréscimos que, quando usadas corretamente, ajudam a garantir que as decisões sejam feitas de maneira mais justa, equilibrada e menos influenciada por vieses.

Mitigar os vieses cognitivos é fundamental para garantir que as decisões no setor público sejam mais justas e eficazes. Quando os vieses são deixados sem controle, podem distorcer a tomada de decisão e levar a resultados que não são os mais adequados, impactando diretamente a eficiência dos serviços públicos e a equidade nas políticas. A ideia é que, **ao entender melhor como os vieses influenciam as decisões, conseguimos evitar esses efeitos prejudiciais**, concorda?



---

### Conclusão

---

Quais os próximos passos para aplicar esse conhecimento no seu dia a dia de servidor público?

Agora que já sabemos o que são os vieses cognitivos e como eles afetam as decisões, o próximo passo é **colocar esse conhecimento em prática** no dia a dia dos servidores públicos! Primeiro, é importante identificar os momentos em que estamos tomando decisões que possam ser influenciadas por vieses. Isso pode acontecer em diversas situações, como ao avaliar candidatos em uma seleção ou ao decidir sobre a alocação de recursos. O segredo é ficar atento e se perguntar: "Será que estou sendo imparcial?"

Além disso, uma maneira bem prática de aplicar o que aprendemos é **fazer uma pausa e revisar as decisões** antes de finalizá-las. Sim, isso pode levar um tempinho, mas revisar com a mente fresca pode ajudar a detectar se algum viés influenciou nossa escolha. Às vezes, só o fato de parar e pensar um pouco mais pode fazer uma grande diferença, garantindo que a decisão seja mais equilibrada e justa.

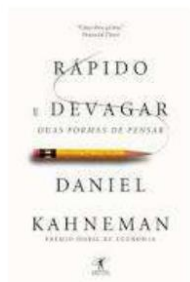
Uma outra dica valiosa é **compartilhar e discutir decisões com outros colegas**. A diversidade de perspectivas é uma ótima forma de combater os vieses. Se alguém tiver uma opinião diferente da sua, vale a pena ouvir! Isso ajuda a trazer mais clareza e a reduzir as chances de um viés como o de confirmação (aquele em que tendemos a buscar informações que confirmem o que já acreditamos). Então, que tal criar um espaço para debate e revisão em equipe?

Por fim, é essencial **continuar aprendendo**. Manter-se informado sobre os vieses cognitivos e suas implicações nas decisões é um processo contínuo. A prática constante de questionar nossas próprias escolhas e aprender com os erros ajuda a melhorar a qualidade das decisões. Com o tempo, esse aprendizado se torna parte do nosso trabalho diário, e a administração pública se torna mais eficiente, transparente e justa para todos. Vamos colocar em prática?

---

*Sugestões de leitura para aprofundamento do tema*

---



Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar  
Autor: Daniel Kahneman



Previsivelmente Irracional  
Autor: Dan Ariely



Vieses Cognitivos: Aprenda a pensar melhor  
Autor: Heitor K. Rodrigues



Decisões Econômicas: Você já parou para pensar?  
Autora: Vera Rita de Mello Ferreira



Decisões Inteligentes  
Autores: John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa



Princípios e métodos para tomada de decisão: enfoque multicritério  
Autores: Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes e Carlos Francisco Simões Gomes

## APÊNDICE B – CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

### PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

<b>Título da dissertação</b>
A Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público

<b>Título do PTT</b>
Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público

<b>Palavras-chave do seu PTT?</b>
Gestão pública
Universidade Federal do Espírito Santo
Vieses Cognitivos
Melhorias nos Processos Decisórios

<b>1 – Qual a área do seu PTT?</b>
Administração pública

<b>2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?</b>
Técnica

<b>3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?</b>
Serviços Técnicos

**4 – Natureza do produto técnico**

Conteúdo elaborado como resultado da dissertação em forma de Material Didático.

**5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico**

7 meses

**6 – Número de páginas do texto do produto técnico**

20

**7 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)**

	Restrita
<input checked="" type="checkbox"/>	Irrestrita

**8 – Instituição financiadora**

Ufes – Universidade Federal do Espírito Santo

**9 – Cidade do PPGGP**

Vitória – ES

**10 – País**

Brasil

11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT?	
X	Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.
	Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação
Português (BR)

13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)
Didactic Material: Awareness of the Influence of Cognitive Biases in Decision-Making in the Public Sector

14– Número do DOI (se houver)
--

15 – URL do DOI (se houver)
--

16 –Correspondência com os novos tipos de PTT
Material didático – ferramenta pedagógica

17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)
Apresentar uma análise sobre a influência de vieses cognitivos nas tomadas de decisões no setor público. Oferecer sugestões para a melhoria dos processos decisórios com base na redução da influência de vieses cognitivos.

18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção. Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.	
	Alto
X	Médio
	Baixo

19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)	
X	Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
	Por concorrência (Venceu a concorrência)
	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)	
	Experimental
X	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)	
	Econômica
	Saúde
	Ensino
	Social
	Cultural
	Ambiental

	Científica
X	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
X	Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)	
<p>O impacto ocorre em nível organizacional. Ao apresentar conceitos, exemplos e práticas redutoras de influência de vieses cognitivos, busca-se conscientizar servidores sobre as armadilhas mentais que afetam a racionalidade nas escolhas administrativas.</p>	

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	SIM (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).
	NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa.

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção	
	Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
X	Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)

	Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).
--	---

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção	
Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.	
	Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores - laboratórios, empresas, etc.-para a solução de problemas)
	Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré- estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
X	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção	
Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	
	Alto teor inovativo– Inovação radical, mudança de paradigma
	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré- estabelecidos
X	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré- existente.
	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação

	Construção
	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação
	Informação e comunicação
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
X	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

<b>29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?</b>	
X	SIM
	NÃO

**Descrição do Vínculo:** Este PTT está alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes, com foco na melhoria da gestão universitária, fortalecendo a governança e a gestão de pessoas. O estudo propõe estratégias para reduzir a influência de vieses cognitivos nas decisões, contribuindo para uma gestão mais transparente e eficiente. Ele também apoia a meta de aprimorar os índices de Gestão de Pessoas (iGovPess) e promove práticas inovadoras que minimizam erros decisórios. As melhorias propostas impactam a qualidade da gestão, o desenvolvimento da universidade e a sustentabilidade institucional e econômica.

PDI 2021-2030 disponível em: <https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030>

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?	
	<b>Financiamento</b> (No caso da Ufes)
	<b>Cooperação</b> (Nos casos dos convênios ou demanda social com vínculo com instituição pública)
<b>X</b>	<b>Não houve</b> (Demanda social sem vínculo com instituição pública)

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?	
	<b>SIM</b>
<b>X</b>	<b>NÃO</b>

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?	
	<b>Piloto ou protótipo</b>
<b>X</b>	<b>Finalizado ou implantado</b>
	<b>Em teste</b>

33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?	
<b>X</b>	<b>SIM</b>
	<b>NÃO</b>

<b>34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)</b>
<a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a>
<a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a>

<b>35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa. Colocar o link para o documento.</b>
Apoiar a a meta de aprimorar os índices de Gestão de Pessoas (iGovPess) e promover práticas inovadoras e práticas afirmativas.
PDI 2021-2030 disponível em: <a href="https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030">https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030</a>
Mapa Estratégico da UFES (p. 8) disponível em: <a href="https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/ufes-mapa_estrategico_institucional-pdi_2021-2030.pdf#overlay-context=relatorios-de-gestao">https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/ufes-mapa_estrategico_institucional-pdi_2021-2030.pdf#overlay-context=relatorios-de-gestao</a>

<b>36 – Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado</b>	
<b>Política, planejamento e governança pública (Linha 1)</b>	
	Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento
X	Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público
<b>Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)</b>	
	Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo
	Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS  
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL**

### IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR

Autor: Guilherme Freitas Campos	
CPF: 128.743.317-08	RG: 3.012.726 - ES
Telefone: (27) 98157-8377	E-mail: guilherme.campos@ufes.br
Vínculo na Ufes: Estudante	
Lotação: -	
Título: Material Didático: Conscientização Sobre a Influência de Vieses Cognitivos em Tomada de Decisões no Setor Público	

### LICENÇA DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

Ao assinar e entregar esta licença, o/a Sr./Sra. (autor ou detentor dos direitos de autor):

- a) Concede à Universidade Federal do Espírito Santo o direito não exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo o resumo/abstract) em formato digital ou impresso e em qualquer meio.
- b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- c) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Espírito Santo os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Espírito Santo, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

A Universidade Federal do Espírito Santo identificará claramente o(s) seu (s) nome (s) como o (s) autor (es) ou detentor (es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo a disponibilizar a obra, para livre acesso, no Repositório Institucional, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim ( **X** ) Não

Permitir modificações em sua obra? ( ) Sim ( **X** ) Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença ( ) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Vitória/ES, 24/02/2025

Documento assinado digitalmente  
**GUILHERME FREITAS CAMPOS**  
 Data: 24/02/2025 20:47:34-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente  
**MARISON LUIZ SOARES**  
 Data: 24/02/2025 20:45:29-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Assinatura do(a) autor(a) ou seu representante legal

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação enquanto pesquisador, introdução ao tema e ao assunto da pesquisa e solicitação de apresentação pessoal do entrevistado e assinatura de TCLE, com sua devida leitura.

O questionário está dividido em três blocos: o primeiro contém questões acerca do seu perfil pessoal e profissional, o segundo bloco contém questões sobre sua percepção quanto à influência de vieses cognitivos no setor público e o terceiro bloco contém questões com cenários e simulações em que serão necessários tomadas de decisões hipotéticas. É importante ressaltar que se trata de uma pesquisa que tem como propósito conhecer a sua relação e compreensão sobre o tema, sendo assim, não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião/entendimento.

Este Bloco I busca caracterizar o seu perfil pessoal e profissional. Por favor, responda as questões a seguir:

**Bloco I - Perfil Socioeconômico**

1. Sexo:

Masculino

Feminino

Outro: \_\_\_\_\_

Prefiro não responder

2. Idade:

R: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Separado(a)/Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Nível de Escolaridade:

Ensino Médio

Graduação

Pós-graduação Especialização

Pós-graduação Mestrado

Pós-graduação Doutorado

5. Área de Formação Principal:

Administração

Direito

Economia

Ciências Contábeis

Engenharias

Ciências Sociais

Outra: \_\_\_\_\_

6. Nível do Cargo na Administração Pública que Trabalha Atualmente:

Nível C

Nível D

Nível E

7. Exerce(u) ou é substituto de Função Gratificada ou Cargo de Direção:

Sim

Não

8. Há quantos anos é servidor da atual instituição em que trabalha:

R: \_\_\_\_\_

9. Há quantos anos está/esteve ou é substituto na função gratificada ou cargo de direção:

R: \_\_\_\_\_

10. Quais as principais funções do setor que trabalha atualmente?

R: \_\_\_\_\_

11. Você se considera uma pessoa mais racional ou mais emocional em tomada de decisões?

Mais racional

Mais emocional

Neutro

Não sei/Prefiro não responder

12. Quanto à afirmação: "Sinto que minha atividade de trabalho requer tomadas de decisões de forma recorrente."

1 - Discordo Fortemente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo Fortemente

## **Bloco II - Percepção sobre a Influência de Vieses Cognitivos (Parte 1)**

Esta parte do Bloco II busca entender qual a sua visão dentro tema. Lembrando que não há respostas certas ou erradas, sinta-se à vontade para responder da maneira que achar melhor. Por favor, responda as questões a seguir:

### **1. Conceito de Viés Cognitivo:**

Um viés cognitivo é um padrão sistemático de desvio na maneira como os seres humanos processam informações e tomam decisões, é uma tendência inerente ao nosso cérebro de interpretar e filtrar dados de maneira distorcida, muitas vezes de forma inconsciente, influenciando assim nossas percepções, julgamentos e ações (Kahneman & Tversky, 1979).

Pergunta: Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre viés cognitivo e sua influência em tomada de decisões?

## **2. Outro conceito de Viés Cognitivo:**

Viés cognitivo se refere a atalhos mentais, tanto conscientes quanto inconscientes, utilizados para processar informações de maneira mais eficiente no dia a dia. Embora esses vieses possam facilitar a tomada de decisões rápidas, eles também têm o potencial de comprometer a capacidade de pensar de forma crítica e objetiva, prejudicando julgamentos e interpretações (Tversky & Kahneman, 1970).

Pergunta: Diante do seu conhecimento prévio ou deste conceito e do conceito anterior sobre vieses cognitivos, o que você entende ou entendeu a respeito?

Pergunta: Você acredita que vieses cognitivos podem influenciar suas decisões no ambiente de trabalho? Se sim, de que maneira?

## **Bloco II - Percepção sobre a Influência de Vieses Cognitivos (Parte 2)**

Nesta parte do Bloco II serão apresentados 6 conceitos de vieses cognitivos, onde será perguntado se consegue compreender seu conceito, se consegue identificar ocasiões em que acontece no ambiente de trabalho, de que maneira ocorrem e se seria possível reduzir possíveis prejuízos ou evitá-los. Lembrando que não há respostas certas ou erradas. Por favor, responda as questões a seguir:

**1. Viés de Ancoragem:** O viés de ancoragem ocorre quando as pessoas se baseiam excessivamente em uma informação inicial (a "âncora") ao tomar decisões subsequentes, mesmo que essa informação possa ser irrelevante ou tendenciosa.

Pergunta: Você já tinha ouvido falar sobre o viés de ancoragem?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário hipotético para melhor compreensão do viés de ancoragem: Um gestor público é apresentado com um orçamento inicial de R\$ 10 milhões para um projeto de infraestrutura. Mesmo que o orçamento ideal seja de R\$ 7 milhões, o valor de R\$ 10 milhões acaba servindo como uma "âncora", influenciando o gestor a considerar que um orçamento de R\$ 7 milhões seja muito abaixo do esperado, apesar de ser mais adequado. Esse é um exemplo de viés de ancoragem, onde a primeira informação recebida (R\$ 10 milhões) distorce a percepção do valor real e afeta a decisão final.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**2. Viés do *Status Quo*:** As pessoas tendem a preferir manter as coisas como estão, evitando mudanças, mesmo quando as mudanças poderiam trazer benefícios. Esse viés pode impedir a inovação e a implementação de soluções mais eficientes.

Pergunta: Você já tinha ouvido falar sobre o viés do *status quo*?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário hipotético para melhor compreensão do viés de *status quo*: Imagine que, em uma organização pública, um sistema de gestão é mantido por anos, mesmo com novas tecnologias disponíveis que poderiam melhorar significativamente a eficiência. A resistência em adotar novas tecnologias está ligada ao viés do *status quo*.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**3. Viés de Disponibilidade:** Esse viés ocorre quando as pessoas avaliam a probabilidade de um evento com base na facilidade com que exemplos vêm à mente. Eventos mais recentes ou emocionantes tendem a ser superestimados, enquanto eventos menos memoráveis são subestimados.

Pergunta: Você já ouviu falar sobre o viés de disponibilidade?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário hipotético para melhor compreensão do viés de disponibilidade: Um gestor público pode tomar decisões sobre alocação de recursos baseado em eventos recentes, como um desastre natural ou notícia polêmica publicada em jornal, e acabar subestimando riscos futuros menos notórios.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**4. Viés da Gratuidade:** Esse viés ocorre quando as pessoas supervalorizam algo apenas porque é gratuito, mesmo que alternativas pagas ofereçam mais benefícios ou qualidade. A gratuidade pode influenciar decisões, mesmo que a escolha "grátis" não seja a mais vantajosa.

Pergunta: Você já ouviu falar sobre o viés de gratuidade?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário Hipotético: Imagine que um órgão público decide adotar um software gratuito para a gestão de dados, mesmo sabendo que softwares pagos, com suporte técnico e melhores funcionalidades, poderiam otimizar o trabalho.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**5. Viés de Custos Afundados:** Esse viés refere-se à tendência de continuar investindo em uma decisão ou projeto em que já houve grandes investimentos, mesmo quando o resultado futuro não justifica mais esse esforço, pela aversão à perda. Isso pode levar a uma má alocação de recursos e prejuízos.

Pergunta: Você já ouviu falar sobre o viés de custos afundados?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário Hipotético: Imagine que um governo investiu anos em um projeto de infraestrutura que está claramente atrasado e custando mais do que o esperado, mas continuam financiando o projeto para não "perder" o que já foi investido.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**6. Viés do Excesso de Confiança:** O viés do excesso de confiança refere-se à tendência de superestimar as próprias habilidades, conhecimentos ou previsões, levando a pessoa a acreditar que pode controlar ou prever resultados com mais precisão do que realmente é possível. Essa confiança exagerada pode fazer com que o indivíduo tome decisões arriscadas, ignore sinais de alerta ou subestime os riscos envolvidos.

Pergunta: Você já ouviu falar sobre o viés do excesso de confiança?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário Hipotético: No contexto do setor público, esse viés pode resultar em uma gestão ineficaz, com a alocação inadequada de recursos ou execução inadequada de procedimentos, já que o tomador de decisão acredita que seu julgamento está sempre correto, mesmo diante de dados ou circunstâncias que sugerem o contrário.

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

**7. Viés do Efeito Posse:** O efeito de posse é um viés cognitivo em que as pessoas atribuem um valor maior a algo simplesmente por possuírem esse objeto ou recurso, ou entenderem que possuem. Esse viés leva os indivíduos a superestimarem o valor de itens em sua posse, o que pode resultar em uma aversão irracional à perda. Por exemplo, uma pessoa pode se recusar a liberar uma sala ou equipamento que utiliza regularmente, acreditando que o uso desses recursos é mais valioso para ela do que para outras pessoas, mesmo que o recurso esteja disponível para todos ou possa ser mais bem aproveitado por outros.

Pergunta: Você já ouviu falar sobre o viés do efeito de posse?

Pergunta: Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?

Cenário Hipotético: Em um órgão público, servidores que utilizam frequentemente uma sala de reuniões resistem à proposta de redistribuição do espaço, acreditando que a sala tem mais valor para eles por já ser seu uso habitual. Mesmo com outras salas disponíveis e igualmente adequadas, a resistência é motivada pelo apego emocional ao espaço, caracterizando o efeito de posse, onde o valor atribuído a algo aumenta simplesmente por já ser de sua posse ou uso (ou entendimento de posse).

Pergunta: Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde trabalha? Caso sim, de que maneira?

Pergunta: Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?

### **Bloco III - Cenários Envolvendo Tomadas de Decisões**

Neste último bloco serão apresentados cenários com situações hipotéticas com perguntas envolvendo tomadas de decisões. Lembrando que não há respostas certas ou erradas.

**Cenário 1 (Versão A):** Você decidiu ir ao teatro assistir a um espetáculo cujo valor do ingresso é R\$ 50,00. Quando chega ao teatro, você percebe que perdeu uma nota de R\$ 50,00 do total que tinha na carteira.

Pergunta: Você compra o ingresso?

- Sim
- Não

**Cenário 1 (Versão B):** Você decidiu ir ao teatro assistir a um espetáculo cujo valor do ingresso é R\$ 50,00. Você comprou o ingresso antecipadamente e, quando chega ao teatro percebe que perdeu o ingresso.

Pergunta: Você compra o ingresso?

- Sim
- Não

**Cenário 2:** Você prefere um vale-presente de R\$ 10,00 grátis ou pagar R\$ 7,00 por um vale-presente de R\$ 20,00?

- Opção A: Vale-presente de R\$ 10,00 grátis
- Opção B: Vale-presente de R\$ 20,00 pagando R\$ 7,00

**Cenário 3 (Versão A):** Considere a seguinte hipótese: Você está deitado numa praia num dia quente e ensolarado e sentindo sede. Durante a última hora você tem pensado sobre o quanto gostaria de beber uma garrafa de água mineral gelada. Um amigo se propõe a ir comprar no único lugar ali perto que vende, um luxuoso hotel resort. Como a bebida pode estar cara, você

diz ao seu amigo o preço máximo que ele poderá pagar pela água. Caso custe mais, não deverá comprar.

Pergunta: Que preço você dirá a ele?

**Cenário 3 (Versão B):** Considere a seguinte hipótese: Você está deitado numa praia num dia quente e ensolarado e sentindo sede. Durante a última hora você tem pensado sobre o quanto gostaria de beber uma garrafa de água mineral gelada. Um amigo se propõe a ir comprar no único lugar ali perto que vende, um quiosque simples e pobre. Como a bebida pode estar cara, você diz ao seu amigo o preço máximo que ele poderá pagar pela água. Caso custe mais, não deverá comprar.

Pergunta: Que preço você dirá a ele?

**Cenário 4 (Versão A):** Considere o seguinte cenário: Você trabalha e seus rendimentos são suficientes para seus gastos usuais e para suas atividades de lazer. Nos últimos dias, você adquiriu dois pacotes de viagem para dois finais de semana distintos. O pacote para o primeiro passeio custou R\$ 4.000,00, enquanto o pacote para o segundo passeio custou R\$ 1.000,00. Você está muito interessado nos dois passeios, embora tenha expectativa de que o segundo deverá ser melhor que o primeiro. Neste momento você percebe que, por um erro seu, marcou os dois passeios para o mesmo final de semana de forma que você só poderá ir a um deles. Assuma que os pacotes são intransferíveis (as passagens e estadias estão em seu nome) e não reembolsáveis, ou seja, você só poderá usufruir de um dos passeios e, assim, perderá o outro.

Pergunta: A qual passeio você irá?

**Cenário 4 (Versão B):** Considere o seguinte cenário: Você trabalha e seus rendimentos são suficientes para seus gastos usuais e para suas atividades de lazer. Nos últimos dias, você adquiriu dois pacotes de viagem para dois finais de semana distintos. Ambos os pacotes custaram R\$ 1.000,00. Você está muito interessado nos dois passeios, embora tenha expectativa de que o segundo deverá ser melhor que o primeiro. Neste momento você percebe que, por um erro seu, marcou os dois passeios para o mesmo final de semana de forma que você só poderá ir a um deles. Assuma que os pacotes são intransferíveis (as passagens e estadias estão em seu nome) e não reembolsáveis, ou seja, você só poderá usufruir de um dos passeios e, assim, perderá o outro.

Pergunta: A qual passeio você irá?

**Cenário 5:** O seu atual provedor oferece uma velocidade de 100 Mbps por R\$ 100,00, mas há uma promoção de outra empresa que oferece 200 Mbps por R\$ 90,00. Você já está acostumado ao serviço atual e não tem tido grandes problemas com ele.

Pergunta: Você decide trocar de plano ou manter o atual?

**Cenário 6:** Recentemente, você ouviu falar sobre dois acidentes graves de carro envolvendo motoristas que estavam distraídos usando o celular. Agora, você precisa fazer uma viagem longa e, ao pensar em usar o carro, essas histórias de acidente vêm à sua mente.

Pergunta: Você decide seguir viagem de carro ou muda para outro meio de transporte, como ônibus ou avião, mesmo que seja mais caro? (Continuar de carro ou Mudar de transporte)

**Cenário 7:** Você sempre preferiu um determinado fabricante de computadores porque já comprou produtos deles antes e gostou. Agora, você está pesquisando para comprar um novo notebook, mas a maioria das avaliações online está elogiando mais os produtos de outro fabricante.

Pergunta: Você comprará o notebook da marca que já conhece ou considerará a outra marca mais bem avaliada?

Finalizar a entrevista com agradecimentos e permitir a oportunidade do entrevistado acrescentar opiniões que desejar.

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(A) senhor(a) foi convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **A Influência de Vieses Cognitivos nas Tomadas de Decisões no Setor Público**, sob a responsabilidade de Guilherme Freitas Campos, mestrando em Gestão Pública, orientando da professora Dr. Marison Luiz Soares.

#### JUSTIFICATIVA

O estudo tem como objetivo identificar como vieses cognitivos afetam a tomada de decisões no setor público, com o objetivo de melhorar a qualidade das decisões administrativas e promover uma gestão mais justa e eficiente. Ao fornecer subsídios para análise, a pesquisa fornecerá dados sobre a influência desses vieses e buscará oferecer sugestões para sua mitigação. A importância do estudo reside no potencial de melhoria das práticas administrativas e na promoção de uma maior transparência e eficácia na administração pública.

#### OBJETIVO DA PESQUISA

Investigar a predominância de influência dos vieses cognitivos na tomada de decisões dos servidores públicos e como tais influências pode impactar a gestão pública, afetando áreas com maiores poderes em tomadas de decisões como alocação de recursos, execução orçamentária, contratações de obras e contratos, logística e documental.

#### PROCEDIMENTOS

A sua participação será se dará pela assinatura deste termo, de forma eletrônica. Após o consentimento, você poderá salvar uma cópia do documento. recomendado que você visualize, leia e salve este arquivo. A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, contendo um roteiro prévio de perguntas e possibilidade de flexibilidade, conforme intercurso da entrevista. A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita para melhor análise dos dados coletados. Em nenhuma hipótese seus dados serão divulgados.

#### DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa será realizada por meio de recursos de tecnologia da informação e comunicação, através de videoconferência pelo aplicativo Google Meet, não necessitando de deslocamento por sua parte. Para acessar a sala de entrevista, basta clicar no link que lhe será enviado por e-mail conforme agendamento. A entrevista tem duração prevista entre 45 e 60 minutos.

#### RISCOS E DESCONFORTOS

Considera-se mínimos os riscos aos quais o(a) Sr.(a) será submetido. Há, entretanto, a possibilidade de constrangimento ao responder às perguntas, bem como vazamento de dados e demais riscos característicos dos meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, informamos as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Caso algo aconteça, providências administrativas, civis e criminais poderão ser tomadas para resguardar seus direitos. No entanto, todo o processo é voluntário, o sigilo é garantido e o anonimato mantido,

podendo responder apenas às perguntas que quiser ou se afastar da pesquisa sem prejuízos. Os riscos aos participantes na pesquisa sobre vieses cognitivos na tomada de decisões no setor público incluem:

- Riscos Psicológicos: Estresse e ansiedade ao questionar sobre a própria capacidade decisória e desconforto ao reconhecer vieses cognitivos pessoais.
- Riscos de Privacidade e Confidencialidade: Possível vazamento de informações sensíveis e uso indevido dos dados coletados.
- Riscos Profissionais: Repercussões na carreira e percepção de avaliação de desempenho baseada nas respostas fornecidas.
- Riscos de Manipulação e Influência: Questões sugestivas ou estruturadas de maneira inadequada podem influenciar as respostas dos participantes.
- Riscos de Falta de Compreensão: Perguntas mal compreendidas podem levar a respostas imprecisas.

Para mitigar esses riscos, serão adotadas medidas como garantir anonimato e confidencialidade, uso de ferramentas virtuais consideradas seguras, obter consentimento informado, fornecer suporte emocional, garantir clareza nas perguntas, usar os dados de forma ética e oferecer *feedback* transparente.

## **BENEFÍCIOS**

A pesquisa sobre vieses cognitivos na tomada de decisões no setor público pode oferecer os seguintes benefícios:

- Desenvolvimento pessoal e profissional: Aumento da autoconsciência e melhora das habilidades de tomada de decisão por parte dos participantes respondentes.
- Benefícios organizacionais: Reflexão na qualidade das decisões e aprimorar políticas e boas práticas em virtude dos cargos de gestão dos respondentes.
- Benefícios acadêmicos e científicos: Avançar o conhecimento e inovar métodos de pesquisa, como referência.
- Impacto social: Estimular a promoção de políticas e serviços públicos mais justos e aumentar a confiança pública, assim como um melhor retorno social proeminente das decisões tomadas.
- Educação e treinamento: Fornecer base para desenvolvimento de programas e materiais educativos para servidores públicos.
- Desenvolvimento de ferramentas: Criar possíveis ferramentas diagnósticas e soluções tecnológicas para mitigar vieses cognitivos.

## **ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA**

Durante o período da pesquisa, o(a) Sr.(a) terá assistência dos pesquisadores, em que os mesmos fornecerão todas as explicações e informações necessárias. Fica garantido o acesso aos resultados da pesquisa, bem como o acesso ao termo de consentimento sempre que solicitado, além da cópia disponibilizada.

## **GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO**

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelos pesquisadores.

## **GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE**

Os pesquisadores se comprometem a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive durante e após publicação.

**GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO**

Esta pesquisa não lhe trará despesas, ou seja, o(a) Sr.(a) não pagará por nenhum questionário. Também não terá compensações financeiras relacionadas à sua participação no estudo, pois não haverá necessidade de deslocamento para participação na pesquisa.

**GARANTIA DE INDENIZAÇÃO**

O direito a buscar indenização por danos exclusivamente decorrentes da pesquisa é garantida neste estudo.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS**

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar os pesquisadores nos telefones (27) 98157-8377 ou no e-mail guilherme.campos@ufes.br. Em caso de denúncias e ou intercorrências na pesquisa, poderá ser realizado contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFES. O contato poderá ser feito pelo telefone (27) 3145-9820, pelo e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelo correio, no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075-910. O CEP UFES tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais.

