

ENTENDENDO OS VIESES COGNITIVOS PARA CONSTRUIR UM PROCESSO DECISÓRIO CONFIÁVEL

Maria Elisa Moreira¹

Mestre em Criatividade e Inovação – UFP
Especialista em Administração de Recursos Humanos – FAAP
Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Graduada em Psicanálise e Psicologia clínica – PUCSP
Graduada em Psicologia – FPCL
Professora - INSPER
Fundadora da Prisma Desenvolvimento Humano

RESUMO

Como seres humanos, somos suscetíveis a uma variedade de vieses que podem distorcer a maneira como interpretamos informações e tomamos decisões. Deste modo, torna-se imperativo compreender os vieses cognitivos, pois eles influenciam nossos processos mentais, afetam a eficiência, a confiabilidade e a precisão das nossas decisões. Entender esses vieses nos permite mitigar seu impacto e tomar decisões mais informadas e racionais. É exatamente isto que será explorado neste artigo: os diferentes aspectos dos vieses cognitivos e como eles impactam as nossas decisões, e quais seriam as estratégias para lidar com eles.

PALAVRAS CHAVE:

Vieses cognitivos. Processos mentais. Confiabilidade. Processos decisórios.

1 O QUE SÃO VIESES COGNITIVOS?

Os vieses cognitivos são padrões sistemáticos de desvio do raciocínio lógico, influenciados por fatores sociopsicológicos que influenciam a forma como processamos informações e avaliamos situações.

Vivemos em um mundo cada vez mais complexo e acelerado, e às vezes podemos nos sentir um pouco perdidos em meio a tantas informações. No meio dessa correria, nossos cérebros desenvolveram algumas “rotas rápidas” para tomar decisões mais eficientes. Mas

¹ Contato: maria.elisa@prismadh.com.br

“você já parou para pensar que essas rotas rápidas podem estar, às vezes, nos levando por caminhos tortuosos? É aqui que entram os vieses cognitivos. (Humannia, 2023)”

Antes de nos aprofundarmos nos vieses cognitivos para construir um processo decisório confiável, é essencial conhecer a diferença entre vieses cognitivos e atalhos mentais.

1.1 ATALHOS MENTAIS

Atalhos mentais - ou heurísticas - são abordagens mentais simplificadas que nos permitem tomar decisões de forma mais rápida e eficiente, sem exigir uma análise detalhada de todas as informações disponíveis.

Em vez de processar todas as informações de maneira completa e sistemática, os atalhos mentais viabilizam um processo de tomada de decisão simplificado, focando em informações-chave ou em padrões reconhecíveis.

Essas estratégias são especialmente úteis em situações em que o tempo ou os recursos são limitados, de modo que possamos agir com celeridade.

Os atalhos mentais também podem levar a erros de julgamento e decisões subótimas quando aplicados de forma inadequada ou em contextos complexos nos quais uma análise mais profunda seria necessária.

1.2 VIESES COGNITIVOS

Vieses cognitivos são distorções no processamento da informação que podem influenciar a forma como percebemos, interpretamos e lembramos eventos ou situações. E ao contrário dos atalhos mentais, podem levar a decisões subótimas, distorcendo nossa interpretação da realidade e nos fazendo ignorar informações importantes.

Podemos dizer que enquanto os atalhos mentais são como estratégias que simplificam e facilitam o processo de decisão, os vieses cognitivos são os erros que podem surgir durante esse processo, representam tendências sistemáticas que podem levar a julgamentos enviesados e falhos, influenciando nossas percepções e decisões de maneiras não intencionais. Eles surgem devido a várias influências, por vários fatores, como abordados a seguir.

2 FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO DE VIESES

Os vieses cognitivos são moldados por uma variedade de fatores que tendem a influenciar a forma como processamos as informações e tomamos decisões. Esses fatores incluem experiências passadas, influências culturais, pressões sociais, emoções e características individuais, como personalidade e estado emocional, entre outros.

As experiências passadas moldam nossas percepções e expectativas com base no que vivenciamos. Diferentes culturas têm diferentes normas, valores e crenças que afetam nossa maneira de interpretar o mundo ao nosso redor, daí a inclusão das influências culturais como um dos fatores que podem contribuir para um ambiente social com toda a sua formação de vieses.

Muitas pessoas tendem a se conformar com relação às expectativas e normas do grupo ao qual pertencem, deste modo, as pressões sociais também se juntam aos fatores, mediante a exposição seletiva de informações.