**CONSENTIMENTO**

Caso deseje participar, basta clicar na opção “sim, concordo em participar” antes da realização da entrevista. Caso não deseje participar, basta clicar na opção “não concordo em participar”.

**CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro que receberei uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinada e rubricada em todas as páginas pelo pesquisador responsável pela pesquisa, acessando o link fornecido e gerando uma via do Termo assinado.

Vitória/ES, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Participante da pesquisa

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “A Influência de Vieses Cognitivos nas Tomadas de Decisões no Setor Público” eu, Guilherme Freitas Campos, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 510/16, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

---

Guilherme Freitas Campos  
Pesquisador responsável

APÊNDICE E – RESPOSTAS DE TODOS OS ENTREVISTADOS

**QUADROS COM OS TRECHOS DAS RESPOSTAS DE TODOS OS  
ENTREVISTADOS NÃO APOSENTADOS POR ORDEM CONFORME ROTEIRO  
DE ENTREVISTA UTILIZADOS COMO DADOS NA PESQUISA RESPEITADO O  
ANONIMATO**

As respostas dos entrevistados encontra-se na página seguinte.

## TEMA: COMPREENSÕES SOBRE VIESES COGNITIVOS

PERGUNTAS			
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar anteriormente sobre vies cognitivo e sua influência em tomada de decisões?	Diante do seu conhecimento prévio ou deste conceito e do conceito anterior sobre vieses cognitivos, o que você entende ou entendeu a respeito?	Você acredita que vieses cognitivos podem influenciar suas decisões no ambiente de trabalho? Se sim, de que maneira?
E1	"Eu conheço como outra denominação (...) Esse padrão de vies cognitivo eu conheço para mim como crenças limitantes. E só através disso a gente toma as nossas decisões e às vezes de forma inconsciente."	"Eu não entendo nada (risos) Que, assim, para mim é a mesma coisa do que você me perguntou antes. É o mesmo conceito, com mudança de palavras (...) O que eu entendi é que, de fato, limita o nosso campo de observação. Então, a gente tem que estar sempre atento a isso. A esses padrões que nós possuímos, que, às vezes, de forma inconsciente, a gente utiliza para tomar as decisões. E, para mim, é o mesmo anterior. Só que em palavras diferentes."	"Acredito que sim. E, acho que em todos os procedimentos, em relacionamentos, a gente precisa estar atento a esses padrões, a esses vieses cognitivos, para que isso não venha prejudicar as nossas relações e tomadas de decisões. Então, nada melhor do que você ter um autoconhecimento, né? Para você conseguir evoluir e melhorar a sua forma de agir e de se relacionar."
E2	"Não."	"Seriam vícios que a gente poderia ter na tomada de decisão? Ações que poderiam influenciar a tomada?"	"Sim (...) na forma assim de resolver problemas, apaziguar conflitos."
E3	"Não tinha ouvido falar (...) eu fui pesquisar rapidamente o que era."	"Eu entendi que os vieses cognitivos são pensamentos rápidos. Assim... não vou conseguir explicar muito bem. Mas assim... são como pensamentos rápidos que acabam atrapalhando um pensamento mais crítico sobre uma situação (...) um pensamento mais racional."	"Então, acredito que sim. No momento eu não consigo explicar. Mas falando sobre o assunto, isso já me ocorreu de tomar uma decisão e posteriormente ter que voltar atrás porque eu acabei decidindo de forma muito rápida e não bem equilibrada."
E4	"Não."	"Diante do conceito que você deu para mim, eu entendo que são uma forma meio que automática que o nosso cérebro já tende de interpretar determinadas situações, que levam a gente para uma direção já específica, já pré-estabelecida."	"Ah, eu acredito que sim. Porque dependendo da situação, a forma que a gente vai interpretar ela com base nessa interpretação muda muito, né?"
E5	"Já ouvi falar, mas não tenho conhecimento aprofundado disso não."	"Eu entendi que o vies cognitivo está em relação (...) em correlação com a vivência que a pessoa teve até o ponto de hoje, que pode influenciar na tomada de decisão. Acho que é mais ou menos nessa linha."	"Não sei explicar aqui agora não, mas eu acredito sim, com certeza. (...) Eu não estou conseguindo elaborar uma resposta para dizer de que maneira não."
E6	"Sim."	"Bom, a gente sabe que. Nós (...) seres humanos, a gente traz as nossas ações, as nossas vivências e as nossas experiências. (...) Esses autores, eles mostram assim, claramente, uma tomada de decisão. Ela não pode ser puramente baseada em fatos. (...) Então, nós devemos sempre ponderar sobre qual a melhor decisão sobre aquele dado, aquele fato. E isso envolve experiências anteriores. Isso envolve vivências. Isso envolve até mesmo, né? A nossa formação pessoal. Crenças que nós temos. Elas irão interferir nas nossas decisões. Então, aquela questão que envolve nossos princípios, valores.... Elas irão corroborar para a nossa tomada de decisão.  Então, eu penso que esses vieses cognitivos, eles são sim influenciados, né? Tanto pelo consciente, pelo inconsciente. Claro, sempre pensando, né? Numa gestão que, nessa tomada de decisão, a gente consiga avaliar os diversos riscos que irão ocorrer diante dessa situação. Então, eu penso que o conceito, né? Que nós, enquanto pessoas, somos, sim, ali, permeados por formação, nível de conhecimento, vivências pessoais, experiências profissionais, vivências profissionais. Então, é um conjunto de fatores que nos tornam pessoas, né? Capazes de tomar decisões em determinados contextos. E, sem dúvida nenhuma, nós somos um conjunto, né? De situações que, de acordo com a nossa idade, vai se somando à nossa capacidade de gestão. Então, penso que esses vieses, eles irão interferir, né? (...) Na gestão daquela situação. Isso, assim, é um fato até porque a gente sabe, né?  Os cargos, eles são ocupados às vezes temporariamente e a gente sempre ouve, olha, na gestão A foi conduzido assim. Porque esse gestor, ele tinha um perfil tal, né? A gestão B foi de outra forma, por causa do perfil. Então, esse perfil, ele é um somatório de todo esse conjunto que forma o vies cognitivo dessa pessoa aí, né? Formação pessoal, profissional, vivência, experiência e conhecimento."	"Acredito que sim, porque com o passar do tempo, né? Nós vamos amadurecendo também. E muitas vezes, uma tomada de decisão de quando eu tinha 30 anos atrás, não será a mesma de uma tomada de decisão agora. Não. É uma tomada de decisão agora aos 61 anos. Porque essas experiências, né? Que foram mostrando taxas de sucesso e de insucesso mediante determinadas decisões, irão impactar, né? Nessa forma de gestão... Então, a resposta é sim, né? Por essa consideração."
E7	"Não."	"Que os vieses cognitivos são formas de você interpretar de acordo com as suas vivências. E que isso pode afetar a forma de você ver ou de tomar alguma decisão."	"Sim. Acho que, por exemplo, num contexto social, talvez, até de ter, talvez, mais empatia, algo assim. Certo. Então, isso foi a parte 1, a respeito do conceito geral de vies cognitivo."
E8	"Não."	"Bom, na verdade assim, acredito até que eu já tenha visto algo ou lido algo sobre o assunto, mas não tenho uma lida constante com ele, então até pra saber definir fica mais complicado. Mas o que eu entendi com a explicação é que o vies cognitivo pode ser tendências inconscientes nas tomadas de decisões e que ultrapassa o âmbito da racionalidade. Então, muitas vezes eu posso estar tomando decisões com base nesses vieses sem necessariamente ter a racionalidade na frente e sim, por aspectos emocionais ou por alguma tendência ideológica, enfim... às vezes pode ser isso."	"Sim. Então, em termos de gestão de pessoas. Por exemplo, gestão de equipe, não sendo uma gestão de pessoas formal, mas gestão de equipe, em termos de liderança e tudo, vou estar sempre mais atento às questões da necessidade do servidor, com uma certa atenção nas necessidades do setor. Então, existe sim esse lado que pode fazer com que em algum momento eu acabe favorecendo mais o aspecto da pessoa, do que propriamente dos processos. Sem abrir mão dos processos também. Mas aí posso ser levado a decisões dentro dessa visão mais humanitária. E, agora, ultrapassando esse aspecto de gestão de equipe, aí a minha racionalidade tende a ficar mais à frente e eu dar mais valor aos processos desenvolvidos. E esperar realmente um retorno. Dentro dessas definições, dessas deliberações em cima de processos. Não sei se eu consegui me fazer entender com relação à sua pergunta."

E9	"Bem pouco."	"É uma espécie de preconceção, às vezes, que influencia a decisão, a tomada de decisão (...) sem muito aprofundamento, assim, só o que eu tenho visto e já experienciei."	"No ambiente de trabalho? Acredito que sim. Acho que a pessoa, ela toma decisão com base na experiência, no que passou. Então, depois de ter passado por alguma coisa, a próxima coisa já vem com experiência do que já aconteceu. Basicamente, isso."
E10	"Não."	"Eu entendo como gatilhos, tá? Eu posso estar totalmente equivocado. Gatilhos, lógico, na linha de raciocínio mais básica, tá? Esses gatilhos ali mais atuais na sua mente, enfim, para tomada de decisão em situações, sejam corriqueiras, sejam excepcionais, tá? Posso estar totalmente equivocado, mas a gente raciocina mais ou menos, básica essa de estar com os vieses cognitivos como gatilhos, né? Para poder subsidiar uma tomada de decisão mais dentro daquilo que você já tem como histórico, experiências na vida, enfim, ou de alguma coisa que te faça tomar a decisão ali naquele momento. Mas que você também possa ter esse gatilho e ter esse raciocínio, às vezes, que não é tão lógico, né? Mas você pode, então, errar, você pode acertar, enfim."	"É, como temos as decisões aqui cotidianas, né, e que vão influenciar no trabalho, nas atividades, nas rotinas, e principalmente com os colegas, com os servidores, sejam subordinados, sejam colegas aqui na parte, colateral, né? Eu acho que esses vieses cognitivos, às vezes, eles podem ajudar, né? Mas também podem atrapalhar, porque você pode tomar uma decisão ali de momento, e... seja mais emocional, né? Você me perguntou no começo lá sobre racional e emocional. Então, se a tomada de decisão se basear no viés cognitivo emocional, né? Eu acho que a tendência é dar errado, tá? A tendência é dar errado. Você pode ter, né, um sucesso naquilo, mas acho que a tendência é mais no caminho incorreto de tomar a decisão. Porque às vezes pode ter alguma coisa viciada, uma falta de empatia ou de simpatia, né? Por determinado colega ou por, né, determinada situação, e pode viciar na tomada de decisão, no viés cognitivo."
E11	"Sim."	"Eu entendo que é uma busca, ou talvez uma interpretação, por informações que confirmem algum tipo de crença pré-existente, evidências. Talvez relacionadas a um determinado assunto para tomada de decisão, né? Então, eu acho que seria isso. E eu acho que parte também, talvez, a forma, esse viés cognitivo, talvez ele é uma forma de, talvez você deixar de lado, talvez até rejeitar alguma informação mais, digamos assim, exata, não sei, estatística, né? (...) É. Então, assim, é uma forma de influenciar a decisão, tomando a decisão através de uma crença, um sentimento seu, algo desse tipo, né? O que aqui para a gente não cabe muito nesse tipo de conceito, porque a gente trabalha bem de forma bem funcionalista, né? Então, não abre muita brecha para a gente partir pelo nosso conhecimento cognitivo aqui. Tem que ser mais um conhecimento técnico, porque a gente precisa de um entendimento contábil, tributário, enfim, o aspecto legal, né?"	"Porque você vai, você carrega isso com você, né? Então, talvez boa parte das suas tomadas de decisão está relacionado ao senso comum ou você parte dele para, para você buscar uma forma de, de, pelo menos, compreender aquilo que você está analisando para você conseguir algo, para você, a partir daquilo que você está executando, tomar, tomar decisão, né? Até a não decisão também eu considero como uma tomada de decisão, né? (...) Porque hoje mesmo nós chegamos, nós estávamos aqui discutindo em três aqui o que nós iríamos fazer com uma situação. Então, ou a gente fazia ou não a retificação ou não fazia. Então, assim, eram duas decisões, ó, duas tomadas de decisões, né? Ou faz ou não faz, mas o não fazer também era tomada de decisão, né? Então, mas eu acho que o senso comum sim, inclusive a nossa discussão partiu do senso comum, né? Porque partiu do entendimento de cada um, mas depois a gente abriu os documentos, checamos e tal. E a gente viu que a gente tinha que fazer a retificação, tinha jeito."
E12	"Entendo que não."	"Eu entendi que são preconceções que a gente já tem diante das nossas vivências que afetam o julgamento que a gente tem que fazer em alguma tomada de decisão, alguma coisa que a gente precisa fazer no dia a dia."	"Não sei, mas eu acho que, dependendo da percepção que você tem da pessoa, ou de alguma atividade que você tenha a fazer, se você acha aquela atividade boa ou ruim, ou enfim, eu acho que isso, isso influencia a forma como você vai lidar com aquela situação."
E13	"Não que eu me lembre."	"Eu entendi que eu sou completamente a favor da definição. Com certeza o padrão que eu impus em mim, é o padrão de resposta em tomadas de decisões que eu vou trabalhar."	"Eu acredito que, ainda mais importante o trabalho aqui. A forma de resolver o problema (...) para poder tentar ter uma melhor decisão, do trabalho ou do problema que esteja sendo resolvido no momento."
E14	"Já tinha ouvido falar sobre o viés."	"Eu entendi que nem todas as decisões são puramente racionais. A gente acaba sendo influenciado por alguma outra informação ou pela nossa forma de interpretar."	"Sim. Eu acho que no ambiente de trabalho muitas vezes a gente tem acesso à parte de informação. E além de não ter acesso à informação completa, a gente acaba levando para as nossas decisões algumas influências pessoais, experiências anteriores."
E15	"Não."	"Nesse ponto eu não consigo opinar."	"Eu ainda não consigo opinar."
E16	"Não."	"Eu entendi que ele pode influenciar na gente. Você falou, né? Em atalhos mentais, levando a gente para um sentido oposto da razão, da racionalidade, entendeu? (...) Então, a gente no sentido oposto da racionalidade, entendeu? Levando a gente mais para uma tomada de decisão que às vezes não seria o certo, entendeu?"	"Eu acredito que sim. Deixa eu ver se eu consigo dar uma resposta. (...) Na prática, alguma coisa, não sei, agora... (...) Eu não sei falar um exemplo."
E17	"Já tinha ouvido falar sobre vies cognitivos, mas sei que pode influenciar, mas eu nunca tinha imaginado ter essa ideia, de fazer essa pesquisa voltada para a tomada de decisão (...) com esse foco de tomada de decisão."	"Entendo que o viés cognitivo, de certa forma, são registros já de experiências ou de valores, ou de situações em que já te levam, já estão guardadas na sua memória. E aí, na medida que você necessita de tomar uma decisão, você busca esses atalhos e essas experiências, esses modelos, para se fundamentar e aí sim tomar uma decisão, esse formato de entendimento."	"Sim, sem dúvida. Então, como é que eles influenciam? Se eu tenho modelos, por exemplo, eu sou administrador, se eu tiver modelos de administradores na minha vida, ou passado na minha vida, que me influenciaram a pensar, ou me cadenciam de forma a pensar, de um jeito, então eu tendo a acionar, a tomar aquele padrão de posição, e me influenciar uma tomada de decisão diariamente. Por exemplo, entre demitir um servidor, não se pode fazer, mas demitir, ocorrer, decidir pela permanência ou não, de alguém da equipe terceirizada, seja da própria instituição, no local de trabalho, eu tenho a tendência a usar, por exemplo, autores que têm um viés de pensamento mais próximo da teoria Y, que é a teoria de comportamento humano, que acredita mais nas pessoas, então eu tenho a tendência a acreditar mais nas pessoas e dar mais oportunidade para que essas pessoas, por exemplo, permaneçam e mostrem que elas são capazes, eu tenho a tendência maior de confiar nas pessoas."

E18	"Sim."	"Eu entendo que o viés cognitivo pode, de certa forma, funcionar como conceitos pré-determinados que você tem sobre um determinado assunto. (...) Ele pode influenciar no momento da decisão."	"A minha ação, enquanto chefe, normalmente é fugir do que eu penso primeiro. Justamente porque eu considero os vieses muito perigosos. Eu não gosto de tomar decisões de forma rápida quando eu não consigo parar e analisar uma situação. Mas eu entendo muito que o principal prejuízo, pelo menos no cargo que eu ocupo hoje, na situação de trabalho que eu estou, o principal problema do viés é no momento de tomar decisões de gestão de pessoas."
E19	"Já. Apesar de maneira não substancial, apenas jornalística, desse tipo."	"Ok. Eu entendi e já tinha alguma informação de que viés cognitivo é excelente nisso, são, talvez um dos produtos mentais que a pessoa já tem. E que esses constructos facilitam e influenciam em uma decisão, mas na verdade, influenciam em uma solução. Então havendo uma situação e um cenário posto, o sujeito toma, a partir daquele cenário e partir de algumas pré-convenções, ele pode tomar uma ou outra decisão. E essas pré-convenções são os vieses cognitivos, né? (...) Influenciam no resultado, na conclusão."	"Sim, acredito que vieses cognitivos podem influenciar o meu dia a dia e principalmente em relação a vivências anteriores. Por exemplo, a questão de religião, identidade de gênero, ou talvez questões ideológicas políticas. Uma vez que, o local onde eu estou agora, é um local em que a gente decide com uma frequência, a política de atendimento aos estudantes. É essa política, ela tem como objetivo ofertar serviços, no caso alimentação, para estudantes de baixa renda. Além disso, a gente tem com uma frequência, situações que estudantes nos procuram para que a gente mude nossas políticas e a depender, então, desses construtos que eu tenho, que eu possa ter, é isso que pode influenciar na minha decisão. Então, é importante que eu tenha consciência disso para tomar uma decisão um pouco mais neutra, baseada na política e não nos meus pré- conceitos.  Um exemplo real, a gente tem, hoje, no restaurante no campus de Goiabeiras, entradas irregulares. Estudantes que acessam o restaurante de maneira irregular, eles pulam, passam por baixo, eles fazem. Um a cada quatro estudantes fazem. Apenas pelo que eu estou vendo ali, eu posso tomar uma decisão não muito adequada, entende? Vou julgar pela aparência, vou julgar ali se o estudante está com bolsa (...) se vai ser com base na consulta que eu tenho. O ideal seria o que? Seria eu buscar a informação, a partir de uma pesquisa mesmo né? Para entender que existe um movimento de diversas camadas para que aquele momento esteja acontecendo, né? Desde de camadas políticas, que é de onde se origina, passando por camadas sociais, então talvez o estudante realmente precise fazer isso, e passando por um momento de manutenção cultural desse movimento, como posso dizer, um movimento que vem à força e as pessoas começam agora a replicar o movimento sem ter nenhuma motivação prévia, não, é só mesmo porque outros fazem, ele faz também. Então eu imagino que sejam camadas que a gente precisa entender, essas camadas, antes de julgar ele pela aparência, a julgar de maneira superficial. A gente costuma a ter um julgamento mais embasado nesses vieses cognitivos, nesses construtos que a gente tem."
E20	"Não."	"Me parece que é, resumindo um pouquinho, como se fosse tomada de decisão com base em pré- conceitos. Conceitos prévios que você tem, ideias prévias, cognições de uma maneira geral prévias que você tem, você monta essas cognições no seu cérebro para você não ter todo o trabalho cognitivo até a tomada final de decisão. Isso foi o que me pareceu. E qual é, na realidade, a questão, e avançando um pouquinho naqueles (...) que o autor fala por duas vezes, qual é o impacto disso nas tomadas de decisão? Porque isso acaba gerando, no entendimento dele, decisões que podem ser equivocadas justamente por não seguir todo o processo de raciocínio lógico que, às vezes, elas requeiram para que sejam adequadas."	"Eu acho que a gente, assim, nós somos criaturas, nós somos criaturas, nós somos o nosso cérebro, né? Eu acho que a gente não tem como se desvincular daquilo que o nosso cérebro cria para facilitar o trabalho dele. Então, se existe, meio que como decisões pré-programadas. A gente tem uma tendência a entendimentos pré-programados sobre determinados assuntos, e provavelmente entendimentos pré-programados sobre assuntos que a gente vê com mais rotina, com mais frequência. Ou assuntos que sejam similares àqueles que a gente vê com mais frequência. Provavelmente, não vou descartar nunca essa hipótese, a gente tem sim influência dessas programações neurais nas decisões cotidianas. A grande questão é o impacto real disso, justamente porque eu particularmente acho que a nossa capacidade de diferenciar a importância das decisões tem que ser levada em consideração, por que isso? Justamente porque todas podem ser influenciadas, mas você ter uma resposta pronta para questões muito importantes, aí de fato é um erro grave. Questões rotineiras, que são pequenas e elas terem alterações por conta da pré-programação, eu não vejo grandes problemas. Agora, questões muito grandes, a gente tem que tomar um certo cuidado, com certeza."

## TEMA: VIÉS DE ANCORAGEM

PERGUNTAS				
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de ancoragem?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Sim."	"Talvez eu entenda de uma forma diferente. Para mim, a ancoragem é um método que a gente utiliza, pelo próprio nome já diz, para você se ancorar de alguma forma, de algum jeito, em algum objeto para um fim específico. Então, assim, para mim não existe um determinado objeto ou comportamento ou gesto que seja rotulado de ancoragem. Existe o método. O método de ancoragem. Onde a pessoa, o indivíduo que vai utilizar o método, ele escolhe a forma que ele achar melhor. Ou um jeito, ou um objeto. E há vínculo com aquilo que ele precisa fazer a ancoragem. Com aquilo que ele precisa melhorar em termos comportamentais. (...) Esse é o meu entendimento."	"Esse método, ele pode ser interpretado de várias formas. Assim, quando você estipula metas acima daquilo que você realmente espera, para você conseguir alcançar a meta efetiva, a meta real. Então, se essa dinâmica é o outro lado de ancoragem conforme discriminado. Ok, eu vejo isso sendo uma rotina em termos de estabelecimento de metas, de produtividade, enfim. É isso."	"Então, assim, eu gosto de trabalhar mais no campo real, utilizando outras metodologias de incentivos. Eu não gosto muito desse negócio de, bom (...) de estabelecer coisas acima ou abaixo, enfim. Eu gosto de trabalhar com outras formas de incentivo. (...) Porque a gente usa esse método de ancoragem, eu entendi, né? Pra alcançar determinadas metas, vamos dizer, objetivos. (...) Então enquanto chefia, eu não gosto. Eu gosto de trabalhar dentro da realidade. Eu não gosto de ficar estabelecendo, se eu tenho uma meta, um exemplo, né? Se eu tenho uma meta de receita, estabelecer muito acima pra conseguir aquilo real ou de despesa muito abaixo. Assim, eu gosto de trabalhar dentro da realidade. Então, é isso. 'A nossa meta é essa, vamos levantar a manga, arregaçar a manga'. Eu acho que a gente tem que utilizar outras técnicas, metodologias."
E2	"Também não."	"Não muito."	"Não sei se pode ocorrer, mas seria melhor responder pela licitação, mas como a instituição está há um bom tempo racionando seus recursos, acredito que isso não aconteça, acho que não seria aprovado."	"Acho que, fazendo o melhor termo de referência possível, entrando em acordo com o setor requisitante do serviço, tentando encontrar a melhor forma de cortar todos os gastos possíveis, dentro do que se pretende executar (...) licitar somente o que for necessário."
E3	"Não."	"Não."	"Então já, já aconteceu, mas sobre pessoas (...) E isso, inclusive, acaba influenciando não só a percepção sobre a pessoa, mas, assim, no próprio dia a dia dela, no trabalho. E aí, quando você vai ver, é nada daquilo que foi falado."	"Eu acho que uma forma de evitar, talvez, seja ouvir sobre a pessoa, e aí, tentar, sentar, na medida do possível, não se deixar influenciar. Talvez buscar conhecer um pouco a pessoa antes."
E4	"Não."	"Acredito que sim."	"Já teve sim, mas é difícil exemplificar."	"Então, nessas situações, eu tento convencer a pessoa, fornecendo novas informações, como a gente está no setor público, dependendo se for algo relacionado a, que tem, explicitamente, na legislação, eu apresento para a pessoa eu explico e convengo ela de que é dessa forma. Seria dar mais informações e instruir a pessoa para tentar convencê-la, né?"
E5	"Não."	"Entendi."	"O meu setor, ele não lida exatamente com essas decisões financeiras, de fato, né, mas só pra (...) acaba sendo mais pra questões administrativas, de pessoal mesmo, esses vieses, né? (...) Mas, eu acredito que já aconteceu sim, né, com certeza (...) de me falarem de um servidor que era bom, e eu (...) achei que essa pessoa era ótima, e quando eu fui conhecer melhor, não era (...) Eu, particularmente, tento não me guiar por, por essa, esse viés de ancorar, ou, ancoragem, né, que você falou. Porque pessoas, situações, eu tento ter uma mente aberta quando eu vou lidar com alguém ou, tipo, mas eu percebo que acontece, sim, bastante."  Acrescentado em outro momento da entrevista mais a frente:  "Eu lembrei, na verdade a pergunta é para o viés de ancoragem. Eu me lembrei, não sei se eu posso voltar rapidamente. Eu me lembrei que o meu setor, digamos que os professores que coordenam projetos, eu sinto que eles têm um viés muito grande com o meu setor. Como se meu setor fosse chato, fosse cri-cri, fosse exagerado nas coisas que analisa, nas coisas que cobra. E eu percebo que, não é bem assim, a gente faz tudo baseado em legislação. Eu percebo que muitos coordenadores que eu consigo ter uma conversa pessoal, ou até por telefone, e tentar explicar por que é assim, eles compreendem. E aí eles percebem que a gente não é enjoado, que não é sobre a gente, são coisas que precisam acontecer por conta da legislação."	"Então, eu acho que as pessoas têm que ter uma mente aberta pra lidar com o novo, eu percebo que (...) vou entrar num outro aspecto do serviço público, eu percebo, minha percepção do meu setor, setores que eu dialogo, meu setor dialogo também, enfim, percebo que há muita, muito medo do que é novo. E aí eu acho que isso é um viés de que achar que o novo vai ser ruim. Né? Acho que tem um pouco disso também. E eu acho que as pessoas têm que se permitir tentar não ter um viés pronto daquela coisa, pra não estar (...) mas é mais ou menos isso, a pessoa não ter a mente fechada, tentar abrir a mente pra lidar com pessoas, situações administrativas, situações de gestão, pra aquilo não afetar a decisão dela. Eu acho que é um exercício pessoal. É ter uma mente limpa, por assim dizer, não se sentir carregado de informações prévias que às vezes não foi de uma fonte, não vou dizer nem confiável, porque parece que é em questão de crivo de desconfiança, né? Mas uma fonte que não foi verificada."

E6	"Não."	"Sim."	"Eu acho que ocorre. Muitas vezes você tem um profissional que tem um reconhecimento público nota 10, mas a dificuldade de relações interpessoais, comportamentos que possam gerar conflitos ou um desequilíbrio, uma desarmonia dentro do setor, acabam impactando sim. Porque nem sempre né, você ter o melhor em termos profissionais, em termos de nota, o 10, vai promover o melhor desempenho do seu setor de trabalho. Porque são várias nuances dentro do setor que acabam impactando no desempenho do próprio servidor que está vindo. Então, eu levaria em conta, sim, também não uma referência porque nós sabemos que as referências, as indicações, elas são super importantes. Tanto que nós sempre procuramos saber, ao contratar qualquer pessoa, ou ao convidar qualquer pessoa para fazer parte. Então, na parte da nossa equipe, a gente busca essas referências de desempenhos anteriores, tanto no aspecto profissional, no curricular, quanto nas relações interpessoais. Então, eu levaria em consideração as referências que são obtidas por meio de outras pessoas."	"O viés de ancoragem, ele é benéfico, na minha opinião. (...) Porque, você veja bem, quando nós buscamos trazer alguém para formar nossa equipe, claro que o currículo dessa pessoa é o primeiro a ser avaliado. Tem o perfil, as competências que nós queremos, o conhecimento, a formação que nós queremos. E aí, geralmente, a gente busca até conhecer outros currículos para a gente poder depois fazer uma entrevista com essa pessoa. A gente procura conversar combina para tomar um café. E aí, conhecer um pouco essa pessoa a partir de situações cotidianas. Então, a gente sabe que a postura, o comportamento, as opiniões sobre determinados assuntos, tudo isso vai influenciar no desempenho profissional dessa pessoa. Então, eu acho que isso é muito importante. Eu acho que é importante o conceito de ancoragem. Porque ele pode nos ajudar a escolher a melhor pessoa para comprar o trabalho."
E7	"Não."	"Sim."	"Sim. Por exemplo, até mesmo uma informação que a pessoa tem, que não conheça o outro servidor. E aí passa um julgamento, um julgamento inicial."	"Eu acho que é possível ser evitado com treinamentos. Acho que quando a gente bom, a gente entra no serviço público, pelo menos a gente na universidade, a gente entra sem nenhum treinamento. E a gente vai apanhando com o dia a dia."
E8	"Apesar do termo ancoragem não ser estranho para mim, mas não, não necessariamente dentro dessa temática. (...) Mas assim, de fato, quando chega uma determinada informação, o que eu procuro fazer é analisar outras questões que envolvem e não tomando decisão em cima de uma informação inicial. Posso citar exemplos, tanto na vida pessoal, quanto no ambiente de trabalho."	"Acredito que sim. (...) Numa questão de gestão de processo, uma atuação mais como gestor (...) informações que chegam para mim, de imediato, estão relacionadas a processos de trabalho. E eu devo analisá-las com mais cuidado, qualquer que seja. Seja uma demanda judicial, seja uma demanda de trabalho diário, do setor. Mas que possa vir com uma situação específico e que aí eu procuro de fato avaliar todos os lados da questão, antes de tomar uma decisão, ou até mesmo uma consulta a um superior hierárquico, quando é o caso. Eu acredito que tenha entendido essa conceituação, a partir dessa exposição."	"Poder ocorrer, pode. Agora assim, a gente como tem o processo licitatório que é bastante legalista, então, se são empresas que já tem algum tipo de penalização provavelmente nem estarão lá para disputar, então no processo licitatório já serão desqualificadas, agora, se elas estiverem assim, habilitadas adequadamente, então elas já não estão também tão, vamos dizer assim, não serão empresas que poderão trazer necessariamente prejuízos à instituição. (...) O que pode interferir no processo não é uma tomada de decisão, como é que eu posso dizer assim, seria, na verdade, um cuidado talvez a mais de alguns procedimentos."	"Então, eu digo aqui, reuniões prévias, né, se uma não bastou uma, que façamos outras, várias, esmiuçando cada área de atividade. E um canal, em segundo lugar, um canal de esclarecimento, então, ou seja, aprimoração ou aprimoramento, né, melhor dizendo, aprimoramento dos procedimentos de trabalho em relação (...) é aprimoramento do trabalho para que possa diminuir possíveis intercorrências."
E9	"Não."	"Eu compreendo em parte."	"Eu acredito que já teve isso. Já teve. (...) Eu sei que pode ter ocorrido. Eu entendo que já possa ter ocorrido, mas não me vem à mente."	"Acredito que possa ser reduzido, sei lá, por exemplo, algum tipo de treinamento."
E10	"Com esse conceito, não. Pela definição que me deu, é uma coisa talvez enraizada ali, e aí você toma como base no histórico, enfim, aquela questão do vício, de a gente já ter tomado uma decisão, mas objetivamente falando, nunca ouvi falar do conceito de ancoragem."	"Sim."	"Esse critério de ancoragem, digamos assim, ou pelo menos a percepção aí (...) de preconceito, de ter vindo de um setor removido e a pessoa podendo achar que seria um servidor-problema, problemático, e, no caso, demonstrei o contrário. Demonstrei que era servidor-solução. Então, essa ancoragem pode ocorrer, no meu caso, para vinda aqui no setor, que eu tô ajudando, foi uma coisa suave, mas pode acontecer muito. (...) Na parte da ancoragem, do serviço público, é muito comum, tá? Isso inclusive em outras instituições também, né? Na questão de ser removido ou ser transferido, no caso, né? (...) Mas na questão da remoção da ancoragem, eu penso que isso exista, eu vi, e isso existe, até hoje, forte ainda de forma de preconceito também, tá bom? Porque pode ser totalmente diferente como foi o meu caso aqui."	"Bom, primeiro, eu acho que as pessoas, gestores e até os servidores, ali os pares nessa questão do viés, na questão da remoção de um servidor de um setor para o outro, se você não olhar com os olhos de preconceito, mas sim de uma possibilidade de ter um colega ali, de pode ter empatia, às vezes a pessoa está saindo de um setor, de uma forma bem conturbada, de uma situação vivenciada ali, bem conturbada (...) digamos assim, você pode ter essa empatia, olhar com os olhos menos preconceituosos, eu acho que isso aí é essencial. (...) Então, eu acho que passa muito pelo gestor público, que tem toda a capacitação, ou deveria ter pelo menos, né? A gente espera dessa forma que a gente esperou, para a gestão de pessoal."
E11	"Não com esse nome, ancoragem, mas esse viés, ele é bem... talvez seja um dos primeiros a gente considerar para tomar uma tomada de decisão. Primeiro você recebe a informação, tem até um ditado que fala assim 'Quando você chega primeiro com uma informação, você acaba tendo aquele conhecimento'. Então, eu havia sim conhecimento, mas eu não sabia o nome. Mas isso aí está (...) intrinsecamente está dentro da gente, né? (...) Eu acho que eu posso confirmar que sim, né?"	"Eu considero que eu compreendo sim. Eu compreendo sim, e acho que eu até utilizo no meu dia a dia, né? Para algumas coisas."	"Isso é muito normal. Inclusive, bem antes da gente receber um funcionário aqui, nós tivemos uma situação dessa, em que, a gente teve um feedback ruim. E (...) quando ele chegou aqui, ele se revelou um ótimo servidor público. Um ótimo, entendeu? Então, é um viés, para a gente, foi um viés bem negativo, porque se a gente não tivesse esse feedback negativo, ele teria vindo para cá bem antes. Bem antes. A gente teria mais um braço aqui com a gente. Então, isso acontece. Com mais frequência do que a gente imagina, né?"	"Esse viés, ele trabalha em cima de uma crença, né? Então, uma crença, como o nome mesmo diz, está falando, não vamos levar para o lado religioso, porque a crença não está ligada a, a gente não está falando aqui de religião, né? A gente está falando aqui de outro contexto. Então, o quê que é uma crença? É algo que você acredita de forma, né? Prévia, né? Pré-existente. Então, se você conseguiu ignorar e buscar evidências concretas daquilo, eu acho que essa ancoragem, ela não vai funcionar. E foi o que nós fizemos. Nós fizemos uma investigação ligamos, investigamos para ver como era a pessoa e não era aquilo que anteriormente havia sido, vamos dizer assim, pré-definido, ancorado, né? E aí, a gente conseguiu, então, entender, inclusive, o porquê daquela fala, né?"

E12	"Não."	"Mais ou menos."	"Eu acredito que si, na verdade com certeza. Estou tentando aqui mostrar um exemplo... diante das coisas que eu faço. Vou dar um exemplo que eu acho que é, mas eu não tenho certeza se seria o caso, mas às vezes a gente tem que fazer cobrança, geração de boleto, para enviar para os concessionários e às vezes as pessoas não pagam. Então assim, eu acho que o histórico daquele relacionamento pode influenciar nas decisões que a gente vai tomar, como gestão. Se a gente vai aplicar uma medida, a gente tem uma certa discricionariedade na condução. Então vai fazer, se a gente vai cobrar, se a gente vai parcelar. Claro que a gente tem que seguir o que está na lei, mas o mínimo de discricionariedade que a gente tiver talvez a gente aplicaria diante do histórico da pessoa, se a pessoa é uma pessoa que a gente sabe que vai pagar certinho ou que não vai pagar certinho. A gente vai conduzir por um caminho ou pelo outro, não sei se seria esse o caso."	"Eu acho que ele é bom até certo ponto. Lógico que a gente tem as normas, as leis que a gente tem que seguir, que a gente também não pode fazer um tratamento diferente para um e para outro. Mas eu acho que o lado positivo seria a gente ter um conhecimento maior e registrar talvez isso e deixar isso organizado de uma forma que todo mundo tenha acesso. Não talvez a pessoa que lida diretamente porque assim, a gente organiza o setor de uma certa maneira. Então às vezes a pessoa que tem mais contato, que lida diretamente lá e resolver conversar, ela tem um conhecimento maior em relação àquela pessoa, àquela empresa. Então talvez deixar isso de uma forma registrada, para que todo mundo tenha acesso. Enfim, não sei se contribuiria."
E13	"Não."	"Sim."	"Eu diria que inicialmente sim, seria possível um fator de ancoragem, mas que não influenciaria exatamente o tipo de trabalho, porque as concessões elas são todas baseadas em concorrência. Então, tem um processo de licitação, então o que poderia acontecer é talvez se uma pessoa de má fama ganhar e nós termos um sistema maior de controle de risco, para poder não deixar ele trabalhando de forma livre, tão livre quanto a gente deixaria uma pessoa que a já trabalhou, que a gente já conhece, que a gente abriu estação. (...) Agora para seleção desse concessionário no caso, não poderia trabalhar com vies de ancoragem, não poderia me influenciar de forma alguma."	"Eu acredito que nesse caso seria esse vies ele seria até benéfico para nossa gestão, porque se a gente recebe crítica de algum empresário que tenha um trabalho de pouca qualidade, a gente teria que ter um controle maior sobre ele, então eu acredito que nesse caso nem seria necessário trabalhar pra mitigar esse vies, pelo contrário, seria uma forma benéfica de controle pra gente."
E14	"Não."	"Acho que sim."	"Eu acho que pode ocorrer. Eu acho que muito próximo é dentro dos relacionamentos interpessoais, de um servidor já vir com informações ou mesmo rumores sobre a atuação dele em outro setor, e que não necessariamente vai corresponder à realidade dele nesse novo setor, mas que podem influenciar às vezes, na tomada de decisão, na alocação do servidor, ou mesmo na aceitação dele ou não."	"Eu acho que algumas intervenções da gestão contribuem para a melhoria desse cenário. Eu não consigo garantir que isso vai ser superado, porque, em parte, vai depender da atuação do próprio servidor. Mas algumas intervenções algumas reuniões, alguns diálogos, mesmo individuais, no sentido de oportunizar a um servidor se mostrar nesse novo contexto, são positivas."
E15	"Não."	"Não."	"Já ocorreu dessa parte do peso morto, prometeram que ia ajudar. Ia facilitar a minha vida, mas foi totalmente ao contrário, eu tive que fazer as coisas pela pessoa."	"Eu pesquisaria, eu verificaria antes, em outros setores, se ela já possui algum histórico, e aí eu veria se realmente é eficaz ou não, ou se eu conversaria com a pessoa também e explicaria como que era, como que funciona o setor. Se caso ela não quiser, ou se ela quer ter um outro tipo de sistema, de outra imagem que ela tinha na cabeça, ok. Aí eu faria, tipo, meio que uma entrevista com essa pessoa antes de colocá-la no setor."
E16	"Não."	"Sim, entendi."	"Sim, acredito que possa ocorrer. Igual em pessoas, né? Às vezes uma pessoa vende uma coisa de uma outra, aí você já fica com aquilo na mente, sobre aquela pessoa. Eu acho que a gente sempre tem que questionar a primeira impressão e respeito de alguém, entendeu? Às vezes a gente fica com a impressão. Eu creio que é isso, ah... já ocorreu. Eu mesmo com a <ocultado>. A <ocultado> e minha diretora e chegou. Posso dar exemplos? (...) A <ocultado> chegou aqui... Ah, que era um outro diretor que eu tinha, <ocultado>. Eu vi um dia... eu vi um dia falando que <ocultado> era isso, <ocultado> era aquilo, não sei o quê. Eu já peguei meio que um ranço antes de conhecer, depois que eu conheci, é totalmente diferente. É uma pessoa maravilhosa que eu não quero mais outro diretor na vida, entendeu? Eu já, eu, eu acho que é isso. Agora eu tô entendendo mais ou menos o que seria esse negócio desses vies."	"Eu acho que a gente deve perguntar mais e supor menos. Não podemos nos deixar levar pela primeira impressão e sempre questionar."
E17	"Não."	"Eu acredito que eu compreendo, embora não perceba que tenha utilizado."	"É um dos que mais ocorrem, ocorre muito também em tomadas de decisões, em conselhos, por exemplo, onde a pauta, muitas vezes, de uma determinada reunião, ela é disponibilizada a um período antes, 24 horas antes, 48 horas antes, e pelo título da pauta, muitas vezes as pessoas fazem uma ideia do que será apresentado e unham uma decisão, uma tomada de decisão, uma ideia sobre aquele fragmento de informação que ela tem. E depois, quando ela vai para o conselho, vai para determinada reunião, pode ser por orçamento, pode ser por solicitação de recursos, de espaço, de serviços, ela consegue mais informações. E aquele vies que ela tinha, a informação anterior dela, passa a ser irrelevante, porque ela passa a saber de mais informações que não só aquilo que ela sabia inicialmente, e ocorre mesmo."	"Bom, o vies ele tem que surgir, para ser diminuído, ele precisa, a pessoa que está cunhando, está buscando, onde ele estiver disponibilizado, onde a informação estiver disponibilizada, ela precisa ter o mais possível de detalhamento para tomada de decisão e para formação do vies. Se tiver que se formar um vies, que ele seja mais detalhado e certo possível. Então, uma maior informação de onde surgiu o vies, da fonte de informação, penso que diminuiria muito a formação de vieses errados, de vieses errôneos."
E18	"Já."	"Sim."	"Não temos uma diversidade muito grande de situações de decisão que sejam muito diferentes. São decisões consolidadas ao longo do tempo. Por exemplo, durante o período em que eu estou aqui, esse vies nunca existiu, que houvesse uma confusão por conta de uma informação inicial. Não sei se eu conseguisse explicar de forma correta."	"Todo vies, ele provém de um...? Tempo para a tomada de decisão. Eu acho que sempre o planejamento é um inimigo do vies. Com base neles, eles entram na equação total e não como um ator único."

E19	"Sim, já tinha ouvido."	"Acredito que sim. De maneira genérica, sim."	"Acredito que sim. (...) Aquela ideia de, ok, eu tenho uma informação inicial, porém, essa informação inicial acaba, por exemplo, afetar os valores do orçamento. (...) Seja consciente, ou seja, sei que ter orçamento é difícil na instituição, então é melhor conseguir ali com uma margem de segurança para conseguir cumprir, do que de repente perder, ou seja, receber um orçamento justo e de repente lá na frente eu não conseguir honrar com a questão das despesas feitas. Então, esse viés de ancoragem, dentro do setor público, ele de fato pode ter esse viés de forma consciente. Ou seja, você tem uma informação inicial e você tenta balizar ela de uma forma que acaba por influenciar a sua tomada de decisão."	"Acho que uma forma de reduzir seria uma maior padronização das decisões que podem ser padronizadas. Então, 'manualização' do mesmo, 'manualização' cursos, treinamentos. Munir os gestores com subsídios mais adequados para a decisão pode reduzir o viés de ancoragem. Outra forma, de reduzir o viés, é a transparência das decisões, talvez a transparência pode reduzi-lo, já que ele pode ser auditado, já que ele pode ser submetido ao olhar crítico do controle social então ele vai pensar duas vezes antes de fazer o que ele vai fazer, vai ficar constrangido a utilizar de maneira consciente o viés para o problema."
E20	"Não."	"Eu acredito que sim."	"Se já ocorreu, é complicado dizer. Poder ocorrer, eu acho que pode, mas não tanto da nossa parte. Por quê? Dada a natureza do nosso serviço, a gente tenta sempre se desvincular de certas questões. Por quê? Porque justamente para não criar, eu acho que instintivamente, esse viés dessa natureza. Como assim? Tudo o que a gente faz, ou pelo menos a grande maioria do que a gente faz, a gente tem setores técnicos. Ou seja, a gente tem setores especializados para analisar. Então, a gente tem que considerar que a análise técnica, novamente pode ser viciada, mas normalmente não é nossa, não tenho como manifestar nesse aspecto, mas aí eu, particularmente, entendo que o viés de ancoragem que é mencionado, ele não abarca uma situação que seja pautada em uma análise técnica específica, mesmo que o técnico tenha lá os problemas dele, os viéses dele próprios. Por quê? Porque eu tomei uma decisão com base numa informação em tese confiável. Então, a gente, aonde a gente atua, e falando especificamente da diretoria, por força até da especificidade da atividade que a gente exerce, esse viés, eu não estou dizendo que ele é impossível, mas ele é improvável, pela natureza do serviço, que é um serviço que depende muito de questões técnicas atreladas. Então, dificilmente uma informação sem subsídio vai pautar a tomada de decisão da gente, mas isso em outras esferas talvez, menos técnicas do que a nossa."	"Vou falar por experiência, me parece um viés que tem uma carga política muito grande. Por que política muito grande? Só respondo pela minha pessoa aqui. Então, me parece que ele tem uma carga política muito grande. Por quê? Porque ele me parece ser muito desprovido, como eu disse, de subsídios técnicos ou elementos fáticos que o norteiam. Então, a primeira grande questão que me parece que ajudaria a resolver é mitigar um bocadinho dessa questão da tomada de decisão política. E a tecnicidade me parece que são caminhos interessantes para mitigar. Eu não acho que ele seja totalmente inútil. O que eu acho é que ele tem que gerar um cuidado na tomada final de decisão somente. Por quê? Porque a gente, se ele for entendido, talvez ele possa ter ali a sua utilidade, por exemplo se todo mundo está fazendo com 10 milhões e você está fazendo com 7, não valeria a pena você revisar porque só o seu deu 7, mesmo que você tenha um embasamento técnico? Pode ser que o seu esteja certo, não estou discutindo isso, mas pode ser entendido talvez como mais um mecanismo de controle tácito ao procedimento, é balizar o quanto essa informação pode ser útil, exatamente a utilidade da informação. Então assim, é isso que eu imagino para algo dessa natureza para um viés dessa natureza no nosso cotidiano não descartar necessariamente, até porque a gente vai lidar com isso e isso vai ajudar em outros pontos, até porque pode acabar sendo uma questão que, no cotidiano de praticidade novamente, a questão dos detalhes eles não são descartados, porque se você vai conversar com 20 pessoas muitas vezes com pouco tempo, você ter essas coisas, essa coisa do 'não é 10 milhões', 'é 10 milhões', 'é 10 milhões', não tendo exemplo, se chega em 7, 6, e por aí vai . . . de tomar o cuidado de que a sua decisão final, aquela que vai resolver o seu problema não pode ser baseada simplesmente no humor ou na ideia da coisa, é isso que eu acho que é o cuidado que a gente tem que ter com um viés dessa natureza, entendeu?"

TEMA: VIÉS DE STATUS QUO			
PERGUNTAS			
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de status quo?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?
E1	"Sim."	"Entendo sim."	"Na verdade isso é uma natureza, uma natureza humana. A questão da resistência a qualquer tipo de mudança. Normalmente os ambientes têm resistência a mudança. Independente se é setor público ou setor privado. O que você precisa é ter um estímulo adequado e uma transição adequada. Preparo para essa transição para que ocorra essa mudança e essa evolução."
E2	"Sim."	"Sim."	"Sim. De preferir continuar do jeito que está mesmo, com os procedimentos já formalizados. Toda mudança, ela gera um pouco de, eu diria, conflito. Mas, até ansiedade mesmo."
E3	"Não, nunca tinha ouvido falar."	"Sim, compreendo."	"Sim, às vezes, até mesmo dentro do exemplo que você citou, mas assim eu tinha servidores mais antigos, não tenho mais, mas assim, quando eu tinha, eles acabavam rejeitando a utilização de novas tecnologias, e aí, por conta disso, mesmo esses servidores acabaram não se adaptando às novas demandas do setor e optaram por entrar em processo de remoção, por exemplo."
E4	"Não."	"Acredito que sim."	"Pode sim. Inclusive, acontece com frequência. Principalmente, eu percebo isso quando a gente precisa de alguma mudança na rotina em relação a sistemas, por exemplo, né? Vem a legislação e obriga que a gente utilize determinado sistema e fornece novas informações que não estávamos acostumados antes. Então, sempre tem uma resistência de criticar o sistema ou de dizer que essa nova rotina vai ser muito complicada de implementar no setor e etc."
E5	"Dessa forma, não. Esse conceito, não. Mas a gente percebe, né? Mas o conceito, assim, não."	"Sim."	Sim, percebo isso demais. Aqui, especificamente, eu lido com servidores que já têm alguma carga de trabalho desde muito tempo fazendo a mesma coisa e parece que têm um medo, têm um certo receio, de fazer de uma forma diferente. Não todos, mas alguns. Eu percebo que têm muita dificuldade de mudar, mesmo que seja para melhor. Alguns procedimentos, alguma forma de engerar o procedimento. Meu chefe anterior, ele acabou mudando algumas coisas, ele instigou algumas coisas nas duas equipes. A diretoria tem duas equipes, duas coordenações. Algumas mudanças que eram necessárias. Nada tão estruturante, não. Algumas mudanças de visão. Ele contribuiu com isso. Eu sinto que foi um trabalho de convencimento. Foi um trabalho de convencimento e de entender que não precisa ter aquela visão estrita da legislação, da interpretação da legislação. A gente pode abrir um pouquinho mais o leque e precisa entender que o novo pode ser bom para a gente, para o setor, para a gestão aqui da minha unidade, para a diretoria como um todo. Só que eu percebo algumas restrições de fato. Eu particularmente acho que isso é muito forte no serviço público. Minhas percepções de pessoas que eu lido no meu dia a dia, tanto aqui quanto fora do meu setor. O meu setor é menos do que outros quando a gente pega conversa de corredor."
E6	"Status quo, né? Já."	"Sim."	<p>"Eu sempre trabalho na perspectiva de transição e experimentação por um dado anterior, né? Muitas vezes, a gente não pode fechar a porta para a avaliação do propósito de inovação, né? Mas a gente também não pode deixar de pensar na perspectiva da inovação."</p> <p>Então, o que eu faço, assim, geralmente é: vamos primeiro, em vez de implementar, de fato, alguma situação, né? Simplesmente implementar, né? Sempre combinando com a equipe. Vamos fazer o processo de experimentação para a avaliação do propósito de inovação, para nós conhecermos como efetivamente isso funciona, para que a gente possa depois estabelecer aí as formas de ação real."</p> <p>Porque, muitas vezes, a gente propõe determinados processos, pensando que vai ser de um jeito e, no decorrer do processo, não é da forma como a gente pensou. Então, sempre buscar uma transição e manter um processo que estava em funcionamento até que a gente esteja seguro de que essa transição pode ser efetiva. Ou, fez essa proposta de transição, de experimentação, vimos que teve mais pontos negativos do que positivos."</p> <p>Então, a gente, pelo menos, não fecha a porta para esse novo e busca trazer o que foi experimentado ali, até para ressignificar a nossa própria forma de trabalhar, as nossas próprias formas de realizar aquelas tarefas. Então, eu vejo que a gente tem que fazer isso."</p> <p>Vou te dar um exemplo. Nós temos um setor que tinha normas para ele andar, instruções normativas. Aí, houve uma mudança de gestor. O gestor que entrou retirou das instruções normativas que estavam em vigência. Então, o objetivo era avaliar. Só que isso acabou gerando um problema muito grande. Por quê? Porque ele eliminou o sistema rapidamente, de um dia para o outro."</p> <p>Quando ele retira da página essa normatização, essa orientação, as pessoas acabam ficando sem nenhuma orientação, sem nenhuma instrução normativa. Para nada das situações que aparecem no nosso cotidiano."</p> <p>Então, vejo que você deixar para trás e não levar em consideração o que já foi vivenciado, que faz parte da história desse trabalho, você acaba desconsiderando o que está posto, o que também não é legal, né? E acaba fazendo uma transição que deixa um vácuo e acaba não trazendo, avaliando as experiências anteriores para até aprimorar o que você já tem."</p> <p>Então, nós temos, assim, que ser bastante cuidadosos, né? Às vezes, o que a gente já trabalha funciona, mas sempre com aquela perspectiva de avaliar como é feito, sempre pensar sobre pontos negativos ou positivos de toda essa situação com a finalidade de constante aprimoramento."</p> <p>Então, desde que nada é posto como definitivo, tudo é passível de avaliar. Então, eu acho que o que a gente tem que fazer é fazer uma avaliação e ver a significação e melhorias, mas sempre a partir de uma experiência num prazo que possa realmente trazer uma análise dessa gestão dos riscos que a gente corre em trazer inovação para o que a gente faz no nosso setor."</p>
E7	"Não."	"Sim."	"Sim. Vou dar um exemplo. No meu próprio setor. Tem uma parte da equipe que ela, ela é muito apegada ao tipo de trabalho que eles colocaram ali. Então, eles acreditam que qualquer mudança vai para o setor público vai atrapalhar a rotina, a forma como já é feita. Eles. E como é uma equipe bem fechada, quem entra, tem que se adaptar."