As emoções desempenham um papel significativo, pois podem influenciar nossa capacidade de processar informações de maneira imparcial e objetiva. Além disso, características individuais, como personalidade e estado emocional, podem predispor algumas pessoas a desenvolver certos vieses cognitivos com mais facilidade do que outras.

Também podem incluir: motivações individuais, limites à capacidade da mente de processar informações, diminuição da flexibilidade cognitiva, influências de autoridades ou líderes e as heurísticas mentais (atalhos) em geral.

Esses fatores interagem de maneira complexa e podem se manifestar de diferentes maneiras em contextos variados, contribuindo para a formação e fortalecimento dos vieses cognitivos. Por isso, compreender como esses fatores influenciam nossas percepções e decisões é essencial para mitigar os vieses cognitivos e promover uma tomada de decisão mais informada e racional.

3 OBSTÁCULOS COGNITIVOS - COMO OS VIESES AFETAM NOSSAS PERCEPÇÕES E DECISÕES

Os vieses cognitivos afetam nossas percepções e decisões ao influenciar a forma como processamos e interpretamos as informações, como já explicado.

Entre os obstáculos, temos:

- a) obscurecimento do julgamento objetivo;
- b) limitação da consideração de alternativas e opções potenciais;
- c) influência de emoções intensas;
- d) tendência à procrastinação ou adiamento de decisões;
- e) incapacidade para avaliar riscos de forma precisa;
- f) falta de compreensão completa das informações disponíveis;
- g) influência de vieses cognitivos preexistentes;
- h) dificuldade em lidar com incertezas e ambiguidades;
- i) tendência a confiar excessivamente em intuição ou instinto;
- j) impacto de crenças ou preconceitos arraigados;

- k) dificuldade em considerar as consequências em longo prazo de uma decisão;
- l) incapacidade de se afastar de uma linha de pensamento fixa ou ideia preconcebida;
- m) tendência a seguir a opinião da maioria ou ceder à pressão do grupo;
- n) limitação da capacidade de manter o foco e a atenção em meio a distrações;
- o) influência de fatores contextuais, como o ambiente físico ou social;
- p) dificuldade em reconhecer e corrigir erros de pensamento ou raciocínio;
- q) tendência a superestimar habilidades ou conhecimentos próprios;
- r) resistência à mudança ou aversão ao desconforto provocado por decisões difíceis;
- s) dificuldade em separar fatos de opiniões ou informações enviesadas;
- t) impacto de pressões externas, como prazos apertados ou expectativas de outras pessoas.

Em suma, os obstáculos cognitivos podem prejudicar nossa capacidade objetiva com barreiras significativas. Por isso, reconhecer sua presença e adotar estratégias para mitigar seus efeitos são passos importantes para uma tomada de decisão fundamentada em evidências.

A todo momento somos bombardeados de informações, sugestões, ideias e comportamentos variados. É comum que nossas percepções e reações sejam influenciadas pelos diversos estímulos a que estamos sujeitos ao longo do dia. (UCS Digital, 2023)

4 QUAIS SÃO OS TIPOS DE VIESES MAIS COMUNS?

Independentemente do fato gerador de uma tomada de decisão, os vieses cognitivos sempre estarão envolvidos. Forças internas e externas têm total influência sobre como as coisas funcionam. Para exemplificar, entre os tipos mais comuns, temos:

- a) viés de confirmação: tendência de buscar e interpretar informações de forma a confirmar crenças preexistentes;
- b) viés de ancoragem: tendência de confiar demasiadamente em uma informação inicial ao tomar decisões;
- c) viés de disponibilidade: tendência de superestimar a importância de informações que vêm facilmente à mente;
- d) viés de excesso de confiança: tendência de superestimar nossa própria habilidade, conhecimento ou precisão na tomada de decisões;
- e) viés de status quo: tendência de preferir manter as coisas como estão, evitando mudanças;
- f) viés de atribuição: tendência de atribuir nossos próprios sucessos a habilidade

e nossos fracassos a fatores externos;

g) viés de autoconceito: tendência de interpretar e recordar eventos de uma maneira que mantenha uma visão positiva de nós mesmos;

h) viés de expectativas: tendência de perceber ou interpretar informações de acordo com nossas expectativas;

i) viés de julgamento: tendência de fazer julgamentos rápidos e automáticos com base em estereótipos ou preconceitos;

j) viés do ator-observador: tendência de atribuir nossos próprios comportamentos a circunstâncias externas e o comportamento dos outros a características internas;

k) viés de atenção: tendência de prestar mais atenção a informações que confirmam nossas crenças preexistentes;