E8	"Sim."	"Então, a terminologia <i>status quo</i> é conhecida, né também, mas não dentro dessa concepção, mas aprofundada, aprofundada, né, de viés cognitivos, mas acredito que eu compreendo, sim."	"Sim, já ocorreu. Antes de eu assumir para o setor que eu estou, existia uma cultura das coisas serem mantidas como já eram conhecidas e o mais conservador possível. Existe sim uma cultura burocrática do serviço público até um certo ponto necessário para que se mantenha tanto o controle quanto a transparência da coisa pública, mas, quando ela se torna engessada, ela começa, na verdade, a tender ao longo do tempo a uma ineficiência. Então, o que eu vejo assim, isso já aconteceu. Hoje, procuramos estar tendo, em uma postura de estar sempre buscando aprimoramento, identificando a cada período, aí não tem um período específico a cada seis meses, a cada ano, não necessariamente, mas ao longo da execução, ao longo dos meses, e verificando como que esses procedimentos foram, que retorno foram dando esses procedimentos. E aí verificando a possibilidade, a necessidade de estar aprimorando. E a partir de quando conseguir fazer esses aprimoramentos também. Muitas vezes, a gente até tem a intenção, já visualiza, mas não tem instrumentos, não tem pessoal, não tem o tempo adequado. Mas é estudar estratégias constantemente para que possa se aprimorar e não ficar estagnado em procedimentos que, pela experiência, já se mostraram ineficientes ou que podem trazer melhor benefício, mesmo que, até então, estejam eficientes, né? Então, a gente está sempre buscando melhorar até na postura ativa, necessariamente reativa à experiência da execução do trabalho."	"Eu acredito que a principal forma de reduzir ou evitar a influência do viés do <i>status quo</i> é fomentar uma cultura de constante melhoria e inovação dentro da organização. Isso envolve a criação de um ambiente onde as mudanças são vistas como oportunidades e não como ameaças. No meu caso, buscamos identificar periodicamente onde os processos podem ser aprimorados, mesmo que eles já estejam funcionando de maneira eficiente. A resistência a mudanças pode ser diminuída com o envolvimento de todos no processo de transformação e com a conscientização de que a inovação traz benefícios tanto para o setor quanto para a instituição. Além disso, a formação de grupos de trabalho focados em inovação, como nós fizemos, pode ajudar a quebrar a mentalidade de 'deixar como está'. A comunicação aberta e a implementação de pequenos ajustes ao longo do tempo também são formas de a gente trabalhar esse viés, pois tornam as mudanças mais naturais e menos impactantes, concorda?"
E9	"Não."	"Sim, gente. Permanecer na situação. Zona de conforto, né? Acho que é uma forma de compreender bem tranquilo esse viés."	"Eu acredito que não. Especificamente no setor que eu trabalhei, não. Mas eu acredito que em outros setores, sim. É. Mas no meu setor, a gente tinha deficiência de sistema. E as pessoas queriam mudar aquela situação, queriam organizar melhor."	"Demonstrando que, da forma nova, a forma inovadora é melhor. Talvez geraria até menos contratações com o serviço da forma inovadora, né? De forma que talvez sistematize algum dado ou que dê mais controle ao serviço, enfim, ao que está sendo produzido no setor, à atividade."
E10	"Sim. Não sei se na definição como viés, mas sempre ouvi falar do <i>status quo</i> . Ah, e aí também eu posso, se você me perguntar um conceito básico, eu vou meio que repetir o que você já falou, mas se eu já ouvi falar, sim."	"É complicado de fazer uma definição. É difícil, né? Mas ou, no caso... porque essa pergunta é aquela entre as duas que é objetiva, né? Sim ou não, acredito que sim, acredito que não, talvez. Ou seja, você compreende o que é esse viés?" "Eu prefiro... eu vou fazer o seguinte: eu prefiro edificar que eu disse. Já que a gente está numa questão do viés cognitivo, eu prefiro indicar que já ouvi falar de uma forma superficial, na abordagem do <i>status quo</i> , mas não de forma de viés cognitivo, tá bom?"	"É muito comum. A minha mãe passou assim, na definição do processo de <i>status quo</i> . Estava mais nessas definições que você trouxe. (...) A mudança de sistemas pode ser integrada ou não, mas obrigatória para o governo federal. No caso, a gente está vinculado ao Executivo. Hoje, se você pegar aqui, a gente tem bastante linhas de execução na parte financeira, orçamentária, patrimonial, até mesmo administrativa.  E aí, essa implementação de novas tecnologias, como hoje temos, por exemplo, a inteligência artificial – mas nem entrando nessa parte mais atual, indo para o lado da parte sistêmica mesmo –, tínhamos rotinas, eu vou colocar o exemplo do </nome de sistema utilizado pelo setor>. (...) E o </nome de sistema utilizado pelo setor>, cara, a implementação, a implementação de rotinas contábeis no 'telapreta', ou seja, no </nome de sistema utilizado pelo setor> do governo federal, lá atrás, nos anos 90. Aquilo foi uma modificação muito grande naquela época, porque o </nome de sistema utilizado pelo setor> era muito fechado. Rotinas de contabilização, rotinas orçamentárias.  Depois, com o advento do </nome de sistema utilizado pelo setor>, nos trouxe essa nova tecnologia, entre outras, com integração de sistema e tal, mas com uma ventenete Web, ou seja, nova interface. Isso alterou todo o exemplo do </nome de sistema utilizado pelo setor>.  Outros sistemas também, como o Portal de Contas do Governo – uma nomenclatura antiga do Portal da NET – e rotinas que eram estabelecidas no setor, através de papel. Tivemos o advento da digitalização, que já temos há um pouco mais de tempo, na </nome de instituição>, ali, meados de ano de 2018, com a implementação do SEI.  Mas essas rotinas... e aí, veja bem, essa questão de passar do manual para o digital, do manual para o sistema, muda os parâmetros. Então, você pode ter os preconceitos. E a questão do <i>status quo</i> está relacionada a isso, na minha visão. Você definiu de forma perfeita: é a zona de conforto. 'Se eu estou fazendo daquela forma, jogando com aquele time, vou mexer naquilo para quê? Vou trazer uma situação que possa me tirar daquela zona de conforto?' Então, eu acho que o <i>status quo</i> está muito ligado a isso."	"É claro, o <i>status quo</i> é isso. 'Zona de conforto'. Então, acho que o <i>status quo</i> tá diretamente ligado a essa resistência, esse medo de perder a estabilidade do que já é familiar. Então melhor maneira de lidar com isso é trazendo inovação para o setor público e incentivá-la."
E11	"Sim. E esse foi um grande problema nosso aqui por muitos anos. Inclusive, tem, no nosso setor, tem um diaado que fala assim, 'mas sempre foi feito assim'. Então, isso atrapalha bastante."  "Mas eu acho que nos últimos anos, depois da pandemia, digamos assim, muita coisa mudou, né? Então, a gente teve que sair da nossa zona de conforto. Então, eu acho que esse <i>status quo</i> aí, ele foi um pouco amassado, um pouco quebrado aí, nesses últimos dois, três anos. Principalmente aqui, aqui no nosso setor."	"Sim, compreendo."	"Sim, ocorre. Ocorre porque os profissionais, eles não gostam de sair da zona de conforto. Então, ele institucionaliza que aquilo que ele faz é a maneira mais sincera, porque já foi passado para ele daquela forma. Então, ele não quer implementar mudança, porque mudança, inicialmente, acaba gerando um estresse, um pouco de trabalho, talvez assim. Desconforto. Mas, assim. Nós implementamos aqui, por exemplo, um sistema que, se ele não existisse, talvez teríamos que ter cinco, seis funcionários aqui. E com esse sistema, dois conseguem operar, fazer o trabalho. Fica puxado? Fica puxado. Mas, você consegue, aí, desenvolver o trabalho.  Houve uma inovação, houve um estresse inicial, mas, de acordo com o que o tempo vai passando, eles vão se adaptando, vão aprendendo um pouco mais."	"Eu acho, assim, que o setor tem que manter bastante diálogo. Então, o setor que ele tem um diálogo e que ele está atenuado para as mudanças da especialidade dele, ele não vai ficar no <i>status quo</i> . Ele vai querer mudança. Ele vai querer modernizar. Ele vai querer avançar. Então, eu acho que precisa-se de capacitação, conhecimento. Se você ficar lá na graduação, igual você, por exemplo, está no mestrado. Se você ficar só na graduação, você vai ficar inerte aquilo, talvez, que você passa para o resto da vida. Mas, se você começar a mestrar, começar a se especializar, começar a entender, é bem lógico que você não vai ficar fazendo o que você está fazendo hoje com a sua vida. Você vai sempre avançar. Você vai sempre jogar novos horizontes."
E12	"Eu já tinha ouvido falar de <i>status quo</i> , mas não como viés."	"Acredito que sim."	"Eu acho que as pessoas tendem a querer permanecer fazendo as mesmas coisas que elas já fazem para não sair mesmo da zona de conforto, porque às vezes ela vai ter que aprender novas coisas. Eu acho que isso acontece sim."	"Eu acho que uma forma de melhorar, de evitar isso seria uma atuação melhor, assim, nesse sentido da nossa chefia, de tentar ver mesmo, assim, de entender a realidade de cada setor. Só que assim, eu entendo que também às vezes é uma situação difícil. É um pouco desconfortável, né? Ao mesmo tempo é uma situação, é uma decisão racional, né?  Mas também é uma decisão que lida com a questão da gestão das pessoas. Então, eu acho que a pessoa que é o gestor se sente um pouco desconfortável, às vezes, de parecer uma perseguição ou algo nesse sentido. Mas eu acho que como gestora, a pessoa tem que tomar decisões difíceis também, às vezes, né? Pensando no setor como, não nas pessoas, mas no setor e no que é melhor para o serviço público. Então, eu acho que seria esse papel, assim, de olhar mais com cuidado e se tiver que mudar, desalocar pessoas para outras funções, seria isso."

E13	"Já."	"Exatamente. Concordo com ele também."	"Eu acredito que atrapalha, sim, porque existem muitas pessoas, e um pouco de mim também, que acaba se instalando. O trabalho já está dado, mudança... é aprender de novo e começar a trabalhar com algo novo, mesmo que isso melhore. Sair dessa inércia... é um pouco complicado, mas acredito que a resistência à mudança pode prejudicar o serviço, o ambiente, a melhoria da qualidade de vida. Por exemplo, a gente está agora mudando de sistema, e o sistema que já usamos, com o qual já nos acostumamos, foi um parque de novos tipos de planilhas e novos tipos de controle. Isso já está causando um estresse, uma coisa que ainda nem aconteceu. Então, acredito que atrapalha, sim, que atrasa, e vejo isso acontecendo no serviço público com certeza."	"Eu acredito que, com treinamento... e uma coisa que, apesar de não ser muito a favor de treinamento obrigatório, porque se deixa facultativo, as pessoas que têm mais facilidade com troca de mudança vão sempre querer participar, e aqueles que são mais resistentes não vão querer."
E14	"Já."	"Sim."	"Sim, já ocorreu. Eu enfrentei isso pessoalmente em uma gestão muito antiga, onde qualquer proposta de mudança era negada, nem sequer analisada, sob o pretexto de não querer alterar o fluxo de trabalho que já existia."	"No caso que vivenci, a mudança de gestores foi o fator que resolveu o problema. Os novos gestores chegaram com uma mentalidade menos conservadora e mais aberta à mudança. Fora isso, eu não saberia dizer outras formas específicas para reduzir esse viés."
E15	"Não."	"Não."	"Sim, isso pode ocorrer ou está ocorrendo. Na área de tecnologia, por exemplo, há constantes atualizações e melhorias relacionadas à segurança e equipamentos. Mesmo assim, percebe-se uma resistência em acompanhar essas mudanças, o que pode comprometer a eficiência."	"Olha, eu acho que, não sei se essa é a resposta certa, mas é estimular, o estímulo das pessoas a buscar por novas informações, saberes, conhecimento, tecnologia, esse é o estímulo. Então estimular as pessoas a terem conhecimento dessas novas tecnologias, né? Sim, porque é aquele negócio, se você não se atualiza, você perde tanto no público quanto no privado. Você, de alguma forma, vai ficar ali parado no local. Você precisa, na verdade, é de certa forma um pouco obrigado a querer aprender novas tecnologias, de sistemas, de gestão, plataformas de ensino ou as formas de transmitir uma documentação. Então, ela precisa ir meio que forçadamente a aprender. Por mais que ela não queira, ela vai ter que aprender. Então tem que ter um estímulo ali."
E16	"Nunca tinha ouvido falar desse viés, mas agora sei o que ele é."	"Sim."	"Ocorre no setor de trabalho justamente dessa maneira, porque a resistência a adotar novas tecnologias é bem presente, de base ponto, essas coisas. Tem gente que nem liga, porque é uma instituição bem antiga, então tem gente que nem liga computador, tem gente que lida com papel ainda, mas não quer ir para algo melhor, não quer nem aprender a mexer em sistemas novos, quer ficar naquele lá antigo, mas enfim, eu acho que é isso."	"Eu acho que através de conscientização, informação, mostrando ali que seria algo melhor, uma evolução melhor para o trabalho, né? Enfim, eu acho que é através de informações, né?"
E17	"Sim."	"Acredito que sim."	"Sim, e principalmente dentro dos procedimentos padrões, dos POPs, procedimentos operacionais padrões. Tanto em tecnologia, quanto em processos, quando as pessoas estão habituadas a um processo, a um fluxo de trabalho, elas têm dificuldades em aceitar um novo fluxo, mesmo que esse traga mais eficiência para a instituição. Normalmente, elas aceitam só quando elas percebem que há um ganho de produtividade ou uma diminuição do trabalho para elas."	"Trabalhando uma cultura de inovação, uma cultura de mudança realmente de <i>status quo</i> , de avanço nesse sentido, de fazer com que as pessoas se movimentem, estudem, se aperfeiçoem, se capacitem e se preparem para o novo."
E18	"Já."	"Compreendo."	"Sim. Principalmente quando a mudança vai influenciar na rotina. (...) Eu acho que naqueles momentos em que a gente tem uma resistência, do trabalhador à mudança e da chefia em promover a mudança."	"Aí já é mais uma questão de conseguir enxergar os benefícios, né? Eu acho que é uma análise, mesmo que traga mais atividades para o gestor, mas ele consegue enxergar, parar e observar os benefícios dessa alteração e o viés ele já não fica tão efetivo, não influencia."
E19	"Não tinha ouvido falar."	"Sim, sim."	"Eu entendo que isso que você comentou, essa resistência a mudanças, ela impactou e influenciou necessariamente a mudança e o percebido até hoje ainda. A gente está querendo mudar para um formato de contribuição que é a contratação de serviços. Então, a gente, em vez de contratar a mão de obra, vai contratar os serviços, ao final, inclui o negócio de trabalho, mas inclui todos esses outros elementos. Então, isso eu percebo no dia a dia mesmo. Esse é um exemplo, mas eu percebo outros exemplos o tempo todo. Eu acho esse que é esse muito bom na administração pública para tomar decisão e afeta os gestores também."	"Temos o quadro deficitário de pessoas nos setores do serviço público, e isso dificulta inovação, porque inovação significa sair do comum. Já existe uma resistência para sair do comum. É a zona de conforto, a distância de mudanças. Então, esses seriam os três principais elementos que eu vejo como que influenciam, nesse caso, a nossa mudança e que precisariam ser trabalhados."
E20	"Não como viés, mas eu já vi essa questão da manutenção do <i>status quo</i> no mestrado."	"Eu acredito que sim."	"Isso ocorre no todo. Esse daí eu vejo com frequência. Toda mudança tem resistência. 100% das mudanças que eu tentei implementar eu tive resistência. Algumas inclusive tiveram pessoas que simplesmente não tinham resistência e não aceitaram a mudança. Já presenciei isso. É... Então assim esse daí é indubitavelmente perceptível. Isso é uma constante na realidade. E a gente mesmo tem resistência a certas mudanças. Vou te dar um exemplo. Eu hoje estou sofrendo porque estou querendo aprender a mexer com inteligência artificial. Só que é um negócio que para mim ainda não é palpável. Mas eu já sei que é o futuro. Mas duas situações que aí na <nome de instituição> teve esse viés agindo na questão da implementação do PGD. Houve uma resistência pela implementação. Na realidade não houve. Ela há! É. Porque assim, quando cheguei a conversar com o <nome do servidor>, parece que agora estão dando margem para ver se saiu 100%. Aí eu achei que tivesse dado uma ruptura de mudança, mas não houve."	"Eu, particularmente, não consigo, pode ser até uma limitação minha, eu não consigo ver nada de benéfico nisso. Eu tenho dificuldade. E assim, é ele ser mitigado, porque isso é uma coisa que eu verifico no meu cotidiano, que isso é da natureza humana. A resistência à mudança é da natureza humana. Então, assim, a única forma de você, que eu enxergo, e ela é muito drástica, a gente não pode nem falar disso como uma solução efetiva ou eficiente, é trocar as pessoas. Porque você não vai conseguir. Não, isso é estudo, se você pesquisar, você vai ver, tem estudo nessa área de que existe um percentual de pessoas que simplesmente nunca vai aceitar as mudanças. Isso. Tem estudos."

## TEMA: VIÉS DE DISPONIBILIDADE

PERGUNTAS				
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de disponibilidade?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Não."	"Talvez não com o nome, mas com o conceito."	"Essa parte 'de que maneira?', o que eu penso.....O que eu penso é que, pode ocorrer? Pode. Vai depender do preparo e da capacitação, ou capacidade da chefia, da liderança, enfim, o gestor. Mas não concordo com esse comportamento. Entende? Para tomar as decisões. Não concordo de que isso deveria acontecer. Mas pode acontecer? Pode. Por falta de preparação. Ou capacitação do gestor. Porque para você tomar decisões....Quando eu te falei, como eu sou mais racional nas decisões, eu vou verificar as probabilidades. Eu vou verificar várias, diversas variáveis, para tomar decisão. Eu não vou tomar uma decisão com base no fato específico isolado. (....) Não acredito que seja a forma correta de se decidir as coisas."	"Analisando com mais dados, mais concretos, efetivos. E mais específicos, reais, para tomada de decisões."
E2	"Não."	"Sim, compreendo."	"Não."	"Eu não sei se é possível ser reduzido. A questão tem que ser encarada mesmo pelos gestores e não tem muito para onde fugir."
E3	"Não."	"Compreendo."	"Ocorreu, tava acontecendo né, agora não aconteci mais. Um servidor especificamente não conseguia as tarefas dentro do prazo estipulado. Por isso, por conta desse motivo, na distribuição de atividades, como atrasava nas mãos dessa pessoa, eu acabava por tampá-lo dele das atividades. Exatamente porquê, ele não me entregava, eu passei a não entregar mais. Quando eu voltei a entregar as atividades normalmente, como eu passava para todos, acabou que ele começou a me entregar. Então assim, dentro dessa situação, eu acredito que... possa ter ocorrido o impacto desse viés, porque ele não entregava, e eu acabei achando que ele não ia me entregar mais, nenhum, e aí eu voltava até que ele me entregasse as antigas, e no fim das contas eu acabei por passar todas as que eu precisava e ele acabou me entregando tudo."	"Eu acredito que nessa situação que eu sei, seria, talvez, entender que ele, em um momento específico mesmo do servidor em questão, e que não é porque ele não tinha me entregado naquela semana que eu precisava, que ele não fosse me entregar mais nenhuma. Então, eu acredito que a forma de mitigar isso seja tratá-lo igualmente a todos os outros."
E4	"Não."	"Acredito que sim."	"Eu acredito que pode sim. Agora, exemplo... que já pode ter acontecido. Eu estou tentando puxar na memória, assim... Assim, por exemplo, na questão de licitação, às vezes, vamos pensar ali no momento de analisar os documentos de habilitação de um licitante. Existem alguns documentos que são indispensáveis, mas talvez algum outro que seja menos relevante, como, por exemplo, uma simples declaração de que ele, agora está até obrigatório, uma declaração de que ele não emprega menores, né? Talvez esse tipo de coisa um pouco menos relevante, que é meramente burocrático, digamos assim, passe despercebido."	"Boa pergunta. Não sei o que te dizer (...) um checklist talvez."

E5	"Não."	"Sim. Acho que sim."	<p>Eu sinto que aqui acontece muito o inverso disso. Não exatamente algo recente que influencie na tomada de decisão imediata. A tomada de decisão agora por algo recente que tenha acontecido. Eu sinto que a gente ainda toma muita decisão aqui com medo porque aconteceu uma coisa no passado. Essa coisa do passado, uma fundação quebrou. &lt;/Nome de instituição&gt; quebrou. E quebrou de uma forma absurda. Muitos projetos ficaram sem recursos. Mas, enfim. São coisas que eu não tenho muito conhecimento. Mas eu sei que isso aconteceu. (...) Boa parte dos servidores são dessa época. Na maioria. Só acho que sou eu que não sou servidor dessa época. Porque teve gente que entrou depois, mas lidou muito. Por exemplo, quebrou em 2014. Teve gente, três servidores, eu acho, entraram em 2015 e acabaram lidando com muito problema porque ainda era um período de lidar com isso, né? Mas não pegaram aquele período &lt;/nome de instituição&gt;. Mas lidaram com essa situação por um tempo ainda. Mas, é isso. Aí, o fato de ter tido essa, porque se torna, eu entendo que tenha sido também uma carga emocional lidar com essa, com esse evento, né? Que é uma quebra dessa. Ainda lembro que repercutiu na mídia. Eu vi pela mídia, pois era aluno. Então, eu sinto que isso pode balizar as decisões até hoje. Só que, como eu falei, não é exatamente algo recente. Mas é marcante. Dez anos, entendeu? Mas é algo marcante. E aí, eu sinto que algumas coisas, não mudam. Não é que não muda, a visão de algumas coisas não mudam por conta desse passado conforme o raciocínio. Mas é claro que existem coisas que não podem mudar mesmo, tá? Estou dizendo isso, né? É que eu acho que alguma, a visão de algumas coisas, a forma de lidar com algumas coisas que a gente vê aqui no trabalho, às vezes são um pouquinho enviesadas por conta desse episódio traumático, digamos assim, para o meu setor aqui. Enfim ... Nessa semana mesmo, a gente estava lidando com o processo da &lt;/nome de instituição&gt;. Para você ter ideia. Dez anos depois. Só que agora está em procedimento de cobrança, né? Mas enfim. São coisas mais pontuais, digamos assim. É algo recorrente, mas não. Não acontece. Mas enfim. É porque a definição que você me trouxe é eventos recentes. Mas nesse caso, não seriam eventos recentes. Seria uma coisa mantida. Que é um meio de disponibilidade. Porque se tornou um evento marcante. O que acaba reforçando de certa forma um viés de <i>status quo</i>, certo?"</p>	<p>"Eu acho que eu vou acabar recaindo na mesma coisa. Eu acho que as pessoas precisam abrir a mente. Eu não estou conseguindo pensar outra coisa além disso. É porque de fato... eu acho que as pessoas precisam ter uma mente aberta para lidar com as coisas. Para lidar com os seus vieses. Talvez eu possa te dar certo. Mas vamos lá. Eu vou responder com a seguinte sugestão: As pessoas têm que abrir as mentes. Como você poderia ajudar uma pessoa a abrir a mente para isso? Conversando com ela. Eu acho que essa resposta precisa muito de diálogo e poder de conversa. É muito sobre esse diálogo, conversar. Eu acho que em termos de gestão de equipe de pessoas é importante manter um espaço aberto para conversar com os servidores. Pra fazer o melhor que puder. Eu não sou aquela pessoa que é ótima em gestão de pessoas, mas eu sempre deixo aqui aberto para as pessoas conversarem comigo sobre as coisas que estão lidando ali no trabalho, dúvidas, pensamentos, eu deixo para eles sugerirem procedimentos que podem mudar participarem nessa questão."</p>
E6	"Não."	"Sim."	<p>"Eu acredito que sim, já aconteceu. Por exemplo, temos um prédio com sérios problemas de vazamento de água. Chuvas intensas não são tão constantes, mas houve uma chuva no final de 2022 que causou muitos danos. Ao reformar o prédio, ele foi preparado para uma chuva normal, sem considerar um evento mais intenso, como aquele.</p> <p>A racionalidade que você mencionou, muitas vezes é ignorada. Em &lt;/dado de possível identificação do respondente&gt; anos na universidade, vi vários eventos improváveis se repetirem. O problema é que o dinheiro público é caro para nós, e esse mau uso, como economizar em algo que pode sair caro futuramente, ocorre com frequência. Vou citar o exemplo do prédio da &lt;/nome de setor da instituição&gt;. Ele teve tantos problemas relacionados à chuva que o setor foi transferido para outro prédio mais adequado. No prédio anterior, as chuvas danificaram mobiliário, equipamentos e até tornaram o local insalubre.</p> <p>Acredito que o planejamento estratégico precisa ser preventivo para evitar riscos maiores."</p>	<p>"Então, esse viés, eu acho que ele é benéfico, porque eu falei só de questões materiais, né? Mas, os impactos nas pessoas também, eles são muito fortes. Então, né? Ao ponto das pessoas adoecerem por se sentirem não olhadas, né? Pela gestão, né? Ah, fulano tá num prédio que não tem isso. Agora, a gente fica num prédio que tem esse problema todo. E aí, então, a gente vê também que causou questões de adoecimento das pessoas por conta de se pensar mais na questão dessas não possibilidades, né? Do que os impactos reais até das próprias pessoas."</p>
E7	"Não."	"Não."	<p>"Talvez eu não tenha percebido, eu acho que não. Pelo menos assim... no setor que eu tenho mais proximidade não."</p>	<p>"Esse é mais difícil de resolver. Porque é uma questão bem mais intrínseca à individualidade da pessoa."</p>

E8	"Não."	"Sim."	<p>"Bom, sim, é um viés que pode ocorrer, mas não me recordo de ter ocorrido no setor que eu trabalho. Teoricamente, pode ocorrer, mas no setor que eu trabalho, não me recordo de nenhum evento que eu possa usar como exemplo nesse sentido. Mas é, de fato, importante que a gente esteja atento a situações que possam se apresentar de modo grave, para que, após sua ocorrência, possamos estudar possíveis situações análogas no futuro.</p> <p>Na verdade com o exemplo, eu lembrei de outro setor em que trabalhei, quando não havia a organização atual. Eu trabalhei em um setor que tinha atividades que hoje são exercidas nesta divisão que eu estou chefiando. E, nesse setor, participei de uma situação em que uma empresa veio à falência. Ela precisou ser vista no Brasil inteiro, e isso foi traumático, porque os empregados terceirizados ficaram sem cobertura. Isso causou um impacto real na administração. Apesar de nós termos recursos para pagar os empregados locais, por força de uma decisão judicial nacional, esse recurso foi sequestrado para fazer uma divisão geral. Isso impactou os funcionários locais, onde havia um recurso. Isso realmente foi impactante. O que a gente sentiu foi não ter domínio sobre o fato, por força de decisão judicial, e isso nos deixou, um tanto quanto, emocionalmente inseguros para situações futuras desse tipo.</p> <p>Então, uma das decisões a serem tomadas é avaliar bem os contratos para que, depois dos contratos assinados, os procedimentos de trabalho que seguem favoreçam que a empresa não tenha prejuízo ou seja, que a bilateralidade dos contratos seja equilibrada ao máximo possível. E que os empregados também não tenham prejuízo, para que, o máximo possível, eles fiquem legalmente acobertados. A empresa também deve manter um contrato equilibrado. Então, há uma atenção maior, desde aquela época, mas que não estava no setor atual, com atividades similares a essas, de que a bilateralidade do contrato passou a ser uma atenção maior.</p> <p>Naquilo que nos cabe, damos atenção maior, e isso nos levou a abrir um canal de comunicação maior com a empresa. Como contratamos a empresa, não os empregados, precisamos abrir um canal com a empresa, para esclarecer dúvidas, dar orientações e receber demandas, para minimizar a possibilidade futura de uma situação semelhante. Então, houve esse impacto emocional, sim, mas não aconteceu no setor atual, embora tenha ocorrido no novo setor com atividades similares."</p>	<p>"Eu acredito que esse viés é algo que pode impactar as decisões, especialmente quando eventos passados, que foram emocionantes ou traumáticos, ficam mais presentes na nossa memória. Isso pode nos levar a superestimar a probabilidade de eventos semelhantes ocorrerem novamente. Eu entendo que para reduzir a influência desse viés ser fundamental promover uma análise crítica e baseada em dados para fundamentar as decisões, a racionalidade, né? Em vez de agir apenas com base no que está mais fresco na memória, é preciso olhar para a totalidade dos dados disponíveis e adotar uma abordagem mais racional."</p>
E9	"Não."	"É um pouco, só."	<p>"Pode ter ocorrido. Mas eu fico pensando assim, isso mostra talvez uma falha na avaliação de risco. (...) Tem toda uma parte de você priorizar o risco, de tomar medidas preventivas. Tem todos os estudos ali por trás. Você tem que fazer a gestão dos riscos ali."</p>	<p>"Digamos que, para a &lt;setor da instituição&gt;, precisa se preocupar com a perda de arquivo. Quais podem ser as possibilidades de perda de arquivo? Queda de energia, caiu um raio, perdeu-se. Então, a gente precisa trabalhar para ter um gerador de energia, talvez, que é caro.</p> <p>Só que o que é mais provável? Um usuário descuidado, que perde um arquivo, ou um raio, a ponto de ter queda de energia e perder os arquivos? Estou tentando trazer para a TI, mas eu entendo que o maior problema da TI é o próprio usuário né? Nem tantos fatores externos.</p> <p>Então, a avaliação de risco tem que ser trabalhada em cima de como um usuário pode, de repente, gerar um arquivo, uma informação do banco de dados e perder de forma crucial. Numa avaliação de risco para a área de TI, seria segurança e proteção dos dados, garantindo que o usuário não tenha tanta liberdade de modificar dados, mais do que investir, por exemplo, em um gerador de energia que demanda custo e infraestrutura.</p> <p>Entre as possibilidades de ocorrência, o usuário seria prioritário. Mas, em uma decisão equivocada, se caiu um raio ontem, alguém pode pensar: 'Agora precisamos correr atrás de um gerador de energia porque, se cair outro raio, não quero perder arquivos.' Basicamente, é essa a ideia."</p>

E10	"Não."	"Em relação à descrição, sim."	<p>Acredito que sim. Que possa ocorrer ou já ocorreu. Nós temos aqui uma diretoria de &lt;/nome de setor&gt;. Então, algumas tomadas de decisões pelo gestor atual, que já está há algum tempo, eu não vou falar que foram questionáveis, tá? Mas elas foram baseadas na disponibilidade, tá? E poderiam ter sido melhor pensadas, logicamente, desde o gestor.</p> <p>(...)</p> <p>Elas podem ocorrer, né? Ainda que eventualmente ali, mas elas podem ocorrer, né? Só que, qual a probabilidade, né? Eu acho que esse evento da probabilidade, ele tem que ser melhor levado em consideração. (...) Então, enfim, eu acho que esse vínculo da disponibilidade, da probabilidade de um anúncio que está em tomada de decisão, usando essas consequências cognitivas aí, eu acho que é essencial para melhor tomada de decisão do gestor público, ok?</p> <p>Por que? Estou falando numa questão de gestão pública para tomar de decisão, não só momentânea mas futura também. Então, eu acho que essa parte da disponibilidade é essencial, tá bom?"</p>	<p>"Dentro do que eu estava falando, eu acho que você pegando históricos, né? No caso de contratações, né? No exemplo mais próximo. E se você tiver ali, lógico a gente não vai fazer nada na parte estatística, né? E também pode ser utilizado eventualmente, né? A gente tem profissionais, né? Nesse ramo aqui dentro. Inclusive, se eu fosse, se não me falha a memória, nesse setor, inclusive, nós temos um estatístico, tá? De cargo. E que possa dar alguma opinião, enfim.</p> <p>Eu não sei se eu estou no correto, tá? Estou falando aqui de cargo, enfim. Mas não sendo no setor, mas tendo essa, eventualmente, se você puder ir para a área acadêmica e tal, se você puder tratar dessas questões, se você puder colocar isso de forma mais teórica, como eu coloquei anteriormente, se a gente está hoje com a inteligência artificial, a gente pode ter aspectos ali de conto, de situações, a gente possa gerar ali, lógico, tudo é suscetível a falha, né? Tudo. Mas a gente pode mitigar esses erros, essas questões ali de poder evitar as falhas mesmo, acho que é o ideal, é o ambiente ideal, é o cenário ideal. Mas, trazendo de novo para a questão da contratação, eu penso que poderia ter sido utilizado um planejamento melhor, e se já deu errado fazer o planejamento, por que não replanear tudo isso dentro de uma legislação, certo?</p> <p>Igual você falou lá no começo do conceito, tudo dentro do estatístico. Porque eu vejo os critérios legais, tá? Parâmetros legais. Para fora disso, e por isso que eu citei esse setor, inclusive, já de ocorrência aqui de contratação, eu vi que estava dentro da legalidade ali, você pode, inclusive, responder por isso, ser responsável por isso depois, direto. Então, eu acho que abordar essa questão de forma histórica, tirando até preconceitos, enfim, e você tendo ali questões de levantamento de dados, de um planejamento prefeito, você corrige, você critica possibilidades de eventos no estatístico."</p>
E11	"Não. Esse eu nunca vi falar, não. Mas, assim, eu entendo que é algo que eu já vivenciei. É lógico que você vai dar mais moral para aquela informação que você mais facilmente lembra. Esse é o raciocínio, não é?"	"Sim."	<p>"Muito, muitas vezes. Sabe por quê? Porque, por exemplo, quanto mais a informação for recente, pelo menos para a gente aqui, mais em conta você vai levar ela. Hoje mesmo, a gente se deparou aqui com uma informação que iria mudar todo o nosso modus operandi aqui. Então, a gente parou, investigou para ver como é que a gente iria trabalhar. Mas, quanto mais disponível a informação e quanto mais recente, a gente aqui mais útil, né? Mais útil, né? Então, tem sim esse viés."</p>	<p>"Para a gente aqui, isso talvez não é nenhum problema, porque, para a gente, na verdade, é a solução. Porque, como a gente trabalha com a instalação atualizada normas atualizadas, e a gente tem que trabalhar, para a gente é benéfico. Então quando surge algo novo, modifica todo o nosso trabalho aqui. Então, o problema seria se a gente não tivesse conhecimento da norma, da regra, e não aplicar. Você está entendendo? Mas, como a gente soube, a informação está ali disponível e ela é recente, para a gente é benéfico."</p>
E12	"Não."	"Acho que sim."	<p>"Eu acredito sim, com certeza. Eu acho, dando um exemplo do que eu li no trabalho, eu acho que determinadas situações que acontecem, alguma experiência que a gente passa, uma dificuldade. Acontece uma situação na &lt;/função do setor&gt;, por exemplo. E aí, a gente vê, olha, como que a gente vai resolver isso? Aí, a gente tenta ver no contrato. O que o contrato fala? Ou no termo de referência se no contrato não tiver. E aí, a gente não tem nada. E aí, a gente fica meio perdido. O que a gente vai fazer?</p> <p>Aí, a gente guarda aquilo e fala, não, quando a gente for fazer, porque a gente está no processo de fazer os contratos que não estão vencidos, né? Que a gente pegou esse setor meio que abandonado. Então, aí, não, quando a gente estiver fazendo o termo de referência, o contrato, o modelo, a gente vai incluir algo que trate sobre aquilo. E aí, eu acho que seria nesse caso, assim, de uma coisa que aconteceu influenciar numa coisa que vai acontecer no próximo contrato para evitar que aquilo aconteça de novo, talvez.</p>	<p>"Eu acho, nesse caso, pelo menos no exemplo que eu dei, eu acho que seria algo positivo. É, porque você prevê, né, que pode acontecer uma coisa que talvez não tinha acontecido antes e que seria importante ter uma regulamentação daquilo, né? Tipo, pelo menos um nós dizer, olha, se acontecer tal coisa, você vai seguir por esse caminho, que é o melhor. É algo que já foi pensado, né? Porque, às vezes, você quer fazer alguma, tomar uma determinada atitude e você não tem aquilo embasado em nada. E aí, você fala, e agora? O que é que eu faço, né? Então, assim, eu acho que é algo positivo, pelo menos nesse exemplo que eu dei."</p>

E13	"Não."	"Sim."	<p>"Eu posso falar à vontade, né? O que acontece é que, quando a &lt;/função do setor&gt; foi citada, foi um período próximo ao período de suspensão da COVID, perto de &lt;/referência de data&gt;. Eles ganharam, mas, entre aspas, não levaram. E por quê? Porque a &lt;/nome de instituição&gt; fechou tudo, ninguém entrava mais, não tinha mais trabalho, então não tinha por que eles assumirem a &lt;/função de setor&gt;. Depois de &lt;/referência de data&gt;, quando tudo começou a voltar para o presencial, eles vieram assumir a &lt;/função de setor&gt;. Quando se depararam com a situação do imóvel, teve infiltração no teto, estava todo cheio de mofo, aquele né guaxinim não, gente... Aquele que fede, como é que chama? (...) Gambá! Gambá tinha feito ninho entre o forro e o teto, uma zona. E assim, mesmo que eles tivessem feito a vistoria antes da pandemia, depois, quando eles fossem assumir, estaria daquele jeito, não teria condições. E aí, eles fizeram um orçamento, e o valor do orçamento que eles deram poderiam fazer a obra, ressarcidos de acordo com o aluguel, não valeria a pena. O que a &lt;/nome de instituição&gt; fez? Assumiu toda a obra, a reforma inteira da cantina, e entregou agora, no início de &lt;/referência de data&gt;, a &lt;/função de setor&gt; reformada, de uma licitação feita em &lt;/referência de data&gt;. O que eu vou recusar disso tudo? Em todos os documentos que a gente faz agora para frente, dentro do contrato, a gente primeiro faz a obrigatoriedade da vistoria para a participação da licitação. E segundo, em caso de efeitos naturais, não lembro exatamente qual foi a expressão, mas caso aconteça o que aconteceu com a pandemia, a licitação vai estar suspensa ou cancelada, para não ter todo esse estresse que aconteceu com a entrega da &lt;/função de setor&gt;. Qual a probabilidade disso tudo acontecer de novo? Acredito que zero. Mas a gente já se, já colocou no mapa de risco uma medida de contingência no caso de acontecer."</p>	<p>"Então, no caso, questão que a gente viveu, não acredito que cause algum prejuízo, né? É, na verdade, uma forma de mitigar o prejuízo. E no exemplo inicial que você deu sobre os 10 milhões de valor público, que foi R\$ 7 milhões, eu acredito que um estudo de mercado, os três orçamentos que sempre são cobrados, mitigaria a utilização, o viés dessa situação."</p>
E14	"Já. Não com esse nome, mas já."	"Sim."	<p>"Acho que sim, de forma semelhante ao exemplo dado. Não me lembro de uma situação específica agora, mas acredito que isso possa acontecer, com serviços focados em evitar um erro passado e não percebendo outros problemas mais recorrentes."</p>	<p>"Não sei dizer exatamente. Mas acho que, pelo menos parcialmente, uma forma seria a disseminação de uma cultura que normalize os erros como parte do processo, evitando uma abordagem excessivamente punitiva. Uma cultura punitiva poderia agravar a influência do viés de disponibilidade."</p>
E15	"Não."	"Não."	<p>"Sim, já ocorreu e pode ocorrer. Um exemplo é a reforma no setor onde trabalho, responsável pela segurança do funcionamento da universidade, incluindo o data center.</p> <p>Em &lt;/referência de data&gt;, houve uma invasão no setor, e os invasores desligaram todos os equipamentos. Na época, não havia protocolos de segurança robustos, o que resultou em grandes prejuízos: processos administrativos foram interrompidos, marcações de consultas pararam, e a universidade ficou praticamente inoperante por semanas.</p> <p>Após esse incidente marcante, a universidade tomou medidas corretivas."</p>	<p>"Na época, não tinha como. Mas, hoje, tem por causa da questão da segurança Servidores de alta capacidade, portas de segurança, restrições para entrar no data center. Então, teve essas ações para reduzir."</p>
E16	"Não."	"Sim."	<p>"Eu acho que sim, pode ocorrer sim. Agora eu estou tentando achar um exemplo desse viés. (...) Não é, nunca ocorreu comigo. (...) Espera... a gente teve furto aqui de para-raios, né? Empresa terceirizada. Então, meio que as empresas subiam nos telhados, e como eu sou &lt;/nome de função&gt;, a gente meio que ficava de olho, né? Tá ali no telhado, deve estar fazendo alguma coisa. E hoje, após esse furto, hoje em dia, qualquer coisa, a gente redobra atenção. Qualquer pessoa que tá em cima do telhado, a gente já foca na câmera ali pra ver o que que tá fazendo em cima do telhado, entendeu? Por causa de um. Eu acho que é isso. Por causa de um que ocorreu, agora todo mundo, ninguém passa mais despercebido, entendeu?"</p>	<p>"Eu acho que ele é às vezes causa um trauma, né? Às vezes nem vai ocorrer. Aí ele, às vezes é bom e às vezes é ruim. Pode te deixar preocupado, mas evita passar pela situação novamente."</p>

E17	"Não."	"Acredito que sim."	<p>"O viés de disponibilidade, ele não ocorre tanto assim, eu não percebo que ocorre tanto assim. Porque no período que eu fiquei, vou falar com base na minha experiência, de tomada de decisão onde eu estava. ou dar um exemplo clássico. Houve muita discussão sobre o que é serviço essencial, a nível de função pública. E aí, dentro do nosso trabalho, percebeu-se que o que é essencial tratava essencial como tudo, de corte de uma grama a pintura de uma parede. E, na verdade, o critério para se tornar essencial é o mesmo aspecto da essencialidade, porque é necessário, extremamente necessário. E a gente percebeu que o que é extremamente necessário, a universidade não pode funcionar sem serviços, a nível de serviços, como serviços de vigilância e de limpeza. É algo que, se faltar, com 12 horas de falta, a universidade viria um caos. E esse conceito, essa decisão, essa informação, ela foi cunhada com base em uma série de aspectos que aconteceram, e não recentemente, que aconteceram coisa de cinco anos ou mais para trás.</p> <p>Então, a tomada de decisão com base em aspectos recentes, ela influencia pouco no meu setor. É lógico que, de dois anos a cada dois anos, o planejamento estratégico do setor pode mudar, não institucional da &lt;/nome de instituição&gt;, porque existe planejamento a nível institucional. O PDI até 2030. Então, dentro desse PDI, a gente tenta se adequar. E eu acredito que esse viés era pouco utilizado no setor que eu trabalho, que é o planejamento."</p>	<p>Eu penso que a instituição precisa treinar os seus gestores. E também colocar pessoas com experiência, ou melhor, fazer a gestão desse conhecimento, da experiência desses profissionais, não só do profissional, mas do setor em si.</p> <p>Porque muitas vezes não se faz a gestão desse conhecimento, das situações que esse setor passou nos últimos dez anos, não se arquiva isso, para que os novos gestores tenham acesso a essa informação de como foi tratado, de como foi conduzido uma situação semelhante. Há 20 anos atrás, ou há 10 anos atrás, ou há 5 anos atrás. Então, eu acho que até essa última sugestão é melhor, a questão da gestão desse conhecimento."</p>
E18	"Não."	"Sim."	"Eu dou um exemplo. A gente teve um caso. É, a gente teve um caso aqui, de um homem que estava sediando as alunas. A partir disso, com essa informação, nós decidimos que a gente precisava colocar câmara."	"Ele foi benéfico, porque mesmo que tenha sido um evento, entre aspas, isolado, mas que, de fato, ele é um evento que precisa ser considerado, ter colocado as câmeras sob a influência desse viés, que acredito que foi racional, mas teve o viés de disponibilidade."
E19	"Não, esse pra mim é novidade."	"Eu acredito que sim, mas como você comentou de exemplo, talvez um exemplo me ajudaria."	"Eu acredito que sim. Agora, a mim parece, talvez por falta de intimidade com o conceito, que não é tão comum quanto os outros anteriores. Mas parece, né? Pelo menos para mim. Talvez as constantes quedas de energia que nos faz pensar na ideia da necessidade de gerador, mas que talvez não seja nossa melhor solução."	"Pela contextualização, eu diria que uma manutenção preditiva, acredito que seja esse o termo, quando você já faz aquelas correções para evitar a questão da infraestrutura de energia elétrica porque às vezes vem o aviso, em determinado período, momento, iremos fazer manutenção tanto na de rede elétrica quanto na de internet então tinha ali uma figura de uma possível redução desses eventos."

E20	"Não."	"Acho que sim."	<p>"Então, eu acho que ele pode ocorrer. Eu já vi ele ocorrendo no sentido inverso, de maneira inversa do que você está falando, eu já vi isso, que é no sentido de que a disponibilidade, ou seja, a situação momentânea fez a tomada de decisão inversa, que é 'não vamos fazer'. E não deixa de ser automático. Obra que a &lt;/nome de instituição&gt; precisa fazer já há vários anos, já fomos notificados, a gente já paga multa, a gente tem problemas gravíssimos por conta dessa obra que não é feita, ela é uma obra caríssima e ela não foi feita porque a gente estava nas vésperas do período eleitoral. Então, assim, a gente precisa falar que é jogo político interno? Ou seja, não se importa com a consequência do longo prazo. O que importa é o momento, a situação vivida ali naquela hora.</p> <p>Normalmente, o que eu vejo é esse tipo de decisão. Eu já vi, por exemplo, construção de prédios, e outra coisa que acontece com frequência de maneira desnecessária. Existem, eu já vi pessoas falando sobre taxa de ocupação da universidade e de que a gente tem uma taxa de ocupação baixíssima. Como assim? As salas de aula são pouco ocupadas pelos períodos. E mesmo assim, a gente continua construindo prédio. Entendeu? Então, aí, o que acontece? Faz-se, toma-se esse tipo de decisão, ali pela pressão momentânea, entendeu? A informação de que aquilo ali vai influenciar até nos votos ou seja, você tem a informação do período eleitoral ocorrendo, suas decisões são pautadas nesse evento recente."</p>	<p>"Então, esse é mais um que eu não consigo enxergar como benéfico. Por mais que eu me esforço, eu não consigo enxergar benefício nisso. Justamente por quê? Porque eu acho que tudo aquilo, todas as coisas que eu faço, todas as decisões pelo menos as mais relevantes, elas têm que ser pautadas, como eu disse, porque traz dados técnicos, objetivos e racionais. E esse daí é o que eu acho..."</p> <p>Então assim, não consigo enxergar a razoabilidade disso. E até pelo exemplo dado, é intencional. Às vezes nem é inconsciente, é de fato intencional..</p> <p>As pessoas não vão enxergar o benefício, só vão enxergar o malefício que eu estou fazendo. Independente do propósito. Esse é o pensamento torto da história. Então, esse é onde eu não consigo enxergar benefício. E como que ele poderia ser mitigado? Eu, particularmente, enxergo que a gente teria que ter ferramentas de fato, para algumas tomadas de decisão. A tomada de decisão monocrática, principalmente, ela está muito sujeita a isso. Então, ela tinha que ser uma tomada de decisão, não gosto dessa expressão, mas talvez mais democrática, principalmente para as decisões mais relevantes. A gente dá uma mitigada, pelo menos nos impactos desse tipo de viés na administração. Por quê? Porque quando você tem a decisão mais democrática, mais pessoas participando, você vai ver outros pontos de vista, você talvez veja elementos técnicos relevantes ali e tenha talvez, uma possibilidade de não ser tão levado por aquela questão momentânea disponível ali naquele momento. Além disso, o tal do planejamento. Como assim planejamento? Se você trabalha com a ideia de planejamento, ou seja, vamos fazer as normas A, B, C, D e E, o serviço X, Y e Z, as aquisições 1, 2 e 3. Por que é que eu vou fazer a 8? Se bem estruturado, automaticamente as decisões dessa natureza, esses viés, acabam perdendo força. Por quê? Porque eles vão ter que ter um sistema de proteção."</p>
-----	--------	-----------------	--	--

## TEMA: VIÉS DE GRATUIDADE

PERGUNTAS				
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de gratuidade?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Já tinha ouvido falar e não concordo com esse conceito que foi dado. Não acredito que a gratuidade ela tenha supervalorização. Muitas vezes e normalmente pelo que eu vejo percebe, ela acaba às vezes tendo uma desvalorização, porque se é de graça não vou dar atenção."	"Compreendo, mas com base no que você falou, não."	"É eu entendo que ocorre, inclusive, mas também entendo que dentro desse conceito, esse viés de gratuidade ele vai depender muito, porque por exemplo, você pode ter esse viés de gratuidade, o próprio exemplo de se essa versão básica que é gratuita, ela atende, ok. Ela não prejudica a eficiência, ok, não vejo o problema e acho que funciona é dessa forma e também acho que funciona no exemplo que você falou, ok, é eficiente, então depende do produto depende do que você está tratando a utilizar esse viés e não é estático e você entende? Ele pode ou não ser supervalorizado."	"Desde que seja bem utilizado, eu vou tomar a decisão de adquirir aquilo, você tem que ter um conhecimento pleno acerca daquilo, daquilo que se vai aplicar esse viés, o produto, enfim."
E2	"Não."	"Sim, compreendo."	"Acho que não."	"Nesse caso, eu acho que só uma ordem de cima mesmo, determinando a adoção do meio gratuito."
E3	"Não."	"Sim, entendi."	"Sim, todos os dias. Inclusive, dentro desse exemplo prático que você citou, a gente acaba utilizando vários aplicativos, vários programas que são gratuitos, e no fim dos contos são programas terríveis que acabam atrapalhando o trabalho no dia a dia e não ajudam a nada. (...) Tem um que substitui. Tem o Word, que é o...? Libre Office... Não, é um pior ainda. (...) O pessoal usou recentemente para a criação, não sei se você pegou isso enquanto estava na UF, mas para a criação dos planos de trabalho do pessoal no PGD. (...) Tipo uma planilha. Tipo um Excel. Então, a gente instalou esse troço no computador, e aí, quando a gente, a gente ia abrir outros documentos, como se aquilo fosse um vírus, e ele acabava por desconfigurar todos os documentos que a gente tinha na marcha. Então assim, recentemente eu fui até montar um edital, e aí eu tinha montado o edital todo, o edital estava afinado, tudo bonitinho. Eu fui abrir o edital e esqueci de alterar o programa desse aplicativo. Bagunçou toda a formatação do meu edital. Eu tive que excluir e fazer o edital de novo."	"Eu acho que, assim, se não for possível a utilização de programas pagos, mas que os programas sejam testados e eu acho que testados são, mas acredito assim, testados por um maior período de tempo, para ver a influência do estilo do dia a dia do nosso trabalho, porque, igual nesse caso específico, esse programa era bom para montar os planos de trabalho e enviar para a comissão, mas aí, aquilo ficava na nossa máquina, porque o outro ponto desse programa é, para você instalar, precisa de senha de, não precisa de senha de administrador, mas para remover precisa, então essa instalação é linda. E aí, com o teletrabalho, o rapaz da tecnologia, por exemplo, é um compasso no nosso setor do dia a dia. E aí, não tinha como remover no momento que você precisava. Então, assim, se não é possível a utilização de programas pagos, que se tente verificar os impactos de utilizar um programa desse tipo, por exemplo, na nossa rotina de trabalho mesmo, como em todos. (...) Eu nem sei se nesse caso, assim, é, como que eu digo, eu não sei se nesse caso eles chegaram a normatizar o uso, sabe? Mas, se foi uma coisa, eu acredito que tenha sido uma coisa específica para os programas de trabalho do PGD. Mas aí acabou que eu acho que ninguém testou o impacto de ter instalado isso na máquina, para as nossas outras rotinas. Eu acredito que seria, assim, benéfico que um grupo de servidores testasse isso antes, e como eu falei, se fosse possível eu instalar ele e desinstalar da mesma forma que ele é livre de instalação, ok, eu instalo e removo, mas não era, eu dependo de um administrador do sistema para remover ele da máquina."
E4	"Não."	"Acho que sim."	"Com certeza, isso acontece né. Principalmente pensando na parte de licitação, o certo seria buscar o melhor custo-benefício, o melhor produto com o menor preço. Mas, na prática, muitas vezes a gente acaba pegando o menor preço. Principalmente no </setor do respondente> que a gente compra muitos itens comuns de consumo. Você não vai ficar escolhendo o top, o melhor. Você vai pegar e na licitação acaba sendo o menor preço. Às vezes não vem com a qualidade tão esperada."	"Eu sei que a gente tem a questão da legislação (...) O que a gente precisa fazer é descrever. Descrever muito bem o que a gente quer comprar. De forma que seja possível, no momento que o fornecedor entregar algum produto que esteja aquém dessa descrição, por mais que seja o menor preço, ainda assim a gente consegue recusar porque não atende ao que a gente propriamente quer comprar. Então, isso envolve principalmente a questão de gêneros alimentícios, muitas descrições detalhadas às vezes uma pessoa que consome diariamente nem entende, né? Só vai lá ver arroz agulhinha e compra. Mas tem outros detalhes ali que a gente precisa ficar atento e especificar para poder não comprar produto ruim só pelo menor preço."
E5	"Acho que já."	"Sim."	"No setor que eu trabalho, não consigo deslamar isso não. Eu acho que é muito importante no setor que lida com questões financeiras, de fato, desse tipo. Decisões financeiras ou de compras. Eu acho que quem lida muito com esse tipo de decisão que acaba levando em conta custos gratuitos ou mais baratos. (...) Mas parando para pensar em coisas pequenas do dia a dia. O café é de qualidade terrível. O papel higiênico, você não pode ter uma diarreia no trabalho (risos). Porque não dá... o papel higiênico é tenso. Pois é... a gente parou de pedir o café e estamos comprando aqui, se cooperando no setor. É porque saiu na mídia. Não saiu como o café da </nome de instituição>. Mas o café que a </nome de instituição> compra saiu na mídia que ele era impróprio para consumo. E eles até recolheram o café depois. Só que aí falaram que estavam fornecendo novamente. Porque já tinham trocado um monte. E aí veio a mesma marca para a gente. A gente não entendeu nada. Que aí vem aquela questão do viés de disponibilidade. Se você já sabe que aquele café já tem uma situação ali duvidosa, você vai tomar aquele café novamente? Não vai. Então é um pouco também daquele viés."	"Olha, eu paro para pensar que eu sinto que boa parte dessas questões são decisões de gestão e licitação mal feita. Poderia ser feito de uma forma com maior zelo, o fiscal do contrato poderia estar atuando de uma forma mais, enfim, ser mais atuante de fato. Eu sinto que falta um pouquinho da gestão para lidar com esse tipo de coisa... de eficiência, de lidar com essas coisas. É porque assim, a licitação, a legislação de licitação, elas visam comprar mais barato. Mas é possível você fazer de uma forma que não seja uma coisa tão vagabunda. Não tem a ver com viés, é porque o difícil de você, às vezes, quando eu falo você, eu falo no sentido geral, né? De encairar dentro do setor público, que o 'setor público', entre aspas, ele é gessado e ao mesmo tempo ele é determinado por legislação. Então essa legislação quebra viés, mas também constrói outros. Então, por exemplo, a gente quer o melhor. A gente sabe que o melhor, às vezes, dentro da legislação, não é tão fácil de ser obtido, por conta daquela questão dos orçamentos. Então se você trabalha com orçamento mais barato, como que vai falar que o viés da gratuidade seria um prejuízo? Quem dera se tudo fosse de graça para a instituição pública e a gente tivesse tudo dentro da instituição, né? Computador, sistema de software, café tudo fosse de graça. Porque aí a gente só ficava pensando, ok, foi de graça. E o resto do dinheiro a gente gasta com nossa atividade, enfim. Mas não é assim, entendeu? Então é um pouco difícil de aplicar esse viés, assim como alguns outros, dentro do setor público, por conta da legislação."

E6	"Não."	"Sim."	<p>"Sim. Muitas vezes, o que a gente mais tem, se você quer ver um, é o próprio, é o LibreOffice, né? Que a gente tem. Não, a gente, desde um tempo atrás, nós tivemos que, mediante aquisição de novos equipamentos, para nós desenvolvermos um novo trabalho, nós tivemos que criar um novo software.</p> <p>Então era, ó, agora é um LibreOffice. É o pacote que tem nesse computador que tem na universidade, né? E aí, ele é gratuito, né? Só que ele limita muito o trabalho da gente, e então a gente via que alguns setores tinham o pacote Office, né? Mais, mais, mais cheio de Android, de como é que a gente vai falar com desempenho melhor para atender as famílias gigantes que a gente tem, a própria escrita de textos, as apresentações que a gente faz. Então era gratuito, mas comprometia muito a qualidade do trabalho que a gente estava se propondo a fazer.</p> <p>Então, a gente vê isso na universidade muito constante, de trabalhar que é o gratuito. Outros sistemas também de matrícula, de dados, banco de dados de estudantes, de nossos servidores, também eles sempre tiveram uma questão de fragilidade. Por serem gratuitos, até que se entendeu que, olha, banco de dados é uma coisa extremamente importante.</p> <p>Então, houve contratação de pessoas para gerenciar esse banco de dados e formação aliada a trazer um sistema que talvez fosse pago, mas que poderia funcionar. Ser mais seguro, ter mais segurança para o nosso banco de dados. Então, a gente vê isso aí muito recorrente na instituição, com relação à gratuidade. Às vezes, o servidor pena, a gente pena porque trabalhamos nessa perspectiva."</p>	<p>"Eu penso que é nós, né? Colocarmos para a gestão o quanto essa gratuidade impacta no desempenho do nosso trabalho e na qualidade, às vezes, do próprio trabalho, né? Quantos de nós acabou comprando o pacote Office com o próprio dinheiro para instalar nas nossas máquinas, para a gente desempenhar melhor, fazer uma melhor planilha de Excel, né? Uma apresentação no PowerPoint com mais qualidade, né? Trabalhar os documentos, os ofícios e outros documentos produzidos, né? Também com mais qualidade.</p> <p>Então, eu acho que é a instituição compreender que se, que buscar, né? Fazer uma avaliação junto aos servidores, aos usuários, né? Como nós somos usuários desse tipo de serviço, né? De oferta, né? E avaliar se realmente pode ser investido em algo melhor.</p> <p>Eu até soube que, depois de muita reclamação, né? A &lt;/setor da instituição&gt; estava disponibilizando o pacote Office para as máquinas da gente, né? Inclusive, eu fui um dos servidores que eu tinha assinatura, né? Para uso pessoal. Eu comecei a usar para o trabalho porque, realmente, o LibreOffice e o, tinha um outro, também, um outro pacote gratuito, mas que eles não atendiam as demandas, eram mais chatos, complicados de se utilizar."</p>
E7	"Não."	"Sim."	<p>"Eu já, mas assim, eu tinha mais contato com isso quando trabalhei na &lt;/nome de instituição&gt; que foi uma empresa pública. No caso, na licitação, quando vem, é caneta que não funciona, mas era mais barata. Enfim, eu posso contextualizar no caso aqui da &lt;/nome de instituição&gt; é um café que ouvi falar da qualidade que &lt;/nome da instituição&gt;, porque a gente lá compra por conta própria. Então a gente está comprando, dizem que o café é arábica, não sei o que."</p>	<p>"Eu acho que isso... isso é uma coisa bem complicada no serviço público. Porque sempre a gente está buscando a economicidade. Talvez não seja possível. Não sei se não é possível. O possível seria se tivesse mais verbas. Se tivesse mais disponibilidade de verbas. E isso não depende apenas do serviço público, né? Até mesmo como a sociedade encararia, a gente está gastando com produtos de maior qualidade."</p>
E8	"Não, esse viés nunca ouvi falar, mas acredito que entendi o conceito."	"Sim."	<p>"Olha, pode ocorrer. Acho que já ocorreu de leve, digamos assim. Não foi para grandes aquisições, não. Mas pode ocorrer? Pode. E eu vejo que a tendência é isso. Você aceitou a questão do software. Mas antes de falar do software, quanto à questão colocada da vida pessoal, mas que eu acho que isso molda a forma com que o gestor também está lidando na área profissional, qualquer situação de gratuidade não é real em termos de custo.</p> <p>Então, qualquer gestor pode lidar com a área de custo de qualquer das formações, caso, especialmente, sem esses contatos que eu fiz, mas envolvem economia, administração, engenharia de produção, enfim. A área de custos, ela desmente essa questão da gratuidade. Você não tem como produzir algo sem ter um custo. Então, obviamente, na definição do preço, aquilo está ali dentro do preço colocado.</p> <p>E aí, dentro da área pública, portanto, o que nós podemos entender, dentro da minha área especificamente, isso aconteceu em outro setor, mas com atividades similares da que é hoje, qual é o preço na definição do custo do serviço que tem?</p> <p>Então, o preço é o preço que a empresa tem de afirmar a margem de lucro da empresa, esse é o preço. É o preço prometido, ou seja, porque todo o resto é custo da execução, né? Então, ela tem que pagar o salário, tem que pagar os benefícios, tem que pagar os encargos sociais, tem que pagar a tributação, que dizer, a empresa pagando isso, esse é o custo da prestação de serviço. Mas o que ela vai ganhar com isso? O que ela está, de lucro, cobrando? É o lucro, margem de lucro dela. E já aconteceu de uma empresa, para ganhar um processo emergencial, colocou lucro zero e ela foi rejeitada. Nós tínhamos acabado de passar por aquele processo da falência da empresa anterior naquela situação, né?</p> <p>Então, com toda a atenção de todas as situações, para proteger o equilíbrio econômico do contrato, e obviamente também os empregados, nós entendemos que essa gratuidade do serviço, como é dito, quer dizer, está cobrando custos sem ter remuneração, nós entendemos que seria um contrato inexecutável. E a empresa foi rejeitada porque tinha lucro zero. Um lucro zero próximo a zero. Seria impossível a empresa sobreviver efetivamente profissionalmente, dentro da qualidade do serviço necessário, com um lucro zero próximo a zero. Então, tem que ter um percentual mínimo que signifique uma remuneração adequada para quem está oferecendo esse serviço.</p> <p>Sim, tem essa questão, por exemplo, o Libre Office, para 'quebrar o galho', entre aspas, ele pode até servir numa necessidade urgente, mas ele não serve para a execução constante do trabalho. Então, na verdade, o fato de ser gratuito não necessariamente é melhor. Mas você pode ter sistemas como Linux, por exemplo, se adaptar ao Linux no lugar do Windows, se for avaliado qualidade do produto com atendimento das necessidades efetivas daquela administração, eu digo isso porque enquanto a &lt;/nome de instituição&gt; usa a Microsoft e paga, a &lt;/nome de instituição&gt; usa o Linux, que é gratuito mas tem toda uma organização de tecnologia da informação em cima do Linux, treinamento pessoal, enfim."</p>	<p>"É, nós evitamos. Nós avaliamos na ocasião que zero ou 0,5% de lucro que ela tinha colocado não a remuneraria efetivamente, porque, apesar de ser a remuneração da empresa, nós temos que levar em conta que essa empresa, para sobreviver, ela também terá alguns impactos chamados personalíssimos na área de direito. Então, ou seja, uma tributação sobre o lucro que não é colocada no custo do contrato, está dentro da margem de lucro.</p> <p>Está ali no preço, mas está dentro da margem de lucro. Tem, claro também, que despesas administrativas, como treinamentos, manutenção de um escritório local, ou que seja o mesmo escritório que seja regional, mas para administrar os contratos, a margem de lucro tem que estar cobrindo isso. E considerando que a própria administração da empresa vive também a partir dessa margem de lucro. Então, nós entendemos, ainda que seja a remuneração dos sócios, mas a administração vive dessa margem de lucro. Então, nós entendemos que não é real. Não era real. Então, é feita uma avaliação prévia desse impacto, dessa suposta gratuidade, como, na verdade, um contrato inexecutável. Então, é uma avaliação prévia. E, por exemplo, como uma questão de software, é verificar a questão do custo-benefício também.</p> <p>Uma avaliação do custo-benefício, ou seja, da necessidade, da aplicabilidade, do suporte requerido, e que não é só o suporte em si, mas a quantidade de vezes desse suporte. Como é que será esse atendimento numa necessidade? Como é que será o treinamento em relação a isso? A esse software absoluto. Então, principalmente se é uma coisa nova, que terá que estar sempre sendo revista a isso? Um melhor aprimoramento. Então, eu vejo que é uma questão de avaliação. É avaliação remuneratória, como a gente dita, como naquele caso lá do lucro, que é necessário que a empresa tenha a sua remuneração para ser executado o contrato. E a questão do custo-benefício da administração em relação a essa contratação também. Então, a gratuidade, pelo menos no nosso setor, ela não é necessariamente só porque era gratuito que se é adotado.</p> <p>Eu vejo que essas duas avaliações são fundamentais para decidir."</p>
E9	"É, sobre esses termos, não. Mas já ouvi sobre o que não tem almoço grátis. É uma coisa bem parecida, não parece?"	"Sim."	<p>"É... que houve alguma coisa gratuita, ou uma coisa barata, aquilo que teve um fácil acesso, mas que depois se provou ineficaz já aconteceu. Então, teve que ser de fato substituído ou descartado, por exemplo.</p> <p>Aconteceu isso no caso de um café. A gente teve que devolvê-lo para o &lt;/nome de setor da instituição&gt;. Por exemplo, na contratação da &lt;/nome de instituição&gt;, se bem que eu não sei realmente o que levou à falência, eu só realmente acompanhei por jornal, porque eu era estudante da &lt;/nome de instituição&gt;.</p> <p>Mas talvez se tivesse levado... Mas, se bem que eu estou sendo inadequado nesse exemplo, porque a &lt;/nome de instituição&gt; tem um propósito beneficente. Eles eram contratados por três orçamentos. Geralmente, acontecia de ter esse orçamento mais barato. Algumas fundações ganhavam, outros não. Alguns orçamentos se provavam ineficazes. Já houve reclamação dos coordenadores sobre isso."</p>	<p>"Como reduzir? Avaliando as possibilidades, né? Se aquele produto, aquele serviço oferecido de forma gratuita pode gerar algum custo a mais.</p> <p>E se realmente... É isso aí que pega, né? Se o que está sendo dado de graça... Por quê? Isso gera um custo?</p> <p>A avaliação tem que ser feita na hora de se adotar alguma coisa."</p>