l) viés de retrospecto: tendência de perceber eventos passados como mais previsíveis do que realmente eram antes de ocorrerem;

m) viés de negatividade: tendência de dar mais peso a informações negativas do que positivas ao tomar decisões;

n) viés de ausência de resposta: tendência de evitar tomar uma decisão quando as opções envolvem riscos;

o) viés estatístico: tendência de interpretar estatísticas de uma maneira que confirme nossas crenças preexistentes;

p) efeito de consenso falso: tendência de superestimar a prevalência de uma opinião ou comportamento em um grupo;

q) efeito manada: tendência de seguir o comportamento ou opinião de um grande grupo de pessoas, mesmo que isso possa não ser a melhor escolha;

falácia do custo irrecuperável: tendência de continuar investindo em uma opção ruim devido ao dinheiro ou esforço já investidos, mesmo quando a situação indica que seria melhor parar;

r) efeito halo: tendência de generalizar uma característica positiva de uma pessoa ou coisa para outras áreas, influenciando indevidamente a percepção global.

Esses são apenas alguns exemplos de vieses cognitivos que podem influenciar nossas decisões e percepções de maneiras variadas e, muitas vezes, sutis. Reconhecê-los e estar ciente de como podem afetar nossos processos mentais é essencial para tomar decisões objetivas, assertivas e justas.

Como identificar os vieses cognitivos e lidar com eles? Identificar vieses cognitivos pode ser uma missão desafiadora, mas é fundamental. E lidar com eles requer, sobretudo, conscientização.

A autoconsciência nos deixa mais vigilantes ao tomar decisões e elaborar estratégias para lidar com vieses, incluindo educar-se sobre eles, questionar

suposições e preconceitos subjacentes, buscar diferentes perspectivas e adotar uma abordagem baseada em evidências na tomada de decisões.

Examinar os padrões de pensamento irracional ou falhas lógicas em nossas decisões é outro modo para identificar os vieses, nos habilitando a desenvolver habilidades de pensamento crítico para considerar diferentes perspectivas e buscar evidências antes de chegar a uma conclusão.

Além disso, buscar feedback de outras pessoas pode ajudar a identificar vieses que porventura não percebemos, pelo menos de início. Expor-se a uma variedade de opiniões e informações pode ajudar a contrabalançar vieses cognitivos - uma diversidade de fontes confiáveis pode oferecer uma visão mais ampla e equilibrada.

Mindfulness é a prática da autorreflexão podem ajudar a reconhecer vieses em nossos próprios pensamentos e comportamentos. É importante desafiar as próprias suposições, fazer uma autoanálise crítica, atentar-se a sinais de pensamentos tendenciosos, fazer uma verificação cruzada para nos permitir a tomar decisões assertivas.

5 OS IMPACTOS DOS VIESES COGNITIVOS NA TOMADA DE DECISÃO

Os impactos dos vieses cognitivos na tomada de decisão são significativos e podem ser bastante prejudiciais, principalmente quando os desconhecemos.

Quando não estamos conscientes dos vieses cognitivos que podem influenciar nossas decisões, nos tornamos propensos a cair em armadilhas cognitivas que geralmente distorcem nossa avaliação da realidade e prejudicam a qualidade das nossas escolhas, ficamos mais suscetíveis a influências externas, como propaganda, manipulação de informações e persuasão retórica.

Na vida pessoal, os vieses cognitivos podem afetar nossas escolhas diárias, relacionamentos e estilo de vida. E na vida profissional, os vieses cognitivos podem influenciar nossas decisões de carreira, estratégias de negócios e relações interpessoais no local de trabalho.

É um cenário que pode nos levar a tomar decisões não alinhadas com os nossos verdadeiros interesses ou valores, mas sim com as agendas de outras pessoas ou organizações, outros interesses.

Olhando para o universo empresarial, os vieses cognitivos podem afetar a cultura organizacional e entre outros prejuízos, afetar as dinâmicas de equipe, a forma como colaboramos com colegas de trabalho, lideramos equipes e lidamos com conflitos.

Organizações que reconhecem e abordam ativamente os vieses cognitivos, treinam, desenvolvem seus colaboradores, têm a oportunidade de promover

uma cultura de tomada de decisão mais consciente, implementar processos mais transparentes e baseados em evidências.

6 COMO DESENVOLVER UMA ESTRUTURA DE TOMADA DE DECISÃO E MITIGAR OS VIESES COGNITIVOS

Desenvolver uma estrutura de tomada de decisão robusta e eficaz envolve várias etapas importantes, especialmente quando se trata de mitigar os vieses cognitivos. Seguem algumas orientações para esse fim.