E10	"Não."	"Acredito que compreendo."	<p>"Por óbvio, nas instituições de desenvolvimento futuro, principalmente nas universidades federais, grande parte se utiliza do sistema que já foi colocado como padrão de desenvolvimento futuro. Pelo menos, é o que eu via ocorrer em contato com outras universidades e ainda continuo fazendo isso. Lá atrás, no projeto de digitalização, a &lt;nome da instituição&gt; poderia ter optado por esse sistema, que é gratuito, só que deveria ser implementado já com conversas com outras instituições ou com uma instituição de referência que já tivesse adotado e estivesse executando aquele sistema de protocolo do governo, desenvolvido pelo governo.</p> <p>A &lt;nome da instituição&gt; optou por não seguir essa linha, e sim contratar uma consultoria, implementando-a durante um bom tempo para fazer o mapeamento dos processos da &lt;nome da instituição&gt;, como seria, exatamente o nome, não é à toa, o nome estratégico da definição atual. Então, o mapeamento foi um convite. Ou seja, poderia ter sido utilizado o software, não o sistema, já utilizado, gratuito, mas foi utilizada uma consultoria para implementar um sistema que só é utilizado aqui, enquanto outros têm o seu, com um custo. Então, comparativamente, na minha visão, eu nunca utilizei esse sistema que é adotado por outras instituições, para consultas e tal, mas, vindo para o lado do protocolo da &lt;nome da instituição&gt;, a decisão foi adotada. Na minha opinião, a melhor decisão, apesar de ter um custo maior, mas com um desenvolvimento melhor. Hoje, o &lt;nome de sistema utilizado pelo setor&gt; já está bem consolidado, é bem sólido aqui. As questões que ainda enfrentamos com o &lt;nome de sistema da instituição&gt; são relacionadas à tecnologia de informação, falhas que são corrigíveis, algumas delas a curto e médio prazo.</p> <p>Então, eu acho que a adoção dessa decisão pela &lt;nome da instituição&gt; foi a melhor, levando em consideração a utilização de um sistema que talvez não fosse da mesma época."</p>	<p>"Eu acho que tudo passa por um planejamento, um estudo de viabilidade, como pessoas, gestores, introdutores que possam pesquisar, e aí a gente tem que ir na universidade, na área técnica, administrativa, na área acadêmica, que podem andar de mãos dadas, podem andar abraçadas mesmo, e devem, podem e devem ter esse contato mais próximo, acredito que isso já exista, mas pode ser melhor desenvolvido, então talvez, lá atrás, mais ou menos, com a digitalização, essa universalização do aspecto digital, possam ser pesquisados, possam ter essas pesquisas, e enfim, levar mais a fundo uma utilização no aspecto prático, mas eu acho que tudo passa por um planejamento inteiro, e esse planejamento também levava para que eles adotassem práticas como eu vou falar, saudáveis, por exemplo, ir até uma universidade, ter parceria com outras universidades, com as instituições, já estão utilizando, utilizavam em uma época, eu estou falando de uma forma geral, fazendo lá a colocação do sistema, que era gratuito, mas colocando para situações diversas, que possam ter um planejamento bem feito, e levar em consideração tudo histórico, e ter essa parceria com outras instituições, um contato mais bem feito, com um planejamento assim."</p>
E11	"Já"	"Sim."	<p>Olha, aqui no meu setor aqui, nosso setor, onde nós aqui tomamos decisão, não. Agora, na instituição, sim. (...) Café aqui já aconteceu, cola, lápis, caneta, computadores, teve uma marca no passado aí que dava muito problema também."</p>	<p>"Da utilização de software, a instituição ela disponibiliza aplicativos que ela mesma paga pela licença ou a utilização de software gratuitos. Os softwares da universidade, pelo menos para a gente aqui da &lt;nome de setor&gt; são todos profissionais. Da Microsoft ou de empresas privadas. Mas no passado não muito longe eram softwares caseiros que não dava isso, a talvez cinco seis anos atrás. Mas acho que um pouquinho antes da pandemia já começou a transição. A funcionalizar."</p>
E12	"Não."	"Sim."	<p>"Eu trabalhei em outro órgão, eu trabalhei em uma profissão, e lá eu via isso mais, eu acredito que acontece em todas as áreas, mas lá, como é uma instituição menor e com menos recursos, eu acho que acontece mais. Quando eu trabalhava lá, eu trabalhava como arquiteta e a gente não tinha, por exemplo, office lá era LibreOffice, porque era gratuito, não tinha Office. Os softwares de arquitetura, que as licenças são caríssimas também, então, a gente era meio que ou uso livre office, ou não usa nada.</p> <p>Era o que tinha. Então, assim, eu acho que acontece muito, principalmente no serviço público. Eu acho que no privado, no geral, principalmente quando as empresas são grandes, eles tendem a economizar e comprar o equipamento de ponta, o melhor software da nossa empresa, tem que ser a melhor e tal, eu acredito. Nunca trabalhei na iniciativa privada, mas eu vejo isso pela minha vivência e eu acredito que seja dessa forma. Agora no setor público... eu acho que no setor público é muito complicado essa questão, um, pela falta de recursos, dois, pela questão das licenças. Muitas vezes a gente tem que escolher o mais barato, por exemplo, sabão, essas coisas de itens de consumo também, igual sabão que a gente tem lá, sabonete, né? Que a gente está colocando lá no banheiro para higiene, o negócio não faz nem espuma, nossa, eu não sei nem como, não poderia nem vender aquele negócio lá. Enfim, aí é uma situação difícil, sabe? Tem que ter um meio termo, mas eu também entendo que a linha é tênue, o que é essencial, tipo assim, ah, um papel higiênico, isso daqui atende, mas o que seria bom já supérfluo, sabe? Ah, isso aqui já é muito caro, é demais. Eu acho que também o dinheiro é gasto de uma forma às vezes muito errada, então talvez algo que deveria ser investido um pouco mais não é investido por falta mesmo de gestão de administração da forma correta. Eu acho."</p>	<p>"Eu acho que eu, assim, eu não sou especialista em licenças, mas talvez alguma forma de, eu não sei se seria, mas algo de tentar alguma forma de especificar melhor talvez o objeto. Buscando elevar a qualidade, né? É, só que, assim, eu sei que é difícil diante da legislação, sabe? Pelo menos para esse tipo de coisa, e quando você quer que algo tenha uma qualidade melhor, você tem que justificar, e assim, é uma coisa meio complexa, mas eu também entendo que é porque tem muito fraude, né? Ninguém sabe como é que é, então, assim, é uma situação complicada, mas eu acho que seria por esse caminho, não sei se teria outro."</p>
E13	"Já ouvi falar."	"Acredito e compreendo."	<p>"Eles começaram a obrigar a utilização do Linux só porque era gratuito. Só que eles viram com o passar do tempo que o Windows ainda não tem substituto. Então, voltaram a pagar o Windows e até hoje é utilizado por conta dos benefícios do sistema pago."</p>	<p>"Eu volto na parte do conhecimento, né? Estudar primeiro o material, o produto, o aplicativo, o que quer que seja, antes de obrigar a utilização só pela gratuidade."</p>
E14	"Já"	"Sim."	<p>"Ah, acho que nessas contratações de software, é um exemplo que temos muito aqui na &lt;nome da instituição&gt;. Nos casos que eu lidei, não era exatamente pelo fato de ser gratuito, mas pelo fato de ser o mais em conta. Era apresentado como "esse aqui é o possível", mesmo quando a equipe técnica apontava que não era o ideal e que havia problemas."</p>	<p>"Acredito que estabelecendo padrões mínimos de qualidade e critérios técnicos claros para decisões seria uma maneira de reduzir essa influência."</p>
E15	"Não."	"Sim."	<p>"Sim, já ocorreu. Um exemplo prático no nosso dia a dia é o uso de um programa gratuito para suporte remoto ao usuário. Devido à redução na equipe, esse sistema permite que a gente configure computadores remotamente ou instale aplicativos necessários para os usuários. No momento, o software gratuito é suficiente, mas sabemos que há programas pagos com recursos mais avançados, que poderiam otimizar ainda mais o trabalho.</p> <p>Já o oposto, por exemplo, a &lt;nome de instituição&gt; utiliza atualmente softwares gratuitos, como LibreOffice e WPS Office. No entanto, muitas pessoas estão mais adaptadas ao Microsoft Office, que oferece mais ferramentas, como o Power BI e serviços de nuvem com maior capacidade.</p> <p>Com um contrato que garantisse o uso do Microsoft Office, poderíamos ter benefícios adicionais que os gratuitos não conseguem suprir."</p>	<p>"Nesse caso, não sei como responder."</p>
E16	"Não."	"Sim."	<p>"Estou pensando no que você estava falando. Eu estou pensando no setor público, como que isso ocorreria. Esse negócio mesmo do você deu do software. Sim. A gente tem uns... treinos. Eu não sei se é assim. É o LibreOffice. É sim, isso que eu ia falar. Porque antes era o Word, Excel, não sei o que. Sim, eu detestava esse LibreOffice. A gente chamou ele de 'essa merda gratuita', meu Deus do céu."</p>	<p>"Acredito que trocando por coisas melhores, ao invés de focar apenas no custo."</p>
E17	"Não."	"Sim."	<p>"Ocorre e o exemplo do software é um exemplo clássico. Nós utilizamos no nosso setor o software do BR Office, ao invés de Microsoft, ao invés de software do Office da Microsoft, que é um software pago, licença paga, e é lógico que o viés da gratuidade influencia na tomada de decisão do gestor. Eu sou administrador e eu preciso levar isso em consideração, que é a questão dos custos. Todo serviço que pode ser prestado com custos de nível menor, ele deve ser a opção escolhida."</p>	<p>"Eu entendo que é benéfico e eu entendo que os gestores precisam conversar mais sobre isso. Mas, afinal de contas, nós estamos falando de uma instituição pública que em diversos momentos se adequa a uma instituição em aspectos privados também. Então, a obtenção de serviços ao menor custo, está muito ligada às questões da 1473, antiga 8666. Então, o viés do gratuito precisa ser fortalecido entre os gestores. Então, eu acho que é uma questão de cultura também."</p>
E18	"Já"	"Sim."	<p>"Nós temos exatamente a mesma questão que você mencionou no software gratuito, porque usamos alguns softwares aqui, como o repositório institucional que é um software gratuito de acesso livre. Porém, ele depende de uma equipe de TI, que não consegue mexer nele, (...) é um software utilizado mundialmente, por muitos repositórios. Na época, chegou a se cogitar a possibilidade de usar outra opção, talvez paga, mas não sei informar ao certo porque foi em &lt;referência de data&gt;, quando eu ainda nem havia começado minha graduação, então não acompanhei. Já faz tempo. Porém, acredito que não tenha sido cogitada uma escolha diferente, nem pensado em outro software, pois este é chancelado pelo próprio &lt;nome de instituição&gt; que incentiva o uso desse software.</p> <p>Portanto, acredito que a decisão tenha sido influenciada, entre outros fatores, pela gratuidade, já que a universidade não precisaria investir nada na implementação. No entanto, não foi apenas esse viés que influenciou a escolha."</p>	<p>"Acredito que a influência desse viés poderia ser reduzida ou evitada se fizermos uma análise mais crítica das opções disponíveis e dos problemas que já enfrentamos com sistemas gratuitos. No caso do sistema &lt;nome de sistema&gt; que usamos, ele está defasado e estamos buscando substituí-lo. Porém, a tentação de optar por um sistema gratuito surge, o que nos colocaria novamente no mesmo problema que tivemos com o repositório institucional. Já experimentamos as limitações desse viés da gratuidade e não queremos seguir por esse caminho. Também vejo que existe um pouco do viés do <i>status quo</i>, pois estamos acostumados com o sistema atual, e isso gera uma resistência a mudanças, dificultando a adoção de novas alternativas."</p>

<p>E19</p>	<p>"Não, não."</p>	<p>"Sim."</p>	<p>"Ele parece ser um... talvez a falta de informação e os padrões de decisão no setor público influenciem muito. Por exemplo, você pode deixar de contratar o menor preço, que não necessariamente é a melhor solução, e acabar contratando um produto ou serviço mais caro, porque ele oferece mais. Mas, como justificar isso? Quais são os exemplos?"</p> <p>Só que não existe um modelo claro, e a burocracia é muito grande para justificar o valor, né? Exato. Isso torna uma cilada para o gestor. Ele pode estar querendo ter um ganho benéfico, deixando de lado a questão da gratuidade, que é um ganho ruim. Ele está, na verdade, buscando um produto de maior qualidade, porque acredita que ele não vai obter a eficiência que precisa com um produto mais barato. Ele quer garantir o retorno esperado. Porém, pela burocracia existente na instituição pública, o gestor pode acabar sendo responsabilizado por um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) ou até por superfaturamento de uma licitação, mesmo que sua intenção tenha sido boa. Ou seja, ele queria um produto de qualidade específica. Embora existissem outros produtos de qualidade inferior, que trariam um ganho monetário, esses produtos teriam uma perda de eficiência. Então, é uma cilada para o gestor tentar superar esse viés e, ao mesmo tempo, incorrer em problemas como superfaturamento, por exemplo. Isso é possível. A gente teve agora um caso, onde até a décima terceira empresa, lá em , a primeira empresa foi a que ofertou o menor valor. A primeira empresa entrou com recurso, e nós acabamos com o recurso. (...) Eles estavam nos pressionando para optar pela opção mais barata, e acabamos perdendo qualidade, pois o bolsista não tem a formação que um servidor teria."</p>	<p>"Pois é, essa dificuldade, eu acho que está menos relacionada ao conhecimento das consequências e mais à disponibilidade de orçamento. Eu imagino que as pessoas saibam das consequências, mas preferem optar pelo mais barato devido à falta de orçamento."</p>
<p>E20</p>	<p>"Sim, mas não conheço por esse nome."</p>	<p>"Sim."</p>	<p>"Então, aí, no setor que eu trabalho, eu acho que ele... Preceitos, não preconceitos, preceitos legislativos e orientativos são muito bem determinados para isso. Então, quando a gente pensa em gratuito, obviamente, remete sempre à aquisição, não tem como fugir, né? Então, quando a gente pensa na questão da aquisição, a aquisição, como ela tem preceitos legais muito bem definidos, um dos preceitos, inclusive, é justamente de buscar primeiro a solução gratuita. E se ela atende tecnicamente, né? Eu acho, eu, e aí é uma percepção pessoal minha, mas eu não tenho como afirmar nada, porque a gente, como eu disse, como a gente tem muitas instituições técnicas envolvidas, eu não tenho como desdizer tecnicamente ninguém. Mas eu, na minha percepção particular e pessoal, acho que as pessoas que nos solicitam muitas vezes, de fato, dizem que a gente tem que fazer o que a gente quer, tudo o que precisar ser feito.</p> <p>Normalmente, porque a lei sempre pede justificativas técnicas. Inclusive, essa questão do viés da gratuidade, até um determinado ponto, quem é influenciado pelo viés da gratuidade, sente uma vantagem, porque aquilo é gratuito, e aí, conforme o indivíduo, isso varia. Determinado valor, valor, determinada função ou utilidade daquilo, o gratuito já não é mais interessante, pela ideia de que vai ser ruim. Então, o viés da gratuidade, ele tem essa virada de chave, que a partir de um momento, aquele gratuito, ele já não vai querer. Ele prefere o pago, porque entende que o gratuito seja ruim."</p>	<p>"Então, benéfico eu não consigo avaliar, porque eu acho que ele é altamente circunstancial. Eu acho difícil avaliar uma coisa que é tão circunstancial. Justamente porque, novamente, pode ter situações que ele tem essa característica dúbia, e pode ter situação em que, de fato, isso seja benéfico ou não, né? É difícil avaliar. É muito circunstancial. Mas eu acho que, de uma maneira geral, a gente, novamente, voltando aqui, a questão técnica, nesse caso, muda muito, mas teria que ser um técnico desvinculado da necessidade. Por quê? Porque o técnico, por exemplo, tem uma tese e ele vai dizer-se de maneira objetiva se aquilo atende ou não. O gratuito versus o pago. E ou o inverso também. Tanto quando o gratuito não presta para quando só o gratuito que te interessa. E eu acredito que é nesse momento que surgem os conflitos pessoais, que geralmente tem a demanda de, acredito que eu possa falar, o solicitante geralmente são os professores e vem a análise técnica, que é por parte do administrativo, que vem ter dar um parecer. E é nesse momento que surgem alguns conflitos. É aí que a gente escuta coisas como, 'vocês não sabem nada', 'eu que uso todo dia', 'só eu que sei a dificuldade'. (...) Nessa situação específica, um professor que fala, 'não, sou eu que uso', porém pelo parecer técnico, onde tem uma visão mais racional, entende que não. E nesse caso, tem muito do <i>status quo</i> também. Porque o cara usa, às vezes, um programa há 3, 4, 5 anos e não quer mudar de programa, não quer aprender sobre o gratuito. 'Filho', o que precisa ser feito é atender a demanda e resolver os problemas, não é atender ao fulano, é atender a demanda. Se o que atende a demanda é o gratuito... E isso também, pra mim, se aplica nos dois extremos, tá... Por que eu falo isso? Porque hoje qual é a visão da administração pública de uma maneira geral? E uma visão boa não é necessariamente o gratuito, mas é necessariamente o mais barato. Isso é uma visão burra, pra mim a administração pública, ela tem que fazer o melhor, mas é o melhor definido objetivamente, racionalmente. Melhor que não é necessariamente o mais caro, não é necessariamente o mais barato, é o melhor, e o melhor é o que vai atender a necessidade.</p> <p>Isso se resolve fazendo o que é o melhor, pronto. Mais caro, mais barato, mais feio, mais bonito, mais rápido, mais demorado, maior, mais... entendeu? Mais acostumado, não, não estou nem aí se o cara está acostumado com aquilo, não é problema meu, a não ser que ele seja o único infeliz da face da terra que faça aquilo, ele só faça com aquela coisa, aí não tem como ele correr, e infelizmente o melhor é esse, pronto, fazendo aquilo ali, e aí eu vou ter que atender ele no que ele precisa, do jeito que ele precisa, e o que não é muito dos casos, deve ser só o ponto fora da curva."</p>

## TEMA: VIÉS DE CUSTOS AFUNDADOS

PERGUNTAS				
Entrevistado	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de custos afundados?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Eu não conheço esse denominação, mas o conceito sim."	"Sim, pelo conceito sim."	"Eu acredito que ele ocorre, é... muito em função da responsabilização do gestor público. Mas assim, é um ponto perigoso se avançar em projetos que já tem aí diagnósticos de fracassos, você pode buscar até um redirecionamento, talvez uma mudança de propósito, de objetivo, para evitar um dano maior, mas você precisa analisar e tomar cuidado com esse viés de custos afundados. Um caso desses que temos aqui no estado é o Cais das Artes. Ainda vou te falar outro caso, que fez esse redirecionamento, para que não trouxesse essa responsabilização sériapara o gestor, que é o LabFindes. Aí ele foi concluído, não virou um restaurante giratório, acho que ele virou um... um... um hub de inovações, não sei, mas ele conseguiu ressignificar a situação."	"Então evitar é sempre um bom planejamento, o bom planejamento ele evita problemas na execução. Agora todos e todo gestor sabe que planejamento, ele sempre é um planejamento situacional, não existe planejamento estático, 'planejei, vai acontecer daquele jeito', eu nunca vi isso no mundo real, então ele tem que ter um planejamento prevendo as mais diversas situações dentro daquele projeto e com isso ele já consegue antecipar soluções para que o curso daquele projeto, ele consiga seguir o mais fiel possível ao que foi feito lá no início."
E2	"Não."	"Sim."	"Não acontece não."	"É, teria que ter primeiramente uma percepção do gestor, né? Do contrato, do processo, de que não vale a pena continuar investindo, também uma intervenção do pró-reitor, se for o caso."
E3	"Não."	"Sim, compreendo."	"Sim, ocorre, inclusive eu não vou citar para qual atividade específica, mas a gente tem um sistema que a gente utiliza de uma empresa contratada e que sempre deram muitos problemas. E a gente está desenvolvendo um novo sistema e que a sugestão da equipe foi procurar uma outra empresa, já que a gente tem muitos problemas com essa empresa que a gente trabalha antes. E aí a justificativa foi justamente essa. Que por a gente estar anos com essa empresa, por a gente já conhecer, por ele já ter acesso a toda a nossa base de dados, vamos dizer assim, então é mais viável, na verdade mais confortável, fechar novamente um outro contrato com ele, mesmo sabendo de todos os problemas que a gente já tem."	"Nesse caso específico, no exemplo que eu citei, eu acho que deveria ter maior atenção à demanda da equipe, porque se realmente é uma empresa problemática para a resolução dos nossos problemas, é procurar uma outra alternativa, mesmo que fora da zona de conforto, que a gente não tivesse tantos problemas, então isso minimizaria."
E4	"Não."	"Sim."	"Eu acho que pode ocorrer sim. Ali no setor em que eu trabalho, não consigo visualizar uma situação específica, mas eu acredito que é possível(...) Então, a gente teve até um caso recente de rescisão contratual, mas a administração foi favorável. Ela tinha uma situação insustentável. (...) Mas assim, pensando bem pelo próximo do exemplo que você falou, a gente tem situações de, por exemplo, alguns contratos que estão sendo executados, mas numa qualidade que não é aquela que a gente espera, um pouquinho do esperado, mas ainda assim, né? Aceitável. São mais aceitáveis, mas não estão assim da melhor maneira que a gente espera, e aí ainda assim, são prorrogados porque, às vezes, na correria de todas as demandas, prefere prorrogar um contrato que está mais ou menos do que eu acho que eu não consigo pensar em nenhum caso aqui no meu setor. Nesses exemplos que você usou. Eu não estou conseguindo vislumbrar esse tipo de viés, não."	"Eu acredito que seria um planejamento melhor. Se o contrato já está indo mal desde a metade ou até antes da sua execução, mas só vai se pensar em uma nova empresa só ali, já perto de encerrar. Aí sempre fica naquela coisa, né? Aí é mais fácil prorrogar porque já não dá mais tempo de fazer uma nova licitação. Então, acho que seria mesmo um planejamento antecipado, né? De uma programação melhor desses contratos."
E5	"Não."	"Acredito que sim."	"Então, eu não consigo aplicar aqui no meu setor, porque essas decisões desse tipo, elas acabam sendo fora do meu setor, tanto da pressão de contas quanto da auditoria, de fato, porque isso acaba sendo uma decisão de risco. Então, a questão do reitor, ou um gestor também, dependendo de onde alocar o recurso, se isso se tratasse de algum projeto com recurso próprio, não. Porque tem projetos que vêm de algum projeto com entidade externa, por exemplo, </nome de instituição>. Então, são decisões que estão fora daqui. Por isso que eu acho que eu não consigo pensar em nenhum caso aqui no meu setor. Nesses exemplos que você usou. Eu não estou conseguindo vislumbrar esse tipo de viés, não."	"Não sei, eu acho que é, de fato, buscar informações sobre o projeto, buscar informação sobre se de fato vale a pena, pensando nos benefícios futuros. Eu acho que tem que ter informação suficiente, bastante informação sobre isso, para poder tomar uma decisão de continuar ou não. Eu fiz contabilidade, né? A ideia de contabilidade, de uma forma geral, é muito sobre isso. Você produzir informação que seja capaz de subsidiar a decisão do gestor, enfim. Eu sinto que é isso que precisa ser feito. É buscar informações e informação se de fato aquilo ainda faz sentido de estar acontecendo. Esse tipo de investimento, por exemplo."

E6	"Não."	"Olha, eu não compreendi."	<p>Sim. Olha, nós temos um prédio ali na frente do &lt;/setor da instituição&gt;, né? (...) Está abandonado ali há muitos anos. Muitos anos. Que eu não lembro. Esse prédio está ali desde 2009, 2010. Ele, pelo tempo que ele está parado, imagine o comprometimento dessa estrutura que está posta ali sem cuidado. Mas, no caso mesmo, esse prédio, eu acredito que será muito, apesar de já ter sido gasto o dinheiro, se gastar mais para mantê-lo, acredito que terminar o prédio vai ser menos oneroso do que derrubar o prédio e demolir aquilo tudo. (...) Então, o tempo foi prejudicando. (...) Olha, por uma outra perspectiva, eu sei de uma coisa. Um projeto que já foi pensado pela universidade é o projeto de moradia estudantil.</p> <p>Então, esse projeto já foi pensado. Desde 2008, 2010, né? E aí, vai se avançando e quando chega num dado ponto, né? Porque não é só o prédio, envolve tantas outras situações, para além de montar essa estrutura, né? Que vai esbarrando em barreiras que acabam parando projetos. Então, aqui, esse projeto de moradia estudantil, ele já foi pensado, gestado, né? Pensado, já foi, inclusive sofreu toda uma tramitação, mas ele está guardado, sabe? Porque está sempre sendo revisto e sobre diversas nuances.</p> <p>E, né? Entende-se que o mais tranquilo seria fazer a estrutura. Mas o que viria depois, né? A ocupação, como se daria essa ocupação? Como se daria o controle dessa moradia aqui em &gt;/localização da instituição&gt;? Então, é um projeto que está estagnado por conta disso. Já foi iniciado, parou. Então, tem, esse é um exemplo."</p>	<p>"Eu não vejo, assim, como prejudicial, sabe? Existe toda uma questão orçamentária, né? Para ele. A gente sempre, a gente tem um período, né? Que nós estamos vivendo já restrições orçamentárias muito impactantes para a universidade. Então, às vezes a gente tem trabalhado no nosso limite mesmo de manutenção mínima da instituição."</p>
E7	"Não."	"Sim."	<p>"Então, aí entra também a questão essa questão da economicidade do serviço público que a gente tem que ficar sempre atento, às vezes é mais a gente continuar com algum produto ou com algum tipo de trabalho também para evitar a ideia do resserviço, de que se tem um novo custo, que aquilo ali não seja passado para a sociedade, como algo que eles estão descartando."</p>	<p>"É a questão de um planejamento certo."</p>
E8	"Não."	"Acredito que entendi. Vamos ver como é que é. Eu vou botar sim."	<p>Exatamente. No meu setor, não. Eu não vejo, ou eu posso ver, talvez um exemplo simples de aquisição de equipamentos que, devido à demora no processo licitatório, na chegada desses equipamentos já possam estar não tão atualizados e a demora também na disponibilização do uso mesmo que tenha adquirido, eles já não estarem totalmente atualizados e apropriados ao serviço.</p> <p>Mas aí o valor já teria sido totalmente gasto. É mais uma questão de tempo de conclusão da aquisição e tempo da disponibilização do uso. Isso já aconteceu. Agora, quando você fala de um custo que vai ocorrendo, como no caso de uma obra, não se aplicaria tanto ao nosso setor, mas em setores que trabalham com infraestrutura, na universidade, no caso. E isso eu já vi. Há prédios na universidade logo depois que eu entrei, levaram anos para serem construídos. Prédios não muito grandes, ou reformados também. Prédios que não tinham uma estrutura tão grande assim, mas levaram anos para serem construídos. Enquanto eu pude observar na ocasião a construção do prédio da Petrobras, que ficava dentro do prédio da &lt;/nome de instituição&gt;."</p>	<p>"O primeiro passo é garantir que a avaliação de custos e benefícios seja feita de forma clara e transparente, sem levar em consideração o dinheiro que já foi gasto, mas sim o impacto futuro de continuar ou não com um projeto. Se um projeto já demonstrou que não será viável a longo prazo, é então entender que rumo tomar."</p>

E9	"Não."	"Sim."	<p>"Eu acredito que ocorreu. A &lt;/nome de instituição&gt;. Em vez de tentar, por exemplo, já decretar falência, encerrar as operações, teve uma insistência. Eu peço desculpa porque eu realmente não sei se foi uma coisa abrupta, abrupta, na ideia de tipo assim, foi do nada. A empresa, a fundação anunciou falência. Foi um processo que foi carregado por pouco tempo. E, de uma hora para outra, ela parou de responder qualquer solicitação. Fecharam tudo, foram embora e pronto, de um dia para o outro.</p> <p>Mas, assim, no caso da &lt;/nome de instituição&gt;, já foi uma coisa mais planejada. Eles já se preparavam, fecharam as contas, prestaram contas, consultaram algumas pessoas sobre. 'A gente vai fechar, mas quer deixar tudo redondo o máximo possível para não gerar problema depois.' Foi um processo.</p> <p>Mas, assim, voltando ao viés, acredito que a estrutura ali do &lt;/nome de instituição&gt; pode ter acontecido dessa forma. Tem um sistema ali de todas as informações da ONG, né?</p> <p>Só que aí, por exemplo, o sistema para &lt;/nome de setor da instituição&gt;, a gente não consegue integrar no &lt;/nome de sistema utilizado pelo setor&gt;, precisa contratar uma empresa que tenha capacidade de mexer no &lt;/nome de sistema utilizado pelo setor&gt; e integrar ele. Então, é uma infraestrutura que, de mesma forma, não dá para o &lt;/nome de setor da instituição&gt; absorver tudo."</p>	<p>"Como reduzir? Planejando. Planejamento, né? Sempre o planejamento dá certo. O benefício é avaliar o custo da inovação para o custo da manutenção. Qual que seja maior, qual que gera mais benefício."</p>
E10	"Não, nunca."	"Ainda não compreendi."	<p>"Sim, já ocorreu. Pode estar ocorrendo nesse momento. A confirmar, mas já ocorreu. Vou citar um exemplo das obras de prédios aqui da universidade. Você falou dos elefantes brancos, aqui nós, você conhece bem o campo, nós somos &lt;/nome de local da instituição&gt;, tive notícias e visualizei isso também, prédios aqui para cursos, seja de graduação ou pós-graduação, que ficaram com obras paradas durante, sei lá, cinco, sete anos, e para a parte social. pensando no aspecto social, como isso seria importante, tentar uma forma de viabilizar isso.</p> <p>Eu acho que se você tem uma gestão atuante que possa viabilizar as coisas, lógico é gestão local e aí as suas alçadas superiores ali. No caso de uma gestão local e a também tratando nas questões orçamentárias e tal, mas eu acho que se o gestor público der as costas projetos, obras, até serviços mesmo, aquisições e tal, ele acaba perdendo aquilo que ele mesmo planejou lá atrás e aí você fica desqualificado até às vezes para exercer aquilo, seja parcialmente ou seja integralmente. O exercício da sua função pública, não especificamente ao cargo ali de direção, as questões ali de cargos comissionados, cargos de confiança, mas a questão do gestor público mesmo em si."</p>	<p>"Pois é, eu não sei quais os critérios são utilizados. Eu acho que para as questões das obras, como eu citei, por exemplo, é difícil, você vai desfazer, ou você vai evitar uma nova &lt;/inaudível&gt; daquilo e ter uma outra questão vinculada por exemplo, eu vou, a minha intenção era construir um prédio para determinar a situação, um laboratório, sei lá, um departamento mesmo, alguma questão ali, de um curso. E aí não deu certo. Naquele primeiro momento, o interesse, o curso é tal. Eu não posso retomar aquilo e ter um novo projeto, eu acho que projetos aqui na área acadêmica é mais físico, são coisas específicas, não foi a frente, mas será que eu posso retomar e dar um novo lucro? Tudo isso fica sem tese de lucro, e o gasto já foi feito, já tivemos o gasto.</p> <p>Então, por que não investir, reinvestir, trazer, injetar um pouco mais de valor talvez para ter uma coisa de sucesso no futuro? Eu acho que se passa um filho de gestor, tem uma oportunidade ou não, mas eu acho que já que teve dinheiro investido e você pode ter um sucesso no futuro, por que não retomar e replanejar? É a questão do planejamento como sempre, né? Se eu planejei e deu errado ali, será que eu posso retomar em algum ponto e fazer um novo planejamento? Mas considerando aquilo que eu já construí, que eu já obtive, até em algum momento ele ficou obtido, faço tudo no planejamento."</p>
E11	"Eu já ouvi falar, mas com outro nome, né? Qual? Viés de custos perdidos ou custos perdidos do setor público."	"Sim."	<p>"Sim, mas por exemplo dentro da &lt;/nome da instituição&gt; a gente já teve também elefante branco. Acredito que em 20 anos atrás na &lt;/nome da instituição&gt;, teve aquele do &lt;/nome de setor&gt; que eu lembro quando eu era estudante, que agora ele está pronto, mas há muito tempo aquela obra ficou parada. Você sabe do que eu estou falando? Acho que perto do &lt;/nome de referência&gt;. Então, só que esse exemplo só pode ter um pouco de risco para o reitor, entendeu? Demorado, ter tido um custo pode ter de repente afetado para a honra dele, ou seja, ele queria muito concluir, mas o custo em si para ele é meio que indiferente."</p>	<p>"Eu acho que passa por um esclarecimento e um conhecimento mais aprofundado daquilo que a pessoa está querendo fazer. Eu acho que parte inicialmente disso, porque tem outras variáveis a serem analisadas, por exemplo, ah, o dinheiro não é dele, entre aspas, sai do bolso dele, enfim, mas eu acho que parte inicialmente de um esclarecimento nessa pegada."</p>

E12	"Não."	"Não tenho certeza."	<p>"Eu acredito que sim. No serviço público de uma forma geral, assim, eu não estou conseguindo pensar muito no meu setor, mas igual você falou da questão das horas e tal, eu acredito que sim. Inclusive, não sei se eu tenho nada a ver, mas eu vou falar. Meu esposo, ele trabalha na oficina de fundão, e aí ele estava até comentando comigo, que lá eles começaram uma obra de uma escola que meio que foi planejada de uma forma, não sei, errada, e aí estimaram um certo valor, e aí agora acredito que a obra não vai poder continuar, porque o valor, o aditivo, que é até o princípio do centro, não vai conseguir cobrir o custo todo da obra.</p> <p>E aí, tipo assim, lá na frente vai ser mais um gasto, né? Vai ter que refazer tudo. Então, assim, eu vejo mais nessa questão. Agora, no meu setor, eu não sei se eu consigo visualizar alguma coisa nesse sentido. Talvez, assim, não sei se seria isso, mas vou tentar contextualizar. De fazer alguma licitação, por exemplo, uma cantina, alguma coisa. A gente tem que fazer referência, todo o procedimento, todo o processo, e muitas vezes chega lá na frente e não tem pessoas interessadas."</p>	"Eu acho que teria que ter um planejamento melhor. Talvez gastar mais tempo no planejamento e estimativa de uma forma mais criteriosa. E menos tempo em execução, sabe? Eu acho que hoje eu vejo que o tempo gasto é muito maior em execução, do que em planejamento. Talvez se invertesse as coisas seriam mais economia, né? E seriam feitas de uma forma mais eficiente."
E13	"Não ouvi, mas gostei da definição."	"Sim."	"Não, onde eu trabalho eu não consigo enxergar. De verdade."	"Mas, assim, falar de uma forma genérica, eu não sei te responder."
E14	"Não."	"Sim."	"Sim. O caso que presenciei foi com uma empresa contratada para criar um sistema. Após dois anos, a equipe identificou que o sistema não atendia às necessidades do setor. Foi solicitada a rescisão do contrato, mas isso não aconteceu, possivelmente devido a esse viés."	"Não sei ao certo como reduzir ou evitar, mas, nesse caso, seria fundamental fazer valer a opinião técnica. Considerar a avaliação daqueles que têm conhecimento técnico e que entendem que não é mais viável ou interessante manter o projeto."
E15	"Não."	"Sim."	"Aqui eu entendo que não ocorreu ou não sei se poderia ocorrer."	"Eu sugeriria fazer um estudo detalhado sobre a situação. Pesquisa sobre o problema, análise de como situações semelhantes foram tratadas em outras universidades ou órgãos públicos. É importante analisar primeiro antes de tomar decisões, ouvir mais opiniões e não basear a decisão apenas em falas e suposições."
E16	"Não."	"Eu não compreendi."	"O meu foi um curso técnico. Eu passei na prova do </nome de instituição> para técnico mecânico. E eu fazia só pra terminar mesmo'. Ah, eu passei 'E agora, eu vou até o fim'. Mas nem peguei diploma, nem exerci o técnico mecânico nada, não sei nem abrir o capô de um carro. Mas o meu negócio era terminar. Eu comecei essa merda, ou, desculpa, eu comecei de achar, 'eu tenho que terminar'. Honrar o compromisso, né? (...) Eu tô pensando aqui, se teve, assim, uma real aqui. Eu acho que teve sim, mas eu não tô lembrando."	"Ai, não sei. Eu não sou muito assertiva, eu sou aquela pessoa não assertiva, eu não sei falar. Se a pessoa tá fazendo, que lasque, o problema é dela, ela vai enxergar. Mas tipo assim, ah, não vai ser eu que vai falar. Ai, eu sou, eu sou péssima de falar assim. Deixa a pessoa viver a experiência. Se der certo, ela seguiu em frente, né? Se fracassar como de fato foi previsto, então, ela que assuma, ela terá a experiência de ter continuado."
E17	"Não."	"Não."	"Acredito que sim, acredito que ocorra. Eu, sinceramente, não tenho muitos exemplos para te passar para correr de como isso ocorre, mas eu tenho uma ideia. Eu, sinceramente, não tenho muitos exemplos para te passar para correr de como isso ocorre, mas eu tenho uma ideia. Eu, por exemplo, quando fiz o mestrado, minha tese, minha dissertação foi com base em, em custos do setor logístico, de transporte. E aí a gente percebe que, por exemplo, um dos resultados encontrados é que o modelo que se utiliza hoje na universidade de transporte de alunos não é o mais adequado. Mas você percebe que apesar de ter feito todo esse estudo, de ter apresentado isso para a universidade, não houve movimentação dos gestores no sentido da mudança, mesmo você provando que é um elemento que vai contribuir com maior qualidade de serviço e menor custo. E aí se perdeu no tempo, né? Se perdeu no tempo. Não só o meu estudo, né? Mas vários estudos, né? Principalmente desse curso de gestão pública."	"Também com a gestão de conhecimento, com a gestão do conhecimento. É. Caso fossem não arquivados, mas deixados disponíveis para acesso, um acesso mais fácil, aí eu penso que isso poderia convencer outras pessoas e esse convencimento poderia tornar esses assuntos mais fáceis, por exemplo, operacionalizar esses estudos."
E18	"Não."	"Sim."	"Eu acredito que para esse tipo não me aconteceu. Mas, eu acho que uma avaliação que não está dando retorno, do que seguir uma tradição de investimento sem avaliar os impactos."	"É muito difícil trabalhar com esse viés, porque eu não sou uma pessoa apegada. E, não sei, pra mim é um viés que seria difícil de me fisgar."
E19	"Eu já passei por essa dificuldade com esse viés específico. Por conta da minha formação como contador, fiz uma pós-graduação em gestão de custos, e foi lá que encontrei esse desafio. Inicialmente, uma das disciplinas abordava justamente a questão da gestão de custos."	"Sim."	"Eu entendo que sim, embora nunca tivesse pensado no serviço público dessa maneira antes. Mas, agora, vejo que é natural que as pessoas, especialmente quando não têm conhecimento do conceito, tentem administrar suas vidas e suas situações da melhor forma possível, mesmo em contextos que não envolvem custos diretos. Interessante."	"Eu acho que é interessante como informação pode ajudar a tomar decisões com mais base em dados e menos em viés, emoção, sentimento ou até mesmo na expertise pessoal do gestor. A ideia é que as decisões deixem de ser tomadas com base no que é o 'feeling' do gestor, né?"

E20	"Já, mas com outro nome também."	"Acredito que sim."	<p>"Na gestão pública, isso tem geralmente o nome de 'elefante branco'. Aqueles projetos que são iniciados e não são concluídos ou são arrastados ao longo do tempo. (...) Tem &lt;referência de data&gt; anos que eu estou na UFES. Deve ter pelo menos uns &lt;referência de data&gt; que eu peço um sistema de gestão de contratos. E o de repactuação também, né? Não, o de repactuação é mais recente, mas o de gestão de contratos é de uns &lt;referência de data&gt; anos que eu peço. Já me apresentaram várias soluções, já começaram a desenvolver algumas coisas e nunca saiu do papel. E existe na &lt;nome de instituição&gt; um módulo &lt;/nome de sistema institucional&gt;, o &lt;/nome de sistema institucional&gt; que a gente já comprou, tem um módulo de gestão de contratos. Então, assim, é um negócio que não sai do papel, fica sempre vamos fazer, vamos fazer, vamos fazer. A gente faz um pouquinho, dá um passo para frente, dois para trás. E as coisas vão sendo atualizando, a legislação vai modificando, os mecanismos vão sendo ajustados. E a gente tem um sistema de, sei lá, 10 anos atrás que não está ajustado. Então, cada vez que a gente pensa. Se é que vai sair ou não sair, a gente tem que voltar a repanejar, porque tem mudança legislativa, tem mudança. Então, assim não é um investimento necessariamente financeiro. Não sei se eu posso colocá-la como custo afundado, mas, entendeu, decisões erradas que são tomadas."</p>	<p>"Então assim, voltamos à ideia que eu falei originalmente como que eu entendo que isso pode ser mitigado: planejamento, tomada de decisão referencialmente não monocrática e... equipe técnica.</p> <p>Você tem um planejamento e as decisões não são monocráticas, você vai ter que fazer uma discussão sobre se aquilo ainda é viável, qual é a viabilidade para quando é viável e você vai jogar isso no planejamento. E talvez, se você trabalhar com a ideia de planejamento, você vai ver que aquilo não vai ser viável nos próximos 10 anos. Então não vale a pena você continuar investindo nisso, por exemplo, por 10 anos. Daqui a 10 anos é melhor você sentar e ver o planejamento. Entendeu?"</p>
-----	----------------------------------	---------------------	--	---

## TEMA: VIÉS DE EXCESSO DE CONFIANÇA

PERGUNTAS				
Respondente	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de excesso de confiança?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Já ouvi falar sobre esse comportamento... excesso de confiança, entendo que seja altamente prejudicial."	"Compreendo."	"Pode ocorrer? Pode. Vai depender do perfil do gestor que está empossado."	"Ser reduzido ou evitado é você ter um bom desenvolvimento de carreira, de pessoas. E ter uma boa análise do servidor, do perfil do servidor, que vai exercer o cargo de liderança."
E2	"Sim."	"Sim."	"Não. Não tenho conhecimento."	"Um compartilhamento de decisão, para que isso fique nas mãos só de uma pessoa e um controle maior também do setor todo."
E3	"Não."	"Sim."	"Já ocorreu. Deixa eu ver uma forma de falar. Tá, mas vamos lá. Já ocorreu com as gestões superiores. Isso. Assim, da gente mostrar, da equipe mostrar que aquele caminho ali não é o mais adequado. Que a gente já sabe que vai dar errado. E a pessoa acreditar piamente que o caminho, a decisão que ela tomou é a mais correta e seguir com isso. Então, já ocorreu e ocorre."	"É possível reduzir. Nesse exemplo que eu citei, se as gestões superiores conseguissem parar, ouvir as demandas da equipe, ouvir as demandas de quem está ali. Mas no dia a dia mesmo, de quem está ali lidando de frente com a situação. Eu acho que ouvindo e estando aberto assim a sugestões, a construir o caminho juntos, eu acho que é possível minimizar o problema."
E4	"Já vi gente assim, né? (risos) Mas com titulozinho de viés de confiança não (risos)"	"Sim."	"Eu acho que no serviço público, às vezes a gente se esbarra em gestores assim, né? Que tem essa confiança, que querem as coisas do jeito deles, sem às vezes ouvir a opinião, ou até mesmo, sem se preocupar se essa decisão está correta ou não, dentro dos parâmetros legais e éticos e etc. Sempre tem."	"Olha, é difícil. Na prática, é bem difícil. Principalmente se a pessoa que tem esse comportamento for uma chefia, né? For superior a você. Então, é bem complicado. O que dá para fazer é realmente tentar explicar dentro das possibilidades do que está correto e do que está errado. Às vezes, quando algo está nitidamente errado, conforme a legislação e regras aplicadas, fica mais fácil da gente se munir de argumentos e debater com a pessoa. Mas outras situações que são mais, mais discricionárias mesmo, eu diria assim, fica mais difícil, então."
E5	"Não."	"Sim."	"Eu não estou conseguindo lembrar ou pensar em ter ocorrido isso aqui no meu setor. Porque o pessoal aqui é tão medroso, de uma forma geral, e eu acho que a gente está sempre com medo de tomar uma decisão, de não ter um respaldo, de chefia, chefia além de mim, sabe? (...) E eu não sei, eu sinto que aqui isso não é algo tão presente, não. A prudência reina, né? A prudência reina, é... A gente tenta ser bem cauteloso, né? Tem o fator </nome de instituição>, mas ainda que não tivesse, seria um setor que primaria pela prudência. Não poderia ter aquela questão de confiança."	"Não sei. Acho que é amedrontar essas pessoas, ter conhecimento da consequência dos atos, é buscar conhecimento sobre a consequência dos atos que os administrativos podem levar, né? Fazer baixar a bola. É, para a pessoa entender como as coisas funcionam, mas para ser mais bonito... é novamente a questão de gestão de pessoas, né?"
E6	"Não."	"Sim."	"Olha, eu acredito que sim, né? Vejo que, muitas vezes, pessoas que não ocuparam cargos de gestão anteriormente trazem, na gestão, um "achismo".  No nosso caso, com gestores docentes, muitos vêm da pesquisa ou do ensino e trazem apenas a bagagem teórica, acreditando que isso é suficiente. Por exemplo, uma vez uma pessoa acreditou que para ocupar determinado cargo era necessário ter um curso específico. Mas ter esse curso não é suficiente.  Gestão vai além do conhecimento teórico. É preciso prática, ouvir a equipe que já está instalada, aproveitar a vivência e experiência dessas pessoas.  Já vi situações em que o excesso de confiança de um gestor – achando que sabia tudo porque tinha um conhecimento teórico – acabou comprometendo o setor. Isso gerou desmotivação, fez pessoas quererem sair, e prejudicou o andamento do trabalho."	"Eu nem saberia dizer como evitar, porque, muitas vezes, as pessoas, né? Você conversa com as pessoas e aí acaba a gente cometendo até uma ingerência, às vezes, né? Porque sempre é aquilo que a gente estava falando antes. Nós trabalhávamos assim. Se você quer inovar, não vai ser apagando tudo que você vai conseguir inovar. Pelo contrário, né? Vai ser conhecendo o que já se fazia avaliando para aprimorar. Então, é tentar, né? É que esse gestor, né? Compreenda e aí tem que ver como que se dará isso junto com a equipe. E avaliar, né? Mudanças, inovações muito drásticas e decisões muito monocriticas. É. Sem levar em consideração a experiência, o conhecimento da equipe e tudo, assim, que a equipe já teve como vivência, né? De várias situações. E o que que acontece?  A gente já vê que o gestor fala assim, vamos fazer, atuar dessa forma. Aí a equipe diz, não, mas olha, a gente já não atuaria assim, porque nós já avaliamos que não vale a pena. E o gestor fala, não, então vamos tentar para ver, né? E aí acontece exatamente o que a equipe disse. E aí a pessoa fala, é, realmente vocês tinham razão, né? Então, eu acho que o diálogo, né? Esse planejamento em equipe. Então, para você evitar e não prejudicar, evitar essas questões, é trazer as proposições para a equipe, escutar a equipe e ali trabalhar no coletivo."
E7	"Não."	"Sim."	"Sim. Vou dar um exemplo na área que eu trabalho. De uma chefia, no caso, que o ego dela é maior que ela, e você entende que isso afeta... Isso afeta várias tomadas de decisões, até mesmo na área de gestão de pessoas. Quando, por exemplo, a pessoa acredita que se não estiver fazendo da maneira dela, ou não estiver concordando com ela, ela acaba induzindo outras pessoas ao erro ao falar de forma confiante que deve ser feito de tal maneira."	"Mudando a pessoa... Brincando. Nesse aspecto, mudando a mentalidade da pessoa ou até fisicamente mesmo, tirando ela do setor. Porque eu acho que tem pessoas que você não pode dar poder. Talvez você dê chance uma vez, erra uma vez, mas ao perceber que está errando, você tirar o poder dessa pessoa. (...) e vou te falar outra coisa: na universidade é pior. Porque, por exemplo, as nossas chefias, a maioria é docente. Nesse caso específico que eu estou falando, não era um docente, era um técnico. Só que o que acontece? Acima dele tinha um docente, e o docente, por não entender nada administrativamente, deixava o poder com o técnico, porque ele fazia o que ele queria. Então, assim, para essa chefia acima dela estava muito bom, porque ela resolvia, mas de uma forma autoritária."

E8	"Não, não."	"Compreendo."	"No setor que eu trabalho não. Até acontecia antes de mim o oposto, né? Uma certa falta de confiança."	"Então, eu vejo que, na verdade, é uma forma de lidar com essa questão da autoconfiança é ter uma boa gestão de equipe. Nesse caso de situações inusitadas, intercorrências, inovações, se colocar para a equipe as questões e obter feedback, opiniões, e aí revisar as suas próprias conceituações a cada demanda, a cada necessidade."
E9	"Não."	"Não. Só no geral."	"Acredito que sim, com certeza. Muitas vezes vejo que alguns gestores têm confiança de que determinada coisa pode ser feita, mas se analisarmos com base na lei, às vezes o que estão sugerindo não se aplica. Isso acaba sendo barrado pela procuradoria e causa problemas."	"Talvez o excesso de confiança tenha mais a ver com o ego da pessoa, especialmente em cargos de alto escalão, o que torna difícil sua eliminação. No entanto, acredito que gestores poderiam participar de capacitações que os ajudem a identificar esse viés, a fim de tomarem decisões mais fundamentadas e conscientes."
E10	"Não."	"Sim."	"Acredito que sim. Sempre analisando pela lógica e do gestor público, e a quem eu possa delegar as funções, os cargos, você, com aquela confiança, pode criar uma situação de excesso de confiança. Talvez uma pessoa que nem tinha aquilo, nem era da própria, do caráter da pessoa, o destino da pessoa ter, mas você acredita que eu tendo uma defesa da confiança em mim mesmo, falando para as questões de não cair, não ter a minha função trocada ou tirada de mim para passar por um novo indivíduo. Não sei se estou indo pelo caminho certo, mas o gestor público com excesso de confiança, como você falou, ele pode acreditar em tomar medidas, de tomar atitudes ou tomá-las de uma forma de não considerar riscos, custos, de elevação desse risco, elevação desse custo, e de ter também critérios de ofato, que possam complementar e incluir a segurança do gestor.  Falando de obra, vamos botar o caso do engenheiro, o caso do arquiteto principalmente do engenheiro, as questões do excesso de confiança, mas quando o cara vai fazer a obra, o engenheiro, ele pode ser vinculado, mas tem um engenheiro certo ali da obra e aquele cara com excesso de confiança ele pode ou passar por cima dos procedimentos, porque ele pega ali com aquele excesso de confiança, então ele não adotou aquelas medidas, aquelas questões que ele tem que adotar, e isso aí pode comprometer futuramente para uma questão de obra porque tem a segunda pessoa, o disco local, então assim, eu acho que o gestor ele precisa sempre, ele pode ter a confiança, a autoconfiança, lógico, mas porque não fazer uma integração com o meio de vida, porque assim, se você está sempre confiante no seu trabalho, tudo bem, mas se você puder também adotar o fato de poder diminuir dúvidas, ou de poder ter opiniões que às vezes podem ser diferentes da sua, mas poder ter um debate, um debate saudável, para você poder ter uma visão mais ampla, e às vezes você pode reconsiderar questões, eu tenho um excesso de confiança em relação ao assunto, mas será que eu não estou subindo a erro? Eu entro aqui, eu sou especialista também, e aí por aí vai, de uma equipe que possa raciocinar, estar de encontro, é essencial para uma tomada de decisão mais eficaz, e sem comprometer, como eu falei, principalmente a segurança das pessoas, e ter os atos necessários, por exemplo."	"É, foi isso que eu até já coloquei, a justificativa aí de dessas situações, do risco para essas situações, passa muito pela afetação do seu público, ter um debate mais ponderado, mais perfeito, com cabeças pensantes ali, mesmo que não sejam os seus pares, mas opiniões multi-áreas, também, para você ter uma opinião e ter essas relações muito íntimas ali, bem colocadas, bem feitas, para poder pensar sempre no produto final, mas de forma bem feita, bem executada. Então eu acho que entregar o produto final, passar por uma execução bem feita, você vai sempre mitigar esse risco, e ter um debate mais perfeito de qualquer profissão que seja é uma situação impossível para mitigar."
E11	"Já."	"Sim."	"Sim. Porque em todos os lugares tem aquela pessoa que estudou um pouquinho mais e acha que aquilo que ele faz é mais importante ou que ele pensa que é o certo, é a maneira que tem que ser feita. Eu acho que ocorre sim."	"Então, é difícil, né? É difícil você lidar com esse tipo de tomador de decisão, né? Mas eu não sei se nem se dá para combater. Porque imagina você, por exemplo, aí tentando conter a pessoa a uma tomada de decisão aí, é complicado, né? Eu acho que você não teria muito o que fazer. Ele pode até receber o seu conselho, a sua orientação. Mas se ele vai considerar ou não, aí já é outra coisa. E até esse excesso de confiança ilude o outro. Porque se você ouve uma pessoa com tanta convicção a respeito de uma tomada de decisão, você vai também confiar nessa pessoa. Então, já induz também outras pessoas a um possível erro. Então realmente, ele é bem difícil de lidar."
E12	"Não."	"Acredito que sim."	"Eu acredito que sim. Não tenho experiência individual com pessoas assim. Pelo menos não tão que essa sensação de confiança não seja tão exacerbada, mas eu acho que isso vai muito da personalidade da pessoa. Se a pessoa já é uma pessoa muito confiante e tal, ela tende a seguir por esse caminho, acredito eu. E se for, no caso, um gestor, eu acho que pode poder ser sim. Mas eu não sei. Um exemplo específico, assim."	"Eu acredito que pode ser evitado talvez se tiver uma, sei lá, uma regulamentação melhor, tipo, ah, pra você tomar X decisão, você tem que ter tais e tais pré-requisitos ou argumentos, ou você tem que ter dados pra embasar certas decisões, sabe? Tem alguma regulamentação nesse sentido, ainda mais se for decisões que envolvem recursos financeiros, ou decisões que vão impactar de uma forma muito grande, ou talvez, assim, ó, pra você implementar X mudança, você vai ter que discutir isso entre os seus pares. Não pode ser uma decisão de uma pessoa, mesmo que ela seja de gestor, sabe? Eu acho que nesse sentido."
E13	"Não."	"Sim."	"Acredito. Eu acredito que pode ter ocorrido sim. De maneira, por exemplo, do meu superior imediato conhecer a análise e tal e querer uma resposta ao concessionário de acordo com o que ele conhecia. Porém, ele não conhecia o contexto histórico e o porquê daquilo estar acontecendo. Então, a gente conversou, eu expus toda a situação, expus o problema e não só a ponta da situação que ele estava enxergando. E a gente conseguiu reverter a resposta. Mas, acredito que se essa conversa não tivesse acontecido, a gestão poderia ter dado uma conclusão no processo de forma equivocada."	"Acredito que com um <i>brainstorming</i> , com exposições de ideias, antes de dar uma efetiva conclusão do assunto ou tomada de decisão. Acredito que assim a gente consegue mitigar esse viés. Muito bem. E que seja uma gestão não impositiva, que aceite estar aberta a ouvir outras opiniões."