6.1 CONSCIENTIZAR-SE DOS VIESES COGNITIVOS

O primeiro passo é reconhecer a existência dos vieses cognitivos e entender como eles podem influenciar suas decisões - envolve educar-se sobre os diferentes tipos de vieses e como eles operam.

6.2 COLETAR INFORMAÇÕES ABRANGENTES

Antes de tomar uma decisão, certifique-se de coletar informações abrangentes e relevantes sobre o assunto em questão - evite depender apenas de fontes que confirmem suas crenças preexistentes, busque uma variedade de perspectivas, amplie suas possibilidades.

6.3 FAZER UMA ANÁLISE OBJETIVA

Ao analisar as informações coletadas, procure adotar uma abordagem objetiva e imparcial - esteja aberto a considerar evidências que contradigam suas crenças e evite tomar decisões baseadas em emoções ou intuições.

6.4 ESTABELEECER UM QUESTIONAMENTO CRÍTICO

Desenvolva o hábito de questionar suas próprias suposições e preconceitos ao tomar decisões - ao buscar feedback de outras pessoas e considerar as alternativas antes de chegar a uma conclusão é um processo que desafiará suas próprias crenças.

6.5 EXPLORAR TÉCNICAS DE TOMADA DE DECISÃO

Explore técnicas de tomada de decisão, como a análise SWOT, análise de custo-benefício, análise de árvore de decisão, entre outras - essas técnicas podem ajudar a estruturar o processo de tomada de decisão e reduzir a influência dos vieses cognitivos.

6.6 REVISAR O PROCESSO

Após tomar uma decisão, reserve um tempo para revisar o processo e avaliar seus resultados - essa medida pode ajudar a identificar possíveis vieses cognitivos que possam ter influenciado a decisão e a aprender com essas experiências para melhorar futuras decisões.

6.7 UTILIZAR DADOS E ANÁLISES QUANTITATIVAS

Incorporar dados e análises quantitativas em seu processo de tomada de decisão pode ajudar a reduzir a influência de vieses cognitivos, fornecendo uma base mais objetiva para avaliar opções e prever resultados.

6.8 DIVERSIFICAR FONTES DE INFORMAÇÃO

Buscar informações em uma variedade de fontes independentes pode ajudar a mitigar vieses cognitivos, proporcionando uma visão mais abrangente e equilibrada do problema em questão.

6.9 UTILIZAR CHECKLISTS E PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS

Utilizar checklists e procedimentos padronizados pode ajudar a garantir que todas as etapas importantes do processo de tomada de decisão sejam consideradas e seguidas, minimizando a influência de vieses cognitivos e erros humanos.

6.10 PROMOVER O PENSAMENTO CRÍTICO E O DEBATE CONSTRUTIVO

Fomentar um ambiente que incentive o pensamento crítico por meio de debates construtivos é um valor que pode ajudar a identificar e corrigir vieses cognitivos de forma mais eficaz e, ao mesmo tempo, promover uma cultura de transparência e colaboração.

6.11 FAZER UMA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DA EFICÁCIA DA ESTRUTURA DE TOMADA DE DECISÃO

Realizar avaliações regulares da eficácia da estrutura de tomada de decisão pode ajudar a identificar áreas de melhoria e ajustar o processo conforme necessário, para lidar melhor com os vieses cognitivos e melhorar os resultados das decisões.

6.12 PROMOVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL CONSCIENTE

No contexto organizacional, é importante promover uma cultura que valorize a conscientização dos vieses cognitivos e a tomada de decisão baseada em evidências - este processo pode envolver a implementação de treinamentos sobre vieses cognitivos, incentivar o debate aberto e construtivo e recompensar a objetividade e o pensamento crítico.

Essas são algumas das estratégias que podem mitigar os vieses cognitivos e possibilitar o desenvolvimento de uma estrutura de tomada de decisão mais robusta e eficaz, capaz de mitigar os vieses cognitivos e promover decisões bem-sucedidas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender os vieses cognitivos e suas implicações na tomada de decisões é essencial tanto para indivíduos quanto para organizações.

Os vieses cognitivos são padrões de pensamento automáticos e subconscientes que podem levar a distorções na interpretação de informações e influenciar as escolhas que fazemos.

Sem conscientização sobre esses vieses, corremos o risco de tomar decisões baseadas em preconceitos, emoções ou informações incompletas, o que pode levar a resultados subótimos e até mesmo prejudiciais.

Ao reconhecer a presença dos vieses cognitivos, podemos implementar estratégias para mitigar seu impacto. Isso pode incluir a adoção de uma abordagem mais metódica e analítica na tomada de decisões, buscando ativamente diferentes perspectivas e desafiando nossas próprias suposições.

A utilização de ferramentas como checklists e protocolos padronizados, entre outras, pode ajudar a garantir que todos os aspectos relevantes de uma decisão sejam considerados, reduzindo a probabilidade de sermos influenciados.

Uma cultura organizacional assertiva é aquela que promove a conscientização sobre vieses cognitivos e valoriza a objetividade e o pensamento crítico.

Ao encorajar o debate aberto e construtivo e incentivar a revisão sistemática de decisões passadas, as organizações podem criar um ambiente no qual os vieses cognitivos são reconhecidos e abordados de forma proativa e mitigados.

Em última análise, ao compreender e mitigar os vieses cognitivos, as organizações podem construir um processo decisório mais confiável e eficaz, aumentando a probabilidade de alcançar resultados bem-sucedidos em prol de uma cultura de aprendizado e de melhoria contínua, essencial para o crescimento e sucesso em longo prazo.

REFERÊNCIAS

BIAS ACADEMY. **Baralho de vieses**. [s.d.]. Disponível em: <https://baralhodevieses.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRAGA, Fernando. Atenção aos vieses cognitivos na tomada de decisão. **Delta blog**, 26 mar. 2023. Disponível em: <https://blog.deltaconsulting.com.br/gestao-e-organizacao/atencao-aos-vieses-cognitivos-na-tomada-de-decisao/>. Acesso em: 10 out. 2024.

COMO o viés inconsciente afeta o ambiente de trabalho? **Wellhub Editorial Team**, 2 ago. 2024. Disponível em: <https://gympass.com/pt-br/blog/desenvolvimento-organizacional/vies-inconsciente/>. Acesso em: 11 out. 2024.

COMO os vieses cognitivos influenciam nossas decisões diárias. **Humannia**, 8 jun. 2023. Disponível em: <https://humannia.com.br/crescimento-pessoal/como-os-vieses-cognitivos-influenciam-nossas-decisoes-diarias/>. Acesso em: 11 out. 2024.

FERREIRA, Victor. Dois perigosos vieses para sua performance. **LinkedIn**, 06 jun. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/dois-perigosos-vieses-para-sua-performance-victor-ferreira/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 11 out. 2024.

LISTAS de heurísticas e vieses cognitivos. **Investidor de valor**, [s.d.]. Disponível em: <https://investidoremvalor.com/recursos/heuristicas-e-vieses-cognitivos/>. Acesso em: 11 out. 2024.

O QUE é viés cognitivo em tomadas de decisão. **Intuit Mailchimp**, 2023. Disponível em: <https://mailchimp.com/pt-br/resources/what-is-cognitive-bias/#:~:text=O%20vi%C3%A9s%20cognitivo%20%C3%A9%20o,considerar%20todas%20as%20op%C3%A7%C3%B5es%20poss%C3%ADveis>. Acesso em: 11 out. 2024.

PEREIRA, S. 25 vieses psicológicos que influenciam sua tomada de decisão. **Varos blog**, 03 out. 2023. Disponível em: <https://varos.com.br/blog/artigo/vieses-psicologicos-influenciam-tomada-de-decisao>. Acesso em: 11 out. 2024.

RODRIGUES, Eric. Vieses cognitivos: efeito de Halo e nossos julgamentos inconscientes. **Brain Support**, 1º jul. 2024. Disponível em: <https://www.brainlatam.com/blog/vieses-cognitivos-efeito-de-halo-e-nossos-julgamentos-inconscientes-2024>. Acesso em: 10 out. 2024.

RONSONI, M. Inconscientes presentes no cotidiano organizacional. **LinkedIn**, 12 out. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/100-vieses-cognitivos-inconscientes-presentes-marcus-ronsoni/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 11 out. 2024.

VIESES cognitivos: o que são, exemplos e como identificar. **Blog do EAD**, 6 set. 2023. Disponível em: <https://ead.ucs.br/blog/vieses-cognitivos>. Acesso em: 11 out. 2024.

ZUCCHETTI, E. O que são vieses cognitivos e como evitá-los na avaliação de desempenho. **Elofy**, 6 set. 2023. Disponível em: <https://elofy.com.br/vieses-cognitivos-na-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 11 out. 2024.