E14	"Já."	"Sim."	"Sim, eu acho que é muito fácil disso acontecer. Por exemplo, quando uma gestão não ouve a própria equipe ou ignora as colocações dos subordinados."	"Não sei, é difícil. Talvez dando um toque na pessoa, mas mesmo assim não há garantia de que isso será ouvido ou levado em consideração."
E15	"Não."	"Sim."	"Não consigo opinar."	"Também não sei opinar porque eu não passei por isso, nem no setor em que trabalho. Se acontecer, eu não sei o que faria."
E16	"Não, não ouvir falar."	"Compreendi, aham."	"Ah, isso ocorre aqui, já ocorreu. Agora eu tenho que dar um exemplo, né? De ah, já tenho que pensar aqui. (...) Ah, a gente está com, deixa eu ver, não sei se seria esse exemplo, meu Deus do céu. (...) É igual aqui, aqui, né? Não sei se seria esse o caso. Mas, tipo assim, a gente está com, agora que vai ser construído o prédio de <referência a projeto institucional>. (...) A pessoa quer porque quer botar o prédio em um local que não é viável. Quer quebrar estacionamento, quebrar algo que já está construído. (...) Mas, assim, resumindo esse caso, o prédio já vai ser mudado de tanto que o pessoal aqui gritou, fez barulho pra não ser onde o povo de <referência de local> tava exigindo, se uma coisa que nem seria de competência deles porque eles nem vão fiscalizar se porque eles não numa hierarquia maior e acham que sabem. Eles acham que entendeu?"	"Mostraria os danos que isso ia causar. Agora, se convencê-la, não sei, né? Mas mostraria os danos, as perdas, né?"
E17	"Não."	"Acredito que sim."	"Penso que já ocorreu. Não consigo citar aqui para você um exemplo um exemplo clássico de como isso pode ter ocorrido. Mas uma forma que a gente tem de tentar trabalhar isso é a gente descentralizar o tomado de decisão. Fazer com que mais pessoas tomem essa decisão em conjunto."	"Tomando uma decisão única, né? Três ou quatro pessoas responsáveis pelo projeto, trabalhando juntas e com ideias e visões diferentes sobre aquele tema, tomando decisões sobre aquele assunto. Não uma só pessoa, ou mínimo pessoas. Agora os três próximos vieses, eles são mais bate-volta. Funcionam da seguinte forma. Eu vou falar o nome do vies, né? Vou dar um exemplo bem prático. E aí eu vou perguntar se você compreende, se você já tinha ouvido falar, se você compreende possíveis situações e como reduzir ou evitar. E sempre lembrando de entender que é benéfico, como incentivar, né?"
E18	"Já."	"Sim."	"Eu acredito que já ocorreu. Nós temos procedimentos que são feitos, são avaliações que a gente faz antes de implementar, de um acervo, seja por meio de doação, seja por meio de compra, nós temos que fazer a avaliação desse material que vai ser recebido. E muitas vezes, o que pode acontecer é a pessoa que vai fazer essa avaliação, ela acha que ela sabe fazer isso, porque aparentemente é uma tarefa simples, mas ela não tem o conhecimento suficiente para entender, por exemplo, ficar mais ao fundo, se um livro é raro ou não. Esse é um exemplo bem simples. Outro exemplo é quando a gente precisa fazer o descarte de um material. Também é uma situação complexa. É simples, mas é complexo. E muitas vezes, já foi necessário desfazer uma baixa que é dada no sistema de baixa como o material fosse para ser descartado. Foi necessário desfazer essa baixa. A pessoa foi do conhecimento que ela entendia que tinha."	"Olha, no setor público eu acho isso muito fácil. Eu acho que é reduzir a tomada de decisão pelo próprio <i>feeling</i> do gestor. Ele deve sempre se pautar por meio das normativas exigentes, da legislação, do material que foi criado, o material técnico criado em equipe, que é o nosso caso. Eu acho que é por isso. Não se ater ao que eu considero correto, e sim ao que foi pacificado entre pares, o que foi decidido em conjunto ou o que foi determinado pelos órgãos superiores."
E19	"Sim."	"Acredito que sim."	"Acredito que sim. Quem não tem vivência naquela área e não possui informações adequadas para atuar nela, acaba tendo dificuldades. Na <nome de instituição>, percebo que isso é um pouco menos evidente, pois as áreas temáticas são mais preocupadas, pelo menos em alguns casos, por conta de toda a formação e do conhecimento de outros da área. No entanto, isso acaba criando um cenário propício para o ego falar mais alto, fazendo com que alguém com conhecimento específico queira tomar a decisão, o que eleva esse vies."	"Talvez, continuando, sistemas de gestão mais eficientes e mais baseados em dados também."
E20	"Não."	"Sim."	"Esse daí é outro que eu vejo com frequência. Em grau menor, talvez com impacto relativamente menor, mas todo ano, no período de fim de ano, a gente se depara com isso. Porque a gente fica pedindo reiteradamente para as pessoas nos mandarem aos processos de licitação com prazo, com tempo, porque a gente tem prazos legais, a gente tem etapas legais, a gente tem procedimentos que precisam ser cumpridos. Isso acontece frequentemente... Eu digo assim, preciso licitar até no máximo dia 30, dia já é arriscado, no dia 5 já é praticamente impossível. Que dia que eu estou licitando? Já é arriscado. Af as pessoas ficam lá, 'não, vai dar certo', 'vai dar certo', 'vai dar certo'... Juro que vocês não é mentira, porque na cabeça dessas pessoas é fácil, não, eu não estou exagerando não. Af quando você vê, teve uma impugnação... 'Ah, mas por quê, cara? Porque não é ocorrência comum que pode acontecer, 'ah, tenta um recurso'... (risos) É cara, acontece no ao vivo ó, demorei ao invés de demorar 3 dias, estou demorando 5 não é exagero...  Então, na cabeça desse gestor, que entende que daria certo, é que na cabeça dele há uma confiança de que fazer daquele jeito que ele acha que vai dar certo. Então, 'ó, fazendo do jeito que eu estou falando', mesmo dando evidências do contrário, né?"	"Então, eu acho o seguinte: esse vies pode ser benéfico até certo ponto. Por quê? Eu acho que ele é colocado como excesso de confiança. Eu acho que ele, se for diminuído um pouquinho, no sentido de que você também não pode deixar de fazer as coisas sem uma certa confiança. Se você tiver definido uma lista de priorização nas suas decisões, ou se as suas decisões já estiverem previamente hierarquizadas, você tem muito menos riscos. Por quê? Porque aí você vai fazer o quê? 'Não, vamos só tentar mais esse'. 'Vamos só forçar mais um e não forçar todos'. (...) Qual é a ideia da confiança? Meu prazo é 10 dias. Quanto tempo você gasta? Gasto 9. Opa, vai dar certo. Meu prazo é 10. Você acaba mitigando um pouco, você entendendo que existe o risco e internalizando eles até certo ponto. Você mitiga, pelo menos minimamente, o risco da tomada de decisão."

## TEMA: VIÉS DE EFEITO DE POSSE

Respondente	PERGUNTAS			
	Você já tinha ouvido falar sobre o viés de efeito de posse?	Diante dessa descrição, você acredita que compreende o que é esse viés?	Dado o exemplo, você acredita que esse viés já ocorreu ou possa ocorrer no setor público onde atua? Caso sim, de que maneira?	Dado conceito, cenário hipotético e situações vividas no trabalho (se houver), como acredita que a influência desse viés poderia ou se é possível ser reduzido ou evitado?
E1	"Sim."	"Compreendo."	"Os vieses que foram apresentados, para mim, são problemas de caráter e personalidade das pessoas e a gente tem que cuidar. Mas, eu que pergunto – não tem o que fazer – às vezes é da pessoa. Fazer o quê? A pessoa... não tem o que fazer."	"Então... ele não gosta, tem que reduzir. Entendo que tem que ser tratado da mesma forma, com desenvolvimento de carreira e boa seleção de gestores. Às vezes até com terapia, se for o caso."
E2	"Sim."	"Sim."	"Até sei que possa ocorrer, mas não lembro de nenhum caso não."	"Acredito que seja o gestor monitorar e evitar isso."
E3	"Não."	"Compreendo."	"Eu tinha um servidor, ele era um servidor muito antigo e ele desenvolveu várias planilhas para fazer determinada tarefa. E aí, com a contratação de uma empresa específica com relação a esse mandado do setor, então... a gente começou aos poucos a ensiná-lo a utilizar o sistema, mas ele recusou por muito tempo, porque, segundo ele, a forma de ele fazer era correta e aí ele não queria que ninguém mexesse nas planilhas. Ele queria ser o único a controlar as planilhas. Então, assim, foi uma situação bem difícil. Eu acredito que isso se encaixe nesse viés."	"Então, nesse caso específico, eu não sei como reduzir. Eu sei que, inclusive, um dos motivos dele ter entrado na taxa de remoção, eu acredito que tenha sido por isso, porque é inegável que com a nossa tecnologia não tem como, não tem como continuar utilizando mala direta ou coisas nesse sentido. Então, assim, mas talvez uma forma de reduzir fosse, assim, eu tentei fazer isso, conversar, explicar. E aí por um tempo, até funcionou, ele largou as planilhas, deixou que todos participassem. Então, funcionou por um tempo. Mas, agora, ele acabou incomodando, depois não funcionou mais. Então, eu acredito que uma forma de mitigar isso seja sentando numaa conversar e também o próprio servidor estar aberto para mudança."
E4	"Sim."	"Sim."	"Um exemplo do meu setor é muito relacionado a computador. Parece que o computador é da pessoa específica e não do setor. E arquivos mesmo de trabalho, existem situações, pessoas que centralizam as informações e não divulgam aquilo que está de posse delas. E aí fica bem complicado para o setor. Porque no momento que essa pessoa está de férias, de licença por exemplo, a gente precisa colher todas aquelas informações novamente que já tinham sido colhidas por essa pessoa, porque essa pessoa centraliza tudo ali no computador."	"Tem que ter muita conversa e esclarecer que é uma postura errada de dessa forma. Porque eu acho que a gente está ali para trabalhar num setor que é comum a todos, independente de quem utiliza, né? Talvez aquela ferramenta de trabalho com mais frequência, mas é comum. Todos nós somos servidores da </nome da instituição> e esses bens são da </nome da instituição>, né?"
E5	"Não, não tinha."	"Acredito que sim."	"Eu vou dizer que sim, mas não relacionado aos servidores aqui da unidade. Eu percebo isso, mas... já ouvi conversando com o coordenador de projeto, fiscal, de contrato, enfim. Eu já percebi alguma... um pouco desse viés de alguns professores, alguns coordenadores, enaltecendo muito excessivamente o seu projeto. Dependendo, às vezes é um projeto que a gente pensa, parece que não tem uma relevância tão grande, mas ele parece fazer, parece fazer ser uma relevância absurdamente alta. Então, não estou querendo diminuir o trabalho do professor, o objetivo do professor (...) você entendeu o que eu quero dizer? É uma batalha de egos. Eu percebo um pouco isso, mas assim, isso com os professores, porque os coordenadores de projetos são professores, são docentes. Um ou outro são TAEs. Sei lá, dois projetos atuais agora eu acho que são TAEs. O resto é tudo professor."	"Eu acredito que a influência desse viés pode ser reduzida com mais diálogo e com processos mais objetivos de avaliação dos projetos. Por exemplo, se houver critérios mais claros e padronizados para avaliar a relevância e o impacto de cada projeto, talvez a 'batalha de egos' diminua. Isso porque, com critérios definidos, os projetos não dependem apenas de quem está apresentando ou do carisma da pessoa. Acho que também seria importante criarmos... um espaço onde todas as ideias sejam analisadas de forma mais imparcial, sabe? Talvez até por um comitê que envolva diferentes perspectivas, tanto de professores quanto de TAEs. Assim, ninguém sente que precisaria exagerar para defender o seu projeto. Também pode ser útil estimular uma cultura de colaboração, onde os diferentes projetos sejam vistos como parte de um esforço conjunto, em vez de uma competição individual."
E6	"Não."	"Sim."	"Todo tempo. Vamos pegar um caso. A sala de uma professora aposentada que não pode ser mexida. Os livros dela não tem como ela levar para casa, então ela deixa na sala que era dela. E as professoras novas que chegam têm que se acomodar em outras salas, porque essa sala é da professora tal, que foi uma pessoa maravilhosa para a instituição. A sala mantém o nome dela, mesmo que ela tenha sido aposentada compulsoriamente. E isso é muito recorrente. Além disso, nós, apesar de sabermos que os equipamentos não são nossos, temos sempre a sensação de que são. A nossa mesa, o nosso computador, se alguém senta na nossa cadeira ou usa nosso computador, isso gera um incômodo. Porque, de certa forma, não conseguimos entender que aquilo não nos pertence.  Existem muitos exemplos de laboratórios que são "do professor tal" e ninguém pode entrar ali. Além disso, tem os horários de aula, que, talvez, seja um ponto melindroso. Sabe que, muitas vezes, um único professor dá aula de sete da manhã até meio-dia, porque ele cumpriu a carga horária necessária e não precisa vir em outros dias. Então, esse tipo de resistência a mudanças, como a alteração de horário, é muito presente na instituição."	"Acredito que a forma de reduzir ou evitar o viés cognitivo de posse é por meio de um trabalho coletivo de conscientização e um bom processo de gestão. Quando falamos de bens e recursos que não são pessoais, mas sim institucionais, a chave está na mudança de mentalidade. Acredito que a instituição precisa reforçar a ideia de que, apesar de estarmos com um projeto ou um bem sob nossa responsabilidade, ele não nos pertence pessoalmente. Um exemplo disso seria talvez, um processo mais claro de compartilhamento de recursos e de espaços, com regras definidas e com a participação de todos na gestão. Para a mudança de mentalidade, ações como treinamentos ou seminários sobre gestão pública, cultura institucional e o entendimento de que a colaboração deve estar acima da propriedade individual são essenciais. Além disso, a gestão deve agir para garantir que todos os recursos e espaços sejam usados de maneira eficiente, sem que haja resistência a mudanças ou novos usos. O diálogo contínuo e a transparência nas decisões também ajudam nesse processo."

E7	"Não."	"Sim."	<p>"Muito. A questão mesmo de sala, 'a minha sala' também tem. Outra questão que acontecia até mais em outra época, agora onde eu estou não, porque é uma secretária integrada. Mas, quando você é secretário de uma pós ou departamento, o professor achar que você é secretário dele.</p> <p>Eu mesmo, quando já trabalhei num setor na universidade, que era o colegiado de um curso, em que o professor falava 'deixa ali com a minha secretária'. Meu Deus! Os assistentes de administração eram secretários deles, particulares, praticamente."</p>	<p>"Olha, eu acho que a gente fala muito de treinamento para técnico, mas falta também muito treinamento administrativo para docente. Muito. Muito. Eu acho que assim, o docente acredita muito que ele só tem a função de aula. E tem muita função administrativa. Ele precisa ser treinado, ele precisa entender. Essas coisas que a gente já busca, a gente ainda falta, mas a gente ainda tem mais entendimento de que ele. Muito mais.</p> <p>Eu vou te dar um exemplo, (...) Foi uma reunião de departamento, e o professor estava reclamando da questão de que passaram os docentes pegarem a assinatura do estúdio para eles mexerem com o &lt;/nome de sistema&gt;. Aí, um professor falou: "Daqui a pouco não vai ter mais concurso para técnico administrativo, porque a gente vai fazer tudo". E aí, eu pedi a palavra e falei com ele. Eu falei assim: "Professor, nós fazemos muita coisa administrativa para você. Agora, quando dão uma função administrativa para o docente, ele precisa? Fazer a função dele. E aí, é um erro da universidade, se ela dá a função administrativa para o docente sem o treinamento. Mas não é a culpa do técnico. O técnico está fazendo muitos outros serviços administrativos que vocês não têm nem noção."</p>
E8	"Não conhecia."	"Compreendi."	<p>"Acho que pode ocorrer, acho que pode ocorrer, mas não me recordo do que ocorreu. Então, assim, eu, apesar de já ter aproveitado positivamente coisas anteriores, é melhor falar que eu analise situações que não foram muito positivas e procurei modificar. Eu também analisei situações que foram positivas, ações que foram positivas. E procurei aproveitá-las. Então, eu vejo assim, que pode ocorrer mas eu não acredito que esse senso coletivo, posso até dizer também, é um comportamento ético em relação ao trabalho como um todo. Seja anterior a minha vida como gestor, seja durante a minha vida como gestor, posterior não posso falar pelos outros. Mas eu acredito que estar atento e ter um comportamento ético dentro do setor público é o que possa me ajudar."</p>	<p>"Para reduzir isso, acredito que o primeiro passo é promover a conscientização dentro da equipe sobre o conceito de bens públicos e a diferença entre posse e propriedade. As pessoas precisam entender que, embora possam utilizar determinado bem, esse bem não é uma propriedade pessoal, não é dele, mas sim um recurso coletivo destinado ao cumprimento de funções e metas organizacionais."</p>
E9	"Não."	"Eu acredito que sim."	<p>"Acho que isso ficou um pouco complicado de enxergar. Talvez algo relacionado a projetos com contratos, onde cada contrato tem um coordenador. Quando o coordenador é substituído, o novo responsável pode querer assumir apenas a parte que ele considera sua. Ele afirma que o período anterior não é de sua responsabilidade porque não foi ele quem fez. Isso parece mais uma transferência de responsabilidade, mas pode ter ligação com o viés de posse também."</p>	<p>"Acho que aí entra o trabalho de equipe, de pertencimento ao coletivo. O setor público até permite o individualismo, a ideia ser reconhecido pelo próprio trabalho, porém não cabe aqui 'isso é feito meu' ou 'esse projeto é melhor graças a mim', é questão de balizar e entender o sentimento de coletividade."</p>
E10	"Não."	"Entendo que sim."	<p>"Pode, já ocorreu, vai continuar ocorrendo, a gente sabe das pessoas, como eu falei de olhar sempre pro próprio umbigo, enfim, questões de ego, questões de orgulho aqui na universidade (...) já vi situações ocorrendo que você, às vezes, não pode nem adentrar num prédio porque fulano é o detentor da chave ou é o detentor da chave do setor e é só através de permissão, lembrando que a entrada no setor público é franqueada."</p>	<p>"Então, pra mudar isso, o que a gente poderia fazer, é tentar mudar a cultura. Ter mais clareza nas coisas, tipo, mostrar que o espaço não é de determinado servidor ou chefia, entende? A gente deveria incentivar isso, algo como, a liderança ter esse papel de mostrar que é uma questão de coletividade e não de posse. Acho que, meu entendimento, talvez se tivesse mais troca de funções, a pessoa ia entender que, no fim, aquilo não pertence a ele."</p>
E11	"Já é familiar."	"Compreendo."	<p>"Demais!"</p>	<p>"Eu não sei, talvez, como reduzir, mas eu acho que passa também por falta de conhecimento porque, por exemplo, quando passa um recurso para um coordenador, esse coordenador faz a aquisição de equipamentos e quando ele diz assim, esses equipamentos todos são meus, eu começo o dinheiro para adquirir, ou seja, tem que entender que aquele recurso ali é público, então não tem nem para onde partir, isso é um conhecimento básico, o dinheiro não é dele, se ele conseguiu é mérito para ele, mas o recurso é do Estado, ele é apenas um mordomo ali, ele é apenas um administrador da economia, mas não é dele, mas isso acontece de mais aqui dentro."</p>
E12	"Não."	"Eu acredito que sim."	<p>"Sim, acredito que sim, assim, (...) mas assim, vou falar de uma coisa, não sei nem se cabe a esse viés, mas, enfim, os professores tem essa sensação de posse dos laboratórios, o espaço tem que ter autorização deles, além disso, eu acho que ocorre até deles acharem que são donos das pessoas que trabalham para eles, as pessoas que estão ali não são servidores da &lt;/nome da instituição&gt;, são servidores deles, são secretários deles, eu acho que nós, é muito igual eu falei, não generalizando, mas muitos docentes eu acho que eles tem essa sensação de hierarquia de que eles tem uma posição superior, que a gente tem um cargo menor porque a gente é servidor e eles são professores como se professor também não fosse servidor."</p>	<p>"Aí, eu não sei, isso vai muito da atitude da pessoa."</p>
E13	"Não."	"Sim."	<p>"Inicialmente, pensei que não, porque estava focado no exemplo do projeto. No entanto, ao considerar bens materiais no ambiente público, percebo que ocorre bastante. Por exemplo, algumas pessoas tomam posse de itens de escritório, como mesas e computadores, como se fossem de uso exclusivamente pessoal. (...) Isso também ocorreu na &lt;/função do setor&gt; de um dos prédios. Precisávamos vistoriar os extintores de incêndio, mas a &lt;/função do setor&gt; se recusou a permitir a entrada do fiscal. Após uma advertência formal, explicamos que aquele espaço, apesar de administrado por ela, era patrimônio público e deveria seguir as normas da instituição. Depois disso, ela entendeu a responsabilidade e não tivemos mais problemas."</p>	<p>"Acredito que a chave é informação. É necessário explicar e reforçar as normas e diretrizes da instituição. No caso da cantina, a advertência seguida de esclarecimentos funcionou como uma correção do comportamento."</p>

E14	"Acho que sim. Não exatamente dessa forma, mas acho que sim."	"Sim."	"Aqui na <nome de instituição>, a gente vê muito isso. Eu vejo as pessoas falando assim, é o meu secretário, o meu secretário. Mas não existe esse cargo de secretário do fulano. Você é secretário de uma secretaria de curso, de determinado colegiado. E eu vi também, não sei se aplica, mas com relação às tarefas. O servidor que está acostumado a fazer aquela atividade. Que ele só tem que dar conta daquela atividade. E ele se recusa a aprender novas atividades. Porque a atribuição dele é aquela.  Então, eu entendi um pouco isso quando eu vim para cá. Ah, determinado serviço Ah não, fulano está de férias, é só um fulano. Eu achava isso um absurdo. Porque serviço público, as pessoas têm que ser atendidas independentemente de quem está ali atendendo."	"Então, aqui, especificamente comigo, a gente tentou mostrar para o servidor de um jeito prejudicial isso era. Não só para o público, mas para ele próprio. Então, por exemplo, a gente tem as previsões de licença e capacitação. Todo servidor que usa determinado serviço de licença e capacitação que ele tem direito, mas se ele é o dono de uma determinada atividade, ele não vai poder. Porque ele não vai poder tirar férias do lugar que ele quer. Então, não foi fácil, tem muita resistência. É uma mudança de cultura mesmo. Para tentar explicar para o setor quão positivo vai ser para todo mundo. Se todo mundo aprender todas as demandas ali do setor. Em alguns setores a gente conseguiu isso, depois de muita guerra, mas ficou muito bom. Em outros, a gente está trabalhando ainda."
E15	"Não."	"Sim."	"Sim, já ocorreu. Quando faço atendimentos em outras áreas, por exemplo, há uma situação em que a pessoa estava ausente da sala, e eu fui atender um chamado. Essa sala tinha seis pessoas, mas a pessoa responsável pela sala não estava lá. Eu não podia mexer em nada na mesa ou na área dela porque ela se sentia "dona" daquele espaço. Ela não gostava que tocassem nas coisas dela. Então, não pude fazer o atendimento até ela chegar."	"Uma forma de reduzir isso seria garantir que, quando alguém impede que o atendimento seja feito, o chamado seja colocado no final da fila de atendimento. Assim, não se atende apenas às preferências pessoais, mas à necessidade de resolver as questões de forma mais eficiente."
E16	"Não."	"Sim."	"Já ocorreu sim, de professor achar que é o dono do parque do lugar. Não deixar as chaves para limpar, enfim."	"É explicando pra pessoa que o espaço é público e a gente precisa ter acesso. É que não é o privado dele, né?"
E17	"Não."	"Sim."	"Pode, pode ocorrer sim na universidade que eu trabalho. Temos exemplos de laboratórios. Temos exemplos de equipamentos. E simplesmente as pessoas tomam posse delas, o laboratório não é do professor, o equipamento não é determinado, o bem é da instituição pública. Isso acontece muito."	"Eu acredito que a questão da responsabilização pelo bem ou pelo espaço, enfim quer o que for que seja, ele precisa ser institucionalizado, ele precisa ser vinculado ao cargo e não ao servidor. Quem deveria responder é o cargo, o de chefia por exemplo, e não do nome do professor, que tem o nome lá na plaquinha. Então, eu acho que a responsabilização tem que sair do aspecto individual e ser de aspecto institucional. Ele passar a ser mais institucionalizado, é o que eu penso."
E18	"Já."	"Compreendo."	"Está tendo um evento aqui no prédio e estão usando o auditório e as pessoas que estão usando o auditório solicitaram a permissão de utilização da copa. E os servidores que estavam na copa, quando as pessoas foram usar a copa, chegaram lá se sentir incomodados com a presença deles. Mas aqui por exemplo eu tenho uma sala para reuniões, se eu não puder mais usar essa sala, eu acho que eu vou sentir um pouquinho essa perda desse conforto que essa sala me confere. A privacidade poder estar aqui conversando com você sem atrapalhar ninguém. Eu acho que também ela pode ter esse outro lado que acaba não influenciando ninguém, que não é o caso do que você está buscando, mas eu acho que também tem esse lado interno em si."	"Por meio de diálogo mesmo com as pessoas, falar que elas não podem ter esse tipo de atitude. Eu acho que é uma questão mais educativa do que qualquer outra abordagem."
E19	"Já ouvi esse também."	"Sim."	"Acredito que sim, que ele possa ocorrer. Talvez ele ocorra com frequência, né? Dada a característica dele, que é do sujeito, mas talvez ele não prospere tanto. Deixa eu pensar aqui... (...) Me parece que a gente consegue reduzir essa influência, não sei se por causa da imparcialidade, a impessoalidade. Mas de fato, ocorre de existir, donas dos espaços, donas dos, né, daquilo que é público, na verdade."	"Conforme citei, tendo imparcialidade, impessoalidade, da coisa pública."
E20	"Não."	"Sim."	"Então, isso daí, eu já vi várias, já vi outras situações talvez, em relação ao processo de trabalho, fulano é o dono do pessoal, fulano sabe fazer isso. O cara se apossa do processo de trabalho porque ele entende que aquilo dá um micro poder para ele."	"Existem mecanismos. A gente tem ferramentas objetivas e subjetivas. A primeira delas, que eu acho que é a mais importante, é a ideia de criar uma cultura organizacional. Você trabalha para uma organização, você tem um papel numa organização, você tem que desempenhar esse papel. É a organização, não é você. Quando você faz isso, você entende que você é uma engrenagemzinha, de uma máquina enorme. A máquina não é sua, ela é uma máquina que está ali para fazer uma determinada função ou várias funções que sejam.  A segunda, que eu acho que é mais objetiva, é regra. Criação de regra. Que regra nada mais é do que você impor cultura organizacional em muitos casos. (...) Eu vou encher o saco para a gente ter os nossos procedimentos em manual. Por quê? Porque eu estou lá hoje, amanhã eu não sei se eu vou trabalhar